



## **O PLANEJAMENTO EDUCACIONAL E O PAPEL DO COORDENADOR ENQUANTO MEDIADOR NESTE ATO POLÍTICO**

CORRÊA, Shirlei de Souza (UNIVALI)

GESSER, Verônica (UNIVALI)

### **Introdução**

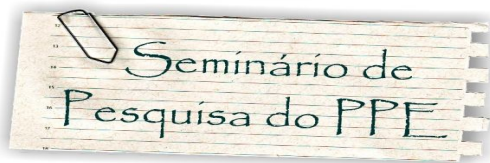
O presente trabalho configura-se como um ensaio teórico sobre o planejamento em educação. A trajetória histórica no campo educacional brasileiro revela que muitos são os relatos sobre o planejamento enquanto ato que atuava no campo de dominação, com uma função essencialmente burocrática, com a finalidade de dominar ou de controlar o trabalho educativo exercido no interior das escolas.

Desde as últimas reformas educacionais o planejamento tem sido focalizado como instrumento primordial da organização do trabalho docente, bem como de todo o andamento organizacional das instituições. Após a elaboração da última Lei de Diretrizes e Bases – LDB (9394/96), o documento elaborado coletivamente tornou-se obrigatoriedade em todos os níveis de ensino.

Partindo deste pressuposto busca-se neste estudo abordar os diferentes níveis de constituição do planejamento educacional numa perspectiva democrática. Intenciona-se, também, debater sobre a função do coordenador pedagógico diante da tarefa de mediar a elaboração e o desenvolvimento dos planejamentos em nível escolar e de ensino.

### **O planejamento educacional**

O planejamento caracteriza-se principalmente como um movimento centrado a partir da realidade encontrada ou vivenciada no interior de cada unidade escolar. Neste sentido, pode ser considerado como um instrumento singular e flexível, capaz de



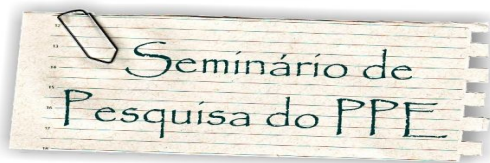
organizar as ações pedagógicas de educadores e demais profissionais da escola. As particularidades e/ou as peculiaridades presentes em cada realidade denunciarão por qual caminho o planejamento deve seguir, quais os objetivos a serem traçados, quais as metodologias mais adequadas a serem empregadas para a superação das dificuldades e a promoção da educação de qualidade. Pois todo processo de planejamento participativo tem por função transformar uma dada realidade.

Neste sentido, Gandin (1983) define o ato de planejar enquanto ação que exige organizar ou delimitar a própria ação realizada. Portanto, o ato de planejar está intimamente ligado a movimentos organizacionais presentes na realidade vivenciada.

Segundo Calazans (1990, p. 51), “O planejamento educacional pode ser considerado como um ato de intervenção técnica e política.”. Consideramo-lo técnico quando este tem por sentido maior, englobar ações e pensamentos que caracterizam uma reflexão sobre prática pedagógica desenvolvida e sobre a organização administrativa presente naquela realidade. O planejamento deve, portanto, estar pautado em questões que permitem repensar as ações que estão sendo desenvolvidas e de acordo com a necessidade, reorganizar a realidade através de novos objetivos a serem alcançados.

Podemos pensar e discutir planejamento sob uma ótica política quando este permite ao grupo movimentos de negociação, possibilitando o início de um jogo de interesses calcado não somente nas necessidades coletivas, como também nos interesses específicos propiciando ao grupo a possibilidade de construção de sua identidade a partir da realidade estabelecida. Exemplificando: numa instituição que oferece ensino nas modalidades de séries iniciais e educação infantil, os docentes das diferentes etapas, possuem também necessidades específicas que precisam ser consideradas.

O planejamento, ou seja, a organização das ações realizadas no âmbito educacional acontece em diferentes níveis, desde os sistemas de ensino em nível de políticas públicas governamentais, passando pelas unidades escolares, envolvendo o trabalho do professor e ações do coordenador pedagógico no cotidiano escolar. Ainda que os níveis sejam distintos entre si, suas características, especificidades e finalidades políticas e sociais se inter-relacionam e se completam, no intuito de garantir a qualidade na oferta do ensino.



