

---

## **PLANEJAMENTO EDUCACIONAL: tirando o projeto pedagógico da gaveta.<sup>1</sup>**

**Prof. Dr. Guilherme do Val Toledo Prado<sup>2</sup>**

---

Ao tomar o planejamento educacional como foco de preocupação, para poder ter o que dizer sobre ele junto à um grupo de educadores, sinto a necessidade de discutir alguns conceitos que poderão balizar o diálogo a discussão desse assunto.

Os conceitos que penso serem relevantes para discutir a questão do planejamento educacional no contexto dos fóruns educativos, e especificamente neste, são: trabalho, trabalho docente, planejamento, plano e projeto. Opto por discutir estes conceitos a partir de alguns referenciais que possam construir, mesmo que provisoriamente, um conjunto de definições necessárias à discussão do assunto em questão.

A apresentação dos mesmos não envolve uma hierarquia valorativa dos conceitos, mas é única e exclusivamente uma facilidade de encadeamento argumentativo em relação à parte final da discussão - planejamento educacional e as questões de participação e autonomia que este planejamento encerra.

### **Algumas idéias sobre trabalho para a compreensão do trabalho docente.**

O conceito de trabalho que opto por apresentar, vincula-se à proposição posta por Hegel em que

---

<sup>1</sup>Texto da palestra proferida no Fórum de Diretores da PUCCAMP em 31 de Julho de 2002.

<sup>2</sup> Professor da Faculdade de Educação da Unicamp e pesquisador do GEPEC (Grupo de Estudos do Programa de Educação Continuada).

*"...só na satisfação de suas necessidades através do Trabalho é que o homem é realmente homem, porque assim se educa tanto teoricamente, por meio dos conhecimentos que o Trabalho exige, quanto na prática, ao habituar-se à ocupação, ao adequar suas atividades à natureza da matéria e ao adquirir aptidões universalmente válidas..."* (Hegel in Abbagnano, 2000:965)

Com isso, temos que no próprio conceito de trabalho a questão educativa está implicada, enquanto uma necessidade do homem que, ao trabalhar, educa-se enquanto homem no próprio trabalho e faz-se homem no trabalho.

Essa proposição em relação à idéia de trabalho é tomada por Marx e ampliada de modo bem explícito.

*"... Portanto, o Trabalho não é apenas o meio com que os homens asseguram sua subsistência: é a própria extrinsecação [ação para o exterior,] e produção de sua vida, e um modo de vida determinado. A produção e o Trabalho não são, pois, uma condenação para o homem [resposta à condenação ao homem pelo trabalho]: constituem o próprio homem, seu modo específico de ser e de fazer-se homem..."* (Marx in Abbagnano, 2000:965).

Esse modo específico de fazer-se homem em relação à natureza na história, constituído no e pelo trabalho, caracteriza a formação e a transformação do homem como um animal dotado de características únicas e singulares em relação aos outros animais naturais pois

*"...O Trabalho também transforma o homem num ente social porque o põe em contato com os outros indivíduos, mais do que com a natureza: desse modo as relações de Trabalho e de produção constituem a trama ou a estrutura autêntica da história, cujos reflexos são as várias formas de consciência..."* (Marx in Abbagnano, 2000:966).

E esse colocar em contato com outros indivíduos, através do trabalho,

*"se instaura a partir do momento em que seu agente antecipa mentalmente a finalidade da ação. Conseqüentemente, o trabalho não é qualquer tipo de atividade, mas uma ação adequada a finalidades. É, pois, uma ação intencional"* (Saviani, 1991:19).

E essa ação intencional, marcada por indivíduos que buscam não só o contato com outros indivíduos, mas a realização de suas ações na natureza caracterizada pela intencionalidade de inserir os indivíduos

contatados na história social que os precedeu, marca a especificidade de um trabalho que tem por finalidade a intenção de educar os indivíduos para o mundo do trabalho e as relações de produção nele implicadas.

*"Pelo trabalho o homem objetiva-se na natureza, nos instrumentos, com uma determinada finalidade, à qual subordina sua vontade e sua própria ação. Um dos aspectos essenciais do trabalho humano é a unidade e a combinação entre os atos de concepção e execução."* (Freitas, 1996:37)

Será trabalho docente pois, todo o trabalho humano – extrinsecação e produção da vida / relação social e consciência - que procura produzir educação/formação – forma e ação - no/ao homem na cultura em que está inserido.

