

PADILHA, Paulo Roberto. *Planejamento dialógico: como construir o projeto político-pedagógico da escola*. 2 ed. São Paulo: Cortez; Instituto Paulo Freire, 2002 – (Guia da Escola Cidadã, v. 7).

Helena Beatriz de Moura Belle*

Paulo Roberto Padilha é doutor em educação pela Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo na área temática de Cultura, Organização, Educação e Administração Escolar. É também licenciado em Pedagogia, bacharel em Ciências Contábeis e possui formação musical em violão erudito e popular. Coordenou o Movimento da Escola Cidadã – Instituto Paulo Freire – 1999 a 2001. Atuou na docência universitária durante 10 anos.

Padilha (2002) divide a obra em introdução, cinco capítulos e conclusão. Moacir Gadotti apresenta a obra e afirma que uma de suas qualidades é a de não dicotomizar teoria e prática, sendo esta característica uma virtude do educador. Para Gadotti o autor não somente escreve sobre os segmentos da prática pedagógica, sobretudo, apresenta a integração do planejamento e o projeto político-pedagógico, afirmando que o mesmo deve ser construído por todos os atores que envolvem o processo educativo, denominado por Padilha de “círculo de cultura”.

O autor defende a busca da autonomia escolar e da garantia a todos os cidadãos desta autonomia, contrapondo-se ao ideário e às práticas neoliberais, como ocorre na administração pública e da gestão da administração do país. Afirma que o planejamento educacional deve ser contextualizado e responder às marcas e aos valores da sociedade para qual é realizado; é necessário, pois, uma participação dialógica entre educador e educando. Isto implica a realização do trabalho escolar com independência para não ser dominado pela força dos mitos e comandado pela publicidade organizada, conforme as concepções de Paulo Freire: “é decidindo que se aprende a decidir”. As decisões são inerentes ao processo de crescimento e a autonomia se constituiu por um vasto processo decisório e o diálogo somente é possível se o objeto for a rotina, a vida diária. Para que não aja exclusão as decisões no campo educacional

* Doutoranda em Educação, Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Pontifícia Universidade Católica de Goiás; professora na PUC Goiás. E-mail: helenabeatrizmb@hotmail.com.

devem acontecer com o envolvimento de todos, especialmente daqueles que executam e, não somente, com pedagogos ou supostos intelectuais, assim, teoria e prática são inseparáveis. Os pensamentos apresentados, segundo Padilha, somente foram possíveis pela compreensão das dimensões dos significados das obras de Paulo Freire, que era capaz de influenciar e iluminar o trabalho de educadores, filósofos e cientistas das mais diferentes áreas do conhecimento. A relação dialógica entre educador e educando está no cotidiano da sala de aula e nas demais relações. Isto é o mais difícil. Manter o hábito de dividir poder, com democracia, sem autoritarismo. A escola é o campo propício para se discutir política, suas carências, necessidades, potencialidades e expectativas. É o *locus* em que o professor não somente fala ao educando o que é necessário, mas, principalmente fala com o educando, se abrem aos diálogos e ajudam a melhorar a condição de vida social, mas, as respostas para as discussões não são definitivas. Nos “círculos de cultura”, educador e educando se relacionam politicamente a todo instante, estabelecendo relação de poder e podendo agir na direção de mudanças e da construção de novas realidades. Num exercício da cidadania e da democracia. Padilha acredita que na escola que Paulo Freire propõe, baseada em relação dialógica e dialética entre os atores, consiste em instrumento importante para a construção de uma nova sociedade e de ampliação da comunicação de forma coletiva e interativa.