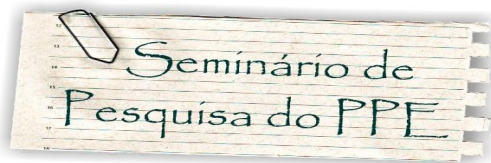
## **O Planejamento em nível Institucional**

O Planejamento em nível institucional é o de elaboração da comunidade escolar. É caracterizado pela construção do Projeto Político Pedagógico da Instituição, cuja finalidade é a mudança da realidade vigente e por esta razão devem contar com a participação de todos. Sua elaboração coletiva culmina com a escrita de um documento contendo não só questões administrativas da escola, como também seus preceitos filosóficos \_ como sua missão para com a clientela e sua visão, ou seja, conceitos sobre a educação, ensino-aprendizagem, crianças, sociedade, como também o aporte curricular utilizado na prática pedagógica. Sua elaboração e documentação não garantem, no entanto, a efetivação de suas intenções, isto dependerá também do comprometimento dos envolvidos quanto à sua execução.

O planejamento a nível escolar deve contemplar ações que possibilitem à escola a melhoria do processo ensino-aprendizagem. Para tanto, deve estar relacionado automaticamente com o ato de reflexão. Reflexão no sentido de repensar a prática, buscando articular experiências vindas das ações vivenciadas no âmbito escolar, avaliando e ressignificando-as de acordo com as necessidades e/ou interesses da comunidade escolar. Como afirma Lopes (1992), o planejamento se verifica, portanto, como um elemento integrador, assumindo um importante papel na articulação entre a escola e o contexto social.

Quando a comunidade escolar planeja, passa por momentos de reflexão da sua ação, onde sua realidade, desafios e conquistas são analisados. Neste processo amplo, que envolve ação-reflexão-ação, suas atitudes são (re)organizadas e a busca por posicionamento políticos e filosóficos prioriza ações coletivas, surgindo assim o planejamento participativo.

A gestão democrática da educação e planejamento participativo implicam “o fortalecimento dos processos e das práticas participativas e coletivas de organização da educação e da escola. Nessa perspectiva, o planejamento assume, portanto, a função de mediador e articulador do trabalho coletivo na educação, em seus diferentes níveis, que se integram e se articulam por meio do planejamento participativo”. (Silva, 2005, p.01)



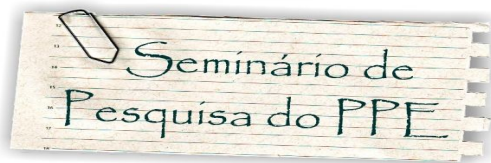
Pensar em planejamento participativo é, de certo modo, contemplar os diferentes olhares que constituem o espaço escolar; o que requer organização e participação de todos os envolvidos nesse processo. As decisões, os caminhos a seguir, a identificação das prioridades entre outros, colaboram com a construção da realidade escolar baseada em movimentos de gestão democrática.

Neste contexto, o planejamento participativo é organizado por um processo de construção do trabalho coletivo na unidade escolar. O adjetivo participativo traduz neste caso, a constituição de espaços dialógicos e dinâmicos, que propiciam debates, discussões e (re) organização da prática pedagógica. Evidenciar uma prática que se estabeleça a partir do planejamento participativo, requer a mobilização e o envolvimento de todos que compõem a escola, bem como pais, professores, alunos, equipe administrativa e técnica.

Silva (2005), em importante texto, explica o planejamento escolar como um processo que se caracteriza através da interatividade e da flexibilidade. Através destes conceitos, o planejamento participativo assume tais finalidades:

“a) orientar o processo de tomada de decisão e da execução dos objetivos e metas estabelecidas pela comunidade; b) fazer a retroalimentação do sistema de informação oferecendo subsídios para o redirecionamento/replanejamento das ações; c) otimizar os diferentes usos e realocações de recursos materiais, financeiros, humanos; d) viabilizar alternativas/estratégias para o estabelecimento do fazer pedagógico-organizacional a curto, médio ou longo prazo); e) visualizar a instituição escolar em sua totalidade considerando o enfoque holístico e os fatores interdependentes e suas relações; e) viabilizar as estratégias de inovação e de mudança cultural nos espaços organizacionais.”(SILVA, 2005, p. 158).