O trabalho docente caracteriza-se não só pela intenção de inserir os indivíduos contatados no mundo do trabalho, mas também com a intenção de inserir os indivíduos contatados na história do trabalho que os precedeu, produzindo educação e formação no/para o homem, num contexto mais amplo de trabalho e história e, conseqüentemente, de inserir o indivíduo no campo da cultura e sociedade em que está imerso.

E se o trabalho, em sua dimensão docente, na interação com os indivíduos que o rodeiam, projeta-se para a realização de uma ação intencional, temos que o planejamento desta intenção, circunscreve-se a construção do projeto pedagógico.

Negociação de sentidos em relação à idéia de planejamento no contexto do trabalho docente.

Podemos tomar inúmeras idéias e conceitos de planejamento para destrinchar os inúmeros sentidos que este possui. Tomo a proposição de Azanha para iniciar essa breve negociação de sentidos:

*"O significado do termo 'planejamento' é muito ambíguo, mas no seu uso trivial ele compreende a idéia de que sem um mínimo de conhecimento das condições existentes numa determinada situação e sem um esforço de previsão das alterações possíveis dessa situação, nenhuma ação de mudança será eficaz e eficiente, ainda que haja clareza a respeito dos objetivos da ação. Nesse sentido trivial, qualquer indivíduo... é um planejador".*(Azanha, 1993:70).

Sendo que todo o indivíduo é um planejador, procura trabalhar antecipando suas ações, esse procurar realizar seu planejamento a partir das ações necessárias à realização de sua intenção marca o indivíduo no

mundo do trabalho. Esse conjunto de ações necessário à realização de seu intento, dinamicamente constitui o processo de trabalho com vistas à produção de determinado produto.

Em relação à educação, o planejador procura antecipar ações em relação à dinâmica cultural em que está inserido e que pretende, junto aos indivíduos que o cercam, produzir ações que busquem a formação/educação desses mesmos indivíduos no conjunto de possibilidades sociais que cercam sua ação. Com isso o

*"Planejamento é um processo que se preocupa com 'para onde ir' e 'quais as maneiras adequadas de chegar lá', tendo em vista a situação presente e possibilidades futuras, para que o desenvolvimento da educação, atenda tanto as necessidades do desenvolvimento da sociedade, quanto as do indivíduo"* (Coroacy, 1972:79).

Tomando o planejamento como um processo, temos que esse processo será vivenciado pelo educador em relação às intenções que tem em relação aos indivíduos que o cercam e que estão inseridos, por sua vez, na dinâmica social e cultural de que emergiram. O planejamento, desta perspectiva é tomado como o

*"processo de análise crítica que o educador faz de suas ações e intenções, onde ele procura ampliar a sua consciência em relação aos problemas do seu cotidiano pedagógico, à origem deles, à conjuntura na qual aparecem e quais as formas para a superação dos mesmos"* (Fusari,s/d)

Vemos, então, que os indivíduos que realizam o trabalho docente, tem a atividade de planejar como

*"atividade intrínseca à educação por suas características básicas de evitar o improviso, prever o futuro, de estabelecer caminhos que podem nortear mais apropriadamente a execução da ação educativa, especialmente quando garantida a socialização do ato de planejar, que deve prever o acompanhamento e a avaliação da própria ação."* (Padilha, 2001:45).

Podemos compreender, a partir desta breve negociação de sentidos, que o planejamento é o processo de análise das ações e intenções daqueles indivíduos que realizam o trabalho docente com o intuito de aprimorar o processo de trabalho junto aos indivíduos que o cercam (podemos dizer - discentes) a partir do conhecimento do campo de formação a que estão, ambos, interagindo e formando-se especificamente

- no caso dos conhecimentos veiculados na escola, e que num contexto mais amplo são os conhecimentos produzidos pela sociedade ou mesmo no âmbito da cultura.

O registro do processo de trabalho docente no contexto educacional.

Em todo o processo de trabalho, nas ações de planejamento, instaura-se a necessidade de reconstituir o processo e a averiguar a extensão do planejamento via os indícios deixados por esses afazeres. Esses indícios ficam registrados em inúmeros suportes que marcam a história do trabalho e dos planejamentos dele decorrentes.