No capítulo 1 o autor trata dos termos *Planejamento, Plano, Projeto – uma tipologia* no sentido da obra. Planejamento possui pressupostos básicos caracterizados pela inerência, globalidade, viabilidade, pertinência e participação e, assim, trata-se de instrumento de mobilização popular. Um planejamento visa os meios e os fins, entre recursos e objetivos, na busca da melhoria do funcionamento do sistema educacional. De forma esclarecedora o autor apresenta definições sobre planejamento e seus partícipes: coletivo; educacional, curricular, de ensino, escolar; participativo; e, de aulas. O termo plano significa a apresentação sistemática das decisões tomadas relativamente à ação a realizar; são guias de orientações e pressupõem acompanhamento, avaliação dos resultados esperados, alcançados ou não, pontos frágeis e fortes, roteiros dos planejamentos; basicamente são definidos os seguintes planos: curricular; de aula; de curso; de disciplina; de ensino; de unidade; escolar; geral da Secretaria Municipal de Educação; municipal; regional; e, nacional. O programa é formado de um ou mais projetos de determinados órgãos, em um período de tempo definido. Projeto consiste em modelo capaz de conduzir a ação à consecução dos seus objetivos, pressupõe a antecipação sobre as possibilidades e está relacionado ao futuro; apresentaram-se os seguintes formatos e conceitos de projetos: de ação; de finalidades ou educativos; educativo; e, político

pedagógico.

O capítulo 2, intitulado *Concepções de planejamento*, apresenta as diversas teorias da administração, suas origens e características, Teoria da Escola Clássica, das Relações Humanas, da Administração por Objetivos e da Neoclássica, seus propositores e seguidores. Para aprofundar reflexões sobre planejamento educacional Padilha (2002) recorre a Benno Sander que estuda a trajetória do pensamento administrativo na educação latino-americana e apresenta criticamente as teorias organizacionais e administrativas adotadas historicamente na educação à luz de suas tradições filosóficas e sociológicas contrárias, a partir da análise dos enfoques tecnocrático, comportamental, desenvolvimentista e sociológico. A educação adotou modelo de administração e gestão empresarial, que privilegia a tecnocracia como sistema organizacional, defende o funcionamento eficiente e racional de todas as organizações e tem como característica a dicotomia entre política e administração. No Brasil os defensores do enfoque tecnocrata, denominados reformistas, foram Anísio Teixeira, Querino Ribeiro, Carneiro Leão e Lourenço Filho, que influenciaram fortemente as políticas públicas e a gestão do ensino, na defesa da identidade cultural e a promoção dos valores característicos da sociedade latino-americana. No enfoque comportamental, que busca resgatar a dimensão humana da administração influenciou a gestão escolar, mas, trata a gestão da educação como ato pedagógico e não meramente como uma prática comercial, na perspectiva fenomenológica, que busca objetivos para todo o sistema educacional e procura alcançá-lo de forma eficaz. No enfoque desenvolvimentista a administração deve adequar-se aos objetivos planejados pelos governos para atingir questões econômico-sociais. O enfoque sociológico, que teve como protagonista mais influente Paulo Freire, defende, na educação, a concepção de uma administração fundamentada em valores culturais e políticos devidamente contextualizados, de caráter interdisciplinar, propõe a prática educacional, em todos os níveis, seja mais bem explicitada, evidenciando as relações de dominação social e a diferença entre classes sociais. Importante destacar a distinção de duas tradições contrárias em termos filosóficos e sociológicos e suas subdivisões, quais sejam, a funcionalista, associado por Sander a três eixos, Administrações Burocrática, Idiosincrática e Integradora. A outra tradição é a Interacionista subdivida em Estruturalista, Interpretativa e Dialógica. Apresentam-se quadro com as características do planejamento educacional por categorias e tipos, além, de fundamentos do planejamento educacional, associação entre concepções tradição funcionalista e enfoques, associação entre tradição interacionista e enfoques.

O capítulo 3, intitulado *Planejamento Educacional na perspectiva da Escola Cidadã*,