Acreditamos ser neste sentido, de pensar a educação como ato sempre em movimento, necessitado de planejamento e reflexão, que entra em cena a função Projeto Político Pedagógico. Para que ele aconteça é necessário pensar, diagnosticar, analisar e programar futuras ações, vinculadas ao coletivo, para que exista potencialização da eficácia deste. Vasconcellos (2006) propõe a observação de três aspectos fundamentais a serem observados na elaboração do projeto escolar: a realidade, os fins e a mediação.



A dimensão que trata a realidade nos sugere conhecer e identificar nossas inquietudes. Analisar de maneira consciente e objetiva os entraves presentes na instituição nos níveis burocrático e pedagógico prementes de solução a curto e longo prazo, é atitude inerente à esta etapa. Os fins dizem respeito aos objetivos a serem alcançados, devendo ser claros e apresentarem soluções, para os problemas levantados. Finalmente a mediação se refere às formas ou métodos que utilizaremos para alcançar os objetivos. Refere-se ao caminho metodológico que trilharemos e os dispositivos ou subsídios de que faremos uso, para alcançar os objetivos.

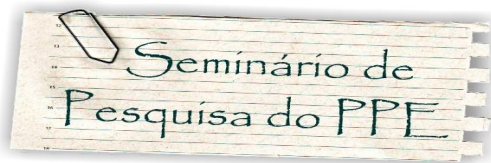
Quando traduzimos esses aspectos estabelecidas pelo autor citado acima, para nossa realidade, percebemos que durante o ato de planejar estamos interligando o que é real ao que pensamos ser o ideal. Deste modo, um processo que automaticamente exige de ação-reflexão-ação.

### **O professor e o planejamento de ensino**

O planejamento no âmbito do ensino trata de questões referentes ao processo de ensino e aprendizagem, estabelecendo um diálogo entre a realidade escolar e o contexto social e cultural em que o aluno se encontra.

É imprescindível neste nível de planejamento que o professor paute-se numa perspectiva integralmente estabelecida entre os interesses e as necessidades de seus alunos. Esse trabalho só é viável a partir do momento que o professor identifica e valoriza as características sociais e culturais dos seus alunos. Freire (1997), concebe ao planejamento a possibilidade de se transformar em um instrumento que organiza, sistematiza e direciona a prática pedagógica do professor. O sentido de organizar e sistematizar requer, por parte do professor, um repensar o seu fazer pedagógico.

Baseando-se numa visão de que a escola está vinculada à sociedade e certamente, muito passível de seus conflitos, fragilidades e até mesmo de muitas conquistas. E pensando nesta escola real, é necessária a existência de certo equilíbrio entre estas relações existentes naquele ambiente, de forma que a responsabilidade pelo processo de ensino-aprendizagem deve ser desmistificada e redimensionada a todos os envolvidos e pertencentes a este meio.



No bojo desta discussão, Saviani (1987) verifica que na medida em que o professor entende que o processo de planejar pode contribuir com a facilitação ou a viabilização da democratização do ensino, a sua prática merecer ser repensada e redirecionada.

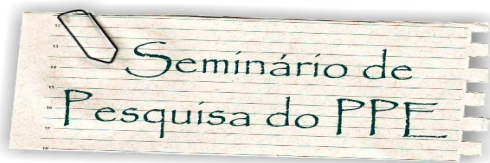
Nesse processo de democratização Perrenoud (2003) sugere que quando os professores organizam seus planejamentos, devem socializar os itens que os compõem – objetivos, metodologia e avaliação – principalmente com os alunos, pois, “para obter êxito na escola, um aluno precisa compreender o que se espera dele”. (PERRENOUD, 2003, p.8)

O fato de conhecer e identificar as necessidades e interesses do aluno, respeitando-o, portanto como ser integral, sugere a preparação e a organização de um trabalho didático real, dialógico e dinâmico; com bases reflexivas sobre a ação realizada. Assim, as etapas técnicas que caracterizam o ato de planejar no âmbito do ensino são passos que devem ser pensados e articulados pelo professor de forma autônoma, porém, respeitando e valorizando o trabalho em conjunto com os outros professores, e ainda, as políticas definidas pela instituição.