*"O plano é um documento que registra o que se pensa fazer, como fazer, quando fazer, com que fazer, com quem fazer. Para que exista o Plano é necessário que um grupo tenha antes se reunido e, com base nos dados e informações disponíveis, tenha definido os objetivos a serem alcançados, tenha confrontado os objetivos com os recursos humanos e financeiros disponíveis, tenha definido o período de realização das ações, enfim, tenha organizado o conjunto de ações e recursos."* (Sobrinho, 1994:3).

Em relação à educação, o registro do que se pensa fazer, como fazer, quando fazer, com que fazer, com quem fazer, marca a trajetória de um trabalho em que por um lado o trabalhador/educador intencionalmente produz o contato do conhecimento escolar ao trabalhador/educando e, por outro lado, o trabalhador/educando em contato com o conhecimento escolar e o trabalhador/educador produz novos modos de compreender o conhecimento escolar. Por isso o plano

*"evita o improvisado, o imediatismo, a ausência de perspectivas, pois ele antecipa, ele prevê. O Plano passa a ser referencial, um norte para as ações educacionais... Com o plano é possível então acompanhar o seu desempenho, avaliar se os resultados alcançados foram ou não os esperados, onde houve desvios, quais os problemas enfrentados. Planejamento e Plano estão estreitamente relacionados, mas não são sinônimos. O primeiro representa o processo e o segundo é um registro do processo."* (Sobrinho, 1994:3).

Com isso o plano é

*"um guia de orientação, pois nele são estabelecidas as diretrizes e os meios de realização do trabalho docente. Como a sua função é orientar a prática, partindo das exigências da própria prática, ele não pode ser um documento rígido e absoluto, pois uma das características do*

*processo de ensino é que está sempre em movimento, está sempre sofrendo modificações face às condições reais.*" (Libâneo, 1992:223).

Ou mais, sinteticamente, o plano é a sistematização do que se pensou em realizar, quando do planejamento, com vistas à avaliação, porque escrito (ou registrado de modo múltiplo - registro em áudio, registro em vídeo etc) das ações realizadas e conseqüente ações futuras a partir dessas avaliações. O plano é *"a formalização dos diferentes momentos desse processo (de planejamento), que é permeado por desafios e contradições"* (Fusari, s/d,)

### **Projeto pedagógico e trabalho docente**

Assim com o planejamento e o plano, o projeto de trabalho docente ou projeto pedagógico, circunscreve-se não só no âmbito do presente que refletiu as ações passadas, mas lança num futuro possível, por conta das avaliações do trabalho docente, possibilidades de outros encaminhamentos educacionais com vistas ao próprio trabalho docente.

*"O projeto é uma antecipação. A utilização do prefixo pro-, que significa antes, na terminologia da planificação e nomeadamente nas noções de pro-jecto e pro-grama, é neste ponto de vista significativa: o conteúdo de um projeto não tem a ver com acontecimentos ou objectos pertencendo ao ambiente actual ou passado do actor que o elabora, mas com acontecimentos ou objectos não verificados; não se debruça sobre factos, mas sobre possíveis; relaciona-se com um tempo a vir, com um futuro de que constitui uma antecipação, uma visão prévia"* (Barbier, 1993:49)

O projeto pedagógico é um instrumento que permite que o trabalho docente tome novos e outros rumos face o trabalho dos indivíduos envolvidos na ação educativa. *"É um instrumento teórico-metodológico para a transformação da realidade. É um elemento de organização e integração da atividade prática da instituição nesse processo de transformação [do trabalho docente]."* (Vasconcellos, 1995:143).

Esse instrumento também pode situar-se no âmbito da escola e não só do trabalho docente. Pode ser o projeto da instituição escolar no qual os indivíduos que nela trabalhem tomam para nortear o próprio trabalho docente.

*"O Projeto Educativo é o plano global da instituição. Construído participativamente, é uma tentativa, no âmbito da educação, de resgatar o sentido humano, científico e libertador do Planejamento... Pode ser entendido como a sistematização, nunca definitiva, de um processo de Planejamento Participativo, que se aperfeiçoa e se concretiza na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar."* (Vasconcellos, 1995:143).