o autor apresenta o modelo pelas concepções de Paulo Freire, que definiu a “Escola Cidadã como aquela que se assume como um centro de direitos, como um centro de deveres”, que viabiliza a cidadania de quem está nela e de quem vem a ela, de companheirismos. Baseado no exercício da democracia a cidadania é entendida como o exercício pleno, por parte da sociedade, de seus direitos e deveres, atua como titular de um poder público e a escola é o *locus* central do processo educativo. Para tanto é preciso compreender as relações institucionais, interpessoais e profissionais nela presentes, avaliando e ampliando a participação de diferentes instâncias social de contradições propícias ao debate construtivo e, sobretudo, enquanto entidade que tem por principal missão propiciar a aprendizagem à crianças, jovens e adultos. Assim, sua gestão se associa a Gestão Democrática. Planejar significa dar respostas ao problema, definindo meios e fins, a partir de alguns parâmetros da gestão democrática do ensino público, os de capacitar todos os segmentos, consultar a comunidade escolar, institucionalizar a gestão democrática, a lisura nos processos de definição da gestão, a agilização das informações e a transparência nas negociações. A cidadania e a autonomia não podem estar separadas, esta última deve ser entendida no sentido de se aproveitar a liberdade, a inteligência criadora e a iniciativa do indivíduo no gerenciamento de sua vida individual, familiar e associativa. Padilha chamou de escola projetada, aquela com base na autonomia, que em a finalidade de formar seus educandos para a vida, para o trabalho, para a construção de relações humanas e sociais civilizadas, justas e éticas, para o exercício e a prática da cidadania crítica e ativa e para resistir a toda forma de exclusão. Na Escola cidadã tal autonomia pressupõe alteridade, participação, liberdade de expressão, trabalho coletivo na sala de aula, na sala de professores, na escola e fora dela, pressupõe planejamento dialógico, requer planejamento coletivo, socializada em uma visão ascendente e sem hierarquias burocráticas.

O capítulo 4, *Planejamento Dialógico e Projeto Político-Pedagógico da Escola*, afirma a necessidade do exercício da capacidade de tomar decisões coletivamente e com autonomia para a elaboração do projeto político pedagógico e com a participação de todos os segmentos em todas as fases do processo e com observância das regras direcionadoras. O autor é pontual sobre a participação de pais e alunos, das associações de bairros, entidades de classes e ONGs, do diretor e demais dirigentes da unidade escolar e professores. Padilha trata ainda dos princípios, objetivos e características do projeto político pedagógico da escola, o que o planejamento deve levar em conta, quais sejam, os princípios norteadores do planejamento dialógico, preocupação da escola com o projeto político-pedagógico que deve

partir da avaliação objetiva das necessidades e expectativas de todo os segmentos escolares e ser considerado inconcluso, sempre proporcionar a melhoria da organização administrativa, pedagógica e financeira a partir do início do processo com a definição de prioridades de curto, médio e longo prazo. Também, reflexão sobre a prática pedagógica dos professores e as teorias que as embasam como prática contínua e, a garantia da avaliação periódica da ação planejada para redimensionamento das propostas. Como sugestão apresentou-se, passos teóricos metodológicos para a preparação do projeto político-pedagógico da escola, como tarefa do planejamento dialógico e modelo de fichas e relatórios, para se conhecer as dimensões da realidade da escola, de suas possibilidades e de seus sonhos. Também, a preparação da proposta de ação, com a definição do papel do projeto político-pedagógico, com a interpretação e a avaliação das fichas e dos relatórios que contemplam os indicadores escolhidos para a análise. Apresentou-se um modelo de projeto, contendo partes, pela análise dos indicadores, todavia, não tratado como documento fim, sobretudo que seja em constante mutação.

No capítulo 5, *A Dimensão Pedagógica do Projeto Político-Pedagógico*, Padilha trata do currículo e da avaliação do processo de ensino e aprendizagem, afirmando que é fundamental quando se pensa no projeto da escola que pretende influenciar as políticas educacionais, a partir da visão do planejamento socializado e ascendente. Com um olhar de pedagogo entende a pedagogia enquanto ciência prática da e para a práxis educacional, que se aperfeiçoa e se transforma. O docente tem papel especial entre a informação a oferecer e a aprendizagem por parte dos estudantes, mas, as experiências e variantes devem motivar os pedagogos, que recorrem às demais ciências para conseguir compreender e atuar. A pedagogia é entendida como transversal e transdisciplinar porque ao mesmo tempo em que perpassa as demais ciências é por elas repassada e a ela recorre ao investigar a práxis educativa. O autor chama de transversalidade cidadã a organização do currículo em que as disciplinas mantêm peculiaridades, mas trabalham sempre na dimensão da integração, da interatividade, pois, “transversam” recíproca e permanentemente entre si e superam a visão clássica de que cada disciplina será capaz de dar conta da realidade pesquisada. Na Pedagogia, enfatiza o autor, a concepção de currículo deve ser de relações pedagógicas complexas e emancipadoras, que ele chama de cidadã porque favorável à formação plena do cidadão ativo, e, assim, possibilita experimentar, vivenciar e plantar no espaço escolar, a começar pela sala de aula, uma nova interatividade entre as pessoas, entre estas e o conhecimento, entre o mundo interior da escola e de um de nós e o mundo exterior e entre a