A definição de objetivos e a organização de conteúdos exigem do professor uma antecipação quanto à produção de conhecimento por parte do aluno, para que os conteúdos elencados possibilitem ao aluno desenvolver habilidades que possibilitem atitudes críticas e autônomas frente à realidade. Importante destacar que, o caminho trilhado para o alcance dos objetivos é tão importante quanto às finalidades propostas, pois nele o professor, através da observação constante sobre os alunos, pode reorientar o seu planejamento, tornando-o efetivamente, um instrumento a seu favor.

Usar as diferentes possibilidades de metodologias a favor do ensino e aprendizagem transforma a prática pedagógica. É neste momento que os conteúdos “ganham forma” e ao aluno são oferecidas inúmeras possibilidades de apropriação do conhecimento.

Os critérios e procedimentos de avaliação devem ser considerados como pontos-chaves no processo de planejamento em nível de ensino, pois a avaliação não pode ser direcionada simplesmente a verificação do que o aluno aprendeu ou não. A avaliação



deve constituir-se de movimentos mais intensos e dinâmicos, tendo também como finalidade avaliar e redirecionar o trabalho do professor.

Assim, avaliar não pode ser visto como um ato mecânico, fragmentado por períodos ou etapas; deve sim ser constituído como um processo e como tal, ser contínuo. Neste sentido, a avaliação deve tratar e respeitar as individualidades, não se tornando elemento de domínio e tortura, buscando a não generalização dos alunos que, aprendem diferentemente uns dos outros.

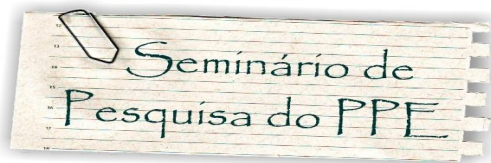
O ato de planejar contempla uma atitude política, na medida em que acreditamos que o trabalho realizado dentro de sala de aula, possui importantes repercussões em todo contexto social. A escola, em geral vista como ambiente reprodutor da realidade 1, precisa passar a ser definitivamente considerada como espaço modificador da realidade. Planejar é, neste sentido, estipular o que de fato acreditamos ser válido para a oportunização de condições igualitárias para que todos usufruam dos benefícios econômicos e culturais da vida em sociedade, bem como, o desenvolvimento da consciência de que, através do direito à educação de qualidade, é possível a construção da almejada justiça social.

### **O coordenador pedagógico e o planejamento em educação**

Uma das peças fundamentais para que o trabalho em grupo aconteça de forma substancial nas escolas é sem dúvida a figura do coordenador pedagógico. Aquele entendido como sujeito facilitador das mais variadas práticas pedagógicas, aquele que leva o grupo a refletir, a encarar desafios e que acima de tudo vê-se como parte integrante do todo.

Uma parte preciosa, porém não detentora de todo conhecimento. Assim deve ser pensada a figura do coordenador escolar: alguém que construa sua identidade profissional baseada em movimentos de gestão democrática e participativa, superando o autoritarismo e o individualismo presentes em muitas realidades escolares. Quebrando com a imagem negativa daquele que dita regras ou normas, ou ainda supervisiona sua equipe.





Neste sentido, a figura do Coordenador Pedagógico ganha destaque na medida em que, é reconhecido como principal responsável em articular o trabalho pedagógico voltado a questões organizacionais e curriculares. Entretanto, é necessária a existência de certo equilíbrio entre as relações existentes no ambiente escolar, de forma que a responsabilidade pelo processo de ensino-aprendizagem deve ser desmistificada e redimensionada a todos os envolvidos e pertencentes deste meio.

Pensando nesses momentos de redimensionamento das responsabilidades no ambiente escolar, destacamos o planejamento participativo. Momento importante para que todos aprendam juntos, mesmo com papéis diferentes, com experiências diferentes e saberes diversos possa levar a escola a construir diferentes olhares sobre a sociedade e seu papel. Neste sentido, a realidade é vista como objeto de reflexão, acompanhado assim de ações que venham contribuir com os objetivos propostos pelo grupo.