E o projeto da escola ou do trabalho docente situa-se no contexto do projeto educativo constituído pela/na interação dos indivíduos que os constituem.

*"É preciso entender o projeto político-pedagógico da escola com um situar-se num horizonte de possibilidades na caminhada, no cotidiano, imprimindo uma direção que se deriva de respostas a um feixe de indagação, tais como: que educação que se quer e que tipo de cidadão se deseja, para que projeto de sociedade? A direção se fará ao entender e propor uma organização que se funda no entendimento compartilhado dos professores, dos alunos e demais interessados em educação."* (Romão e Gadotti, 1994:42).

Nesta exposição o projeto é um elemento de organização e integração da atividade prática da instituição educativa no processo de transformação da realidade decorrente do trabalho docente e discente junto à produção do conhecimento escolar e suas relações com o campo da cultura.

"Gestão Democrática" do Projeto Pedagógico: planejamento, plano e trabalho docente constituindo a prática educativa.

Neste tópico, de modo muito sucinto, vou expor alguns pontos (sublinhados) que podem servir de parâmetros para a constituição de uma gestão democrática do projeto pedagógico de uma instituição educativa, baseando-me, principalmente, nos aportes oferecidos por Padilha (2001).

A institucionalização da gestão democrática do projeto pedagógico inicia-se com a consulta à comunidade escolar do que se entende por gestão democrática e quais são os indivíduos que nela/dela participam.

Ainda que a proposição da gestão da instituição educativa seja feita por aqueles que tomam para si o planejamento da mesma, é no trabalho docente cotidiano que as ações pensadas materializam-se em ações concretas. Com isso, a compreensão do que venha a ser a gestão do projeto pedagógico, democratiza-se na constituição de um sentido acordado por todos os envolvidos em relação à mesma.

Isto posto, a transparência nas negociações de sentidos em relação à gestão democrática do projeto pedagógico institucional passa pela constante divulgação constante das informações e conhecimentos acumulados no processo de institucionalização da gestão. Com isso salvaguarda-se a lisura da própria afirmação do sentido acordado por todos do que venha a constituir-se na gestão do projeto pedagógico institucional e seu caráter democrático, doravante constitutivo do próprio projeto pedagógico da instituição.

Em relação à universidade, a proposição da gestão democrática do projeto pedagógico inicia-se na explicitação do planejamento produzido pela equipe dirigente, que antecipou e preparou ações pedagógicas por vir, via o plano produzido. Essa intensa e extensa divulgação do plano permite nos diferentes fóruns educativos constituintes do trabalho docente universitário a participação dos indivíduos que o realizam bem como a negociação de sentidos em relação ao próprio processo democrático a instituir-se, o que não quer dizer que esse processo não comporte visões diferentes a respeito das "coisas pedagógicas" planejadas. O acompanhamento desse processo, via a informação dos mesmos aos diferentes participantes, vai possibilitar, via o registro escrito, a avaliação do plano e também do planejamento realizado, permitindo a constituição de um projeto pedagógico de cunho democrático, viabilizando a gestão democrática do mesmo.

Projeto pedagógico: participação e autonomia em seu caráter político

No projeto pedagógico creio ser importante enfatizarmos dois pontos: aquele que se refere à participação e outro que se refere à autonomia.

A participação tomada neste âmbito, será precedida de um qualificativo que reafirma seu caráter subjetivo e particular, por isso uma participação relevante, pois "...participar consiste em ajudar a construir comunicativamente um consenso [ou um acordo provisório] quanto a um plano de ação coletivo" (Gutierrez e Catani, 2000:62).

No contexto da instituição educativa, particularmente complexo enquanto um trabalho específico com fins determinados e instaurados na dinâmica interativa dos indivíduos envolvidos na mesma, "o diálogo só pode ser verdadeiro e frutífero a partir de um esforço de aproximação onde todos tentem perceber e conhecer o outro em seu próprio contexto e a partir da sua própria história constitutiva." (Gutierrez e Catani,

2000:74). E é esse diálogo que funda a participação relevante, um exercício que principia no trabalho docente e se estende no trabalho de todos os indivíduos da escola. Este "...*exercício a ser realizado na prática administrativa, na inserção política transformadora e emancipadora, no diálogo intelectual com todas as outras áreas de conhecimento e, provavelmente a dimensão mais difícil, de cada um consigo mesmo por meio do auto-conhecimento...*" (Gutierrez e Catani, 2000:62).