dimensão local e global. Trata-se de processo de participação, tema muito discutido no contexto da educação contemporânea, portanto, as decisões e ações não podem ser restritas a um grupo com poderes e conhecimentos específicos, deve ser construído num processo dialógico que significa duas lógicas diferentes ligadas em uma unidade, de forma complexa em que a dualidade se perca da unidade. Assim, o PPP da escola deve ser alicerçado na relação pedagógica que se estabelece desde a sala de aula, fundamentada na dialogicidade sensível, crítica, conflitiva, reflexiva, criativa, permanentemente política e transdisciplinar. Trata-se de um processo que exige conhecimento, motivação, referencial teórico, comunicação eficiente, exequibilidade e práticas de avaliação. Sobre os Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs), alicerçados na Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação brasileira (LDB) de 1996, alguns princípios são norteadores da educação escolar no Brasil, quais sejam, da dignidade da pessoa humana, da igualdade de direitos, da participação e da co-responsabilidade. Em tom de angústia o autor critica a composição dos currículos tradicionais, especialmente, sobre a não inclusão de disciplinas das ciências sociais, filosóficas e geográficas. Sobre o processo de avaliação pedagógica da escola o autor afirma, tem servido para garantir a exclusão do aluno da escola e para manter a exclusão social. O autor busca fundamentos em Romão (1998) para apresentar três concepções de avaliação, a classificatória, a diagnóstica e a dialógica ou cidadã, e, ainda, três funções, prognóstica, diagnóstica e classificatória. Apresenta caso real sobre a experiência em Ciclos nos Municípios de São Paulo e Uberaba, para discorrer sobre o currículo e sua materialização exitosa e que serviu como modelo para outros municípios, implantada a partir das concepções do Regime de Ciclos e de Avaliação Dialógica Continuada na perspectiva da Escola Cidadã, que rompe aos modelos tradicionais para adotar bases filosóficas e históricas, que leva em conta todos os atores do processo de ensino, das práticas de sala de aula às experiências do aluno, fora da escola, de forma integradora e participativa, em processo de formação de hábitos e culturas, para compreender e exercer a cidadania, sempre em construção, supõe continuidade e ruptura, abandono e resgate, reelaboração constante do velho e do novo.

De forma conclusiva, o autor instiga-nos a algumas reflexões sobre a atuação enquanto docentes, a nossa postura metodológica e técnicas adotadas, da responsabilidade de discussão sobre o projeto político-pedagógico, dos planos de ensino, dos planos de aulas, enfim, da responsabilidade de cada um no “Círculo de Cultura”. O autor convida aos atores a participar das utopias e a ampliar o estudo das questões em busca de respostas. Sugere que

seja feita a reflexão antes de se realizar a próxima aula, não “dar aulas”, simplesmente.

O texto é bastante rico por apresentar e discutir concepções teóricas e metodologias que visem a melhoria no desenvolvimento dos processos de ensino e aprendizagem, em especial, quanto a necessidade de mudanças no sistema tradicional para um sistema que permita o diálogo entre todos os atores do processo, tais como, a direção da escola, os professores, os pais, os alunos, os representantes da comunidade. Trata-se de leitura importante e esclarecedora, pois, contribui para o conhecimento sobre as teorias gerais e específicas da administração, aplicáveis à gestão das escolas, seus pontos frágeis e adaptações necessárias. A fonte adotada é rica e nos orienta a uma pesquisa mais avançada sobre os temas políticas e gestão educacionais. Uma das principais contribuições