Este redimensionamento de responsabilidades ou também organização do fazer pedagógico, podemos denominar como planejamento democrático. Neste sentido, pensamos o planejamento como ato importantíssimo no contexto educacional, o que requer muita sensibilidade de todos os envolvidos,

principalmente de quem ocupa cargos de liderança...precisa despir-se do posicionamento predominantemente autocrático para possibilitar o desenvolvimento de um clima em que todos contribuam com idéias, críticas, encaminhamentos, pois a gestão e participação pedagógica pressupõem uma educação democrática, ou seja, envolve muito mais do que estabelecer prioridades (...), mas se assenta nas dimensões do ouvir, suggestionar em benefício do coletivo, revisitar posicionamentos... (Lima e Santos, 2007,p.85)

Pensando nessas e outras questões, é que todo coordenador deve priorizar em seu trabalho diário sempre questões pedagógicas, para que sua figura seja valorizada e reconhecida por toda a comunidade escolar da qual faz parte, buscando evidenciar a qualidade de um trabalho coletivo real dinâmico.

É notória a necessidade de articulação entre um trabalho coletivo, baseado, portanto em raízes democráticas. No interior das escolas, em sua organização, não existe somente um responsável, mas, sim, um elenco de atores sociais. Lima e Santos (2007) contextualizam judiciosamente a gestão democrática ao afirmarem que:





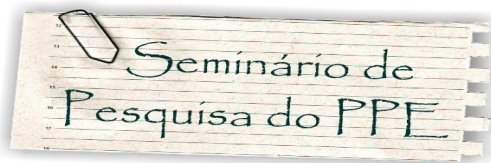
"gestão e participação pedagógica envolvem muito mais do que estabelecer o que é urgente e prioritário (é claro que isto terá que ser discutido), mas se assenta nas dimensões do ouvir, suggestionar em benefício do coletivo, revisitar posicionamentos quando necessário, e primar pela análise e desdobramento do que é imprescindível para o processo ensino-aprendizagem discente, da formação do professor e das metas que a escola se propõe em determinada situação ou realidade escolar". (LIMA e SANTOS, 2007, p.80)

Neste trabalho complexo, de reflexão e de organização coletiva, exige-se o comprometimento de realizar um trabalho basicamente interativo por parte do coordenador. Portanto, articular sua prática e priorizar questões como planejamento, avaliação, elaboração do projeto político pedagógico, entre outros, tornam-se essenciais e constitutivos a uma prática sistematizada.

O coordenador pedagógico necessita organização e planejamento, quanto à condução de seu trabalho, definindo as questões prioritárias à sua intervenção, refletindo sobre as ações que podem ser tomadas para que as mudanças possam ocorrer, e estabelecendo disciplina no orquestramento das mesmas. Comprometer-se com sua própria formação, acompanhar os professores em suas atividades, analisar processos de planejamento e avaliação, promover espaços para pensar e debater os processos educativos entre outros são atribuições intrínsecas ao papel do coordenador compromissado com seu grupo.

Cabe ao coordenador pedagógico, no uso de suas atribuições promover reuniões com o corpo docente, e demais profissionais da escola para juntos diagnosticarem as mudanças que se fazem necessárias, bem como buscar parcerias na comunidade a qual a escola pertence, na busca por soluções aos problemas. Promover e incentivar a participação dos familiares no cotidiano das ações pedagógicas, ocorridas dentro da instituição, bem como no diagnóstico de problemas e tomadas de decisões, também são aspectos fundamentais a serem observados pelo coordenador consciente da necessidade de superar a noção unilateral de organização das práticas pedagógicas.

É, portanto, papel dele, supervisionar o comprometimento dos professores quanto às ações elencadas dentro do PPP, elaboradas em conjunto com eles, bem como



sua contínua preocupação quanto à própria formação, porém acima de tudo colaborar como um mediador capaz de tornar mais curto o caminho entre as intenções colocadas no PPP e os fins educacionais a serem atingidos, e isto só é possível através do acompanhamento participativo e sensível às demandas educacionais presentes no cotidiano.