No exercício da participação relevante na construção do projeto pedagógico da instituição educativa, tanto a democracia quanto o seu aspecto político instaura-se no diálogo do indivíduo consigo mesmo e com seus pares no/do trabalho docente.

Já a autonomia, ganha o caráter de relacional pelo aspecto participativo em que o indivíduo está envolvido. A "*autonomia é uma maneira de agir, orientar as diversas dependências em que os indivíduos e os grupos se encontram no seu meio biológico ou social, de acordo com suas próprias leis*" (Barroso, 2000:16). Se no diálogo consigo mesmo e com seus pares quando da participação do/no projeto pedagógico, é a autonomia exercida e conquistada deste mesmo indivíduo que irá marcar profundamente a gestão, o planejamento e conseqüentemente, o trabalho docente enquanto constituidor da formação do humano nos homens.

"*Autonomia é um campo de forças, onde se confrontam e equilibram diferentes detentores de influência (externa e interna) dos quais se destacam: o governo, a administração, professores, alunos, pais e outros membros da sociedade local.*" (Barroso, 2000:17)

Reforçando este conceitos de participação e autonomia, podemos tomar que o planejamento educacional tanto mais será democrático quanto mais a participação exercida e conquistada possibilite a relação das diferentes instâncias da prática educativa e dos inúmeros indivíduos que dela fazem parte, e possibilite a conquista, por estes mesmos indivíduos, de uma autonomia relevante, seja no seu trabalho docente, na produção do planejamento educacional, no registro de suas ações nos planos educativos e na permanente construção do projeto pedagógico, instituindo com isso, seu caráter profundamente político.

O planejamento educacional, enquanto um processo revelador da negociação de sentidos sobre a educação a ser realizada pelos indivíduos que tomam essa empreitada, conquistara, ao enfatizar a participação relacional e a autonomia relevante, uma dimensão mais ampla do que venha a ser o projeto pedagógico da instituição - universidade,

e coroará um processo de trabalho docente eminentemente democrático, porque não se inscreverá somente no plano mas também no âmbito das práticas educativas cotidianas.

## BIBLIOGRAFIA

Abbagnano, N. "Dicionário de Filosofia", verbete Trabalho, Editora Martins Fontes, 2000.

Azanha, J.M. "Uma idéia de pesquisa educacional". EDUSP, 1993.

Barbier, J.M. "Elaboração de Projetos de Acção e Planificação", Editora Porto. 1993.

Barroso, J. "O reforço da autonomia nas escolas e a flexibilização da gestão escolar em Portugal" in Ferreira, N.S.C. (org) Gestão Democrática da Educação: atuais tendências novos desafios 2ed. Editora Cortez. 2000.

Coroacy, J. "Planejamento como processo", 1972.

Libâneo, J.C. "Didática", Editora Scipione, 1992.

Freitas, H. "O trabalho com princípio articulador na prática de ensino e estágio", Editora Papyrus, 1996.

Fusari, J. C. "O planejamento da educação escolar: subsídios para ação/reflexão/ação", CENAFOR, s/d, 14ps.

Gutierrez, G. L. e Catani, A.M. "Participação e Gestão Escolar: conceitos e potencialidades", in Ferreira, N.S.C. (org) Gestão Democrática da Educação: atuais tendências novos desafios 2ed. Editora Cortez. 2000.

Padilha, P.R. "Planejamento dialógico: como construir o projeto político-pedagógico da escola", Editora Cortez e IPF, 2001.

Romão, J. e Gadotti, M. "Projeto da escola cidadã: a hora da sociedade", Editora Cortez e IPF, 1994.

Saviani, D. "Pedagogia Histórico Crítica-primeiras aproximações" Editora Autores Associados, 1991.

Sobrinho, J. "Reflexões sobre os planos decenais municipais de educação", Editora Vozes, 1994.

Vasconcellos, C.S. "Planejamento: plano de ensino-aprendizagem e Projeto Educativo – elementos metodológicos para elaboração e realização", Editora Cortez. 1995.