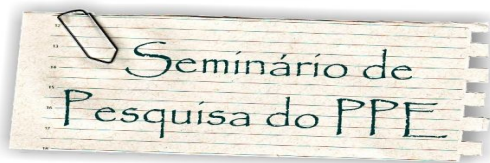
### **Considerações finais**

Este trabalho teve por objetivo principal analisar os níveis de planejamento educacional, tomando como princípio a noção de que o ato de planejar é algo intrínseco a qualquer empreitada que objetiva o sucesso. Constatamos que, desde a aprovação da última LDB, trava-se uma luta para que ocorra uma mudança no status do planejamento, de instrumento regulador de ações para uma abordagem mais abrangente e democrática, na qual a ensino, e propriamente falando, os alunos e suas múltiplas realidades sociais, são colocados como o foco norteador do trabalho pedagógico.

Este, por sua vez, passa a pautar-se no princípio de que a educação de qualidade, não pode ser alcançada sem que sejam observados critérios mínimos de qualidade na sua oferta e consideradas as singularidades de cada instituição. Estes pressupostos só podem ser alcançados a partir do planejamento baseado na observação da realidade e na sua modificação.

Vimos que, a nível institucional, os objetivos a serem traçados para a elaboração do projeto político-pedagógico devem ser coerentes ao diagnóstico previamente observado, dos aspectos que caracterizam entraves ou superações que a instituição almeja alcançar, e que para tanto, devem ser consultada toda a comunidade escolar, sendo esta uma das premissas da gestão escolar democrática e participativa.

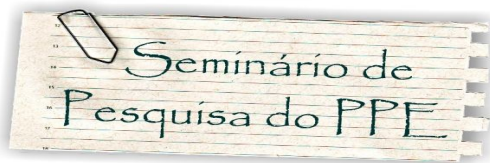
Por fim, ressaltamos que o planejamento de ensino executado pelo professor, não deve ser entendido como uma ação unilateral. O coordenador pedagógico faz parte desta construção, sendo dele a função de mobilizar a interação entre o grupo de docentes, as formações, o apoio necessário para o desenvolvimento de suas estratégias, bem como o proporcionamento de espaços para que as famílias possam se interar e participar do trabalho realizado em sala de aula.



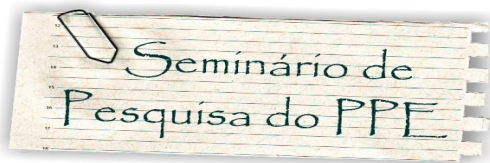
Ao proporcionarmos a elaboração de um espaço participativo no qual pais, alunos, professores, funcionários e coordenadores vivenciam a escola, estamos garantindo a ampliação da compreensão desses sobre a realidade escolar, e este é um exercício que só se concretiza através do debate democrático. Diferentes opiniões e sugestões sobre os problemas encontrados no ambiente escolar devem ser discutidos e analisados dentro dos limites éticos, prevalecendo o respeito à diferença de opinião. Deste modo, vislumbram-se possibilidades em torno do diálogo, e espera-se que sua prática contribua para organização do planejamento coletivo voltado para a melhoria da qualidade política, pedagógica e administrativa da escola.

## REFERÊNCIAS

- ANDRÉ, M. Pesquisa em educação: buscando rigor e qualidade. **Cadernos de Pesquisa** [on line]. 2001, n.113, pp. 51-64. Disponível em <<http://www.scielo.br/scielo.php?script>> Acesso em 21 abr. 2011.
- BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação nº 9.394, de 1996**. Disposições Constitucionais Lei nº 9424, de 24 de dezembro de 1996. Brasília, DF, 1998. Disponível em <[http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/2762/ldb\\_5ed.pdf?sequence=1](http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/2762/ldb_5ed.pdf?sequence=1)> Acesso em 23 abr. 2011.
- CALAZANS, M. J.; GARCIA, W.; KEUNZER, A. **Planejamento e educação no Brasil**. São Paulo: Cortez, 1990.
- CAMPOS, M. M. **Para que serve a pesquisa em educação?** Cadernos de Pesquisa, v. 39, n. 136, p.269-283, jan./abr. 2009. Disponível em <[www.coordenacaoescolagestores.mec.gov.br/ufsc](http://www.coordenacaoescolagestores.mec.gov.br/ufsc)> Acesso em 02 mar. 2011.
- DOURADO, L. F. Políticas e Gestão da Educação Básica no Brasil: Limites e perspectivas. In: **Educação e Sociedade**: revista de ciência da educação. Campinas: Cortez/CEDES. V.28, Nº100, 2007.
- FERNANDES, M. E. **A Avaliação Institucional da escola e do sistema educacional**: base teórica e construção do projeto. Fortaleza: Edições Demócrito Rocha, 2001.
- FREIRE, M. Avaliação e Planejamento: A prática educativa em questão. **Instrumentos Metodológicos II** (p.56-58) 1997. Disponível em <[www.coordenacaoescolagestores.mec.gov.br/ufsc](http://www.coordenacaoescolagestores.mec.gov.br/ufsc)> Acesso em 16 fev. 2011.



- GANDIN, D. **Planejamento como prática educativa**. São Paulo: Loyola, 1983.
- GENTILINI, J. A. Gestão educacional na transição para o século XXI: algumas (pretensiosas) reflexões. **Cadernos de Educação**, Araraquara, v. 2, 2001.
- HORTA, J. S. B. Planejamento educacional. In: MENDES, D. T. (coord.) **Filosofia da educação brasileira**. 4.ed. Rio de Janeiro: Civilização brasileira, 1991.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M.A. **Metodologia do trabalho científico**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1987.
- LIMA, P. G.; SANTOS S. M. **O coordenador pedagógico na Educação Básica: Desafios e Perspectivas**. Vol.2 nº 4 jul./dez. 2007 P. 77-90. Disponível em <<http://www.ufgd.edu.br/faed/nefope/publicacoes/o-coordenador-pedagogico-na-educacao-basica-desafios-e-perspectivas>> Acesso em 23 abr. 2011.
- LOPES, A. O. **Planejamento de ensino numa perspectiva crítica de educação**, 1992. Disponível em < <http://coordenacaoescolagestores.mec.gov.br/ufsc>. > Acesso em 19 fev. 2011.
- PERRENOUD, P. Sucesso na escola: só currículo, nada mais que currículo! **Cadernos da Pesquisa**, n. 119, p. 9-27, julho/2003. Disponível em <[www.coordenacaoescolagestores.mec.gov.br/ufsc](http://www.coordenacaoescolagestores.mec.gov.br/ufsc). > Acesso em 26 mar. 2011.
- RIBEIRO, M. R. D. **Uma perspectiva histórica da descentralização da educação**. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Estadual de Campinas. 2002 Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?code=vtls000259085&fd=y>> Acesso em : 15 de jan. 2012.
- SAVIANI, D. **Educação: do senso comum à consciência filosófica**. São Paulo: Cortez/Autores associados, 1987.
- SILVA, M. S. P. **O planejamento em educação**. Disponível em <[www.ufpe.br/ceadmoodle/file.php/1/coord\\_ped/sala\\_3/arquivos/O\\_Planejamento\\_em\\_educacao\\_Marcelo\\_Soares.pdf](http://www.ufpe.br/ceadmoodle/file.php/1/coord_ped/sala_3/arquivos/O_Planejamento_em_educacao_Marcelo_Soares.pdf)> Acesso em 14 fev. 2011.
- SOUZA, V. L. T. O coordenador pedagógico e a constituição o grupo de professores. In: ALMEIDA, L. R.; PLACCO, V. M. N. S. (Org). **O coordenador pedagógico e o espaço da mudança**. São Paulo: Loyola, 2001.
- THURLER, M. A eficácia nas escolas não se mede: ela se constrói, negocia-se, pratica-se e se vive. In: **Sistema de Avaliação Educacional**. São Paulo: FDE, Diretoria de Projetos Especiais, 1998, p. 175-190.



Universidade Estadual de Maringá  
07 a 09 de Maio de 2012

---

VASCONCELLOS, C. dos S. **Planejamento:** projeto de ensino-aprendizagem e projeto político-pedagógico. 16. ed. São Paulo, SP: Libertad, 2006.

VEIGA, I. P. **Projeto Político Pedagógico na Escola.** Uma construção Possível. 26ª Edição. Campinas: Papirus, 2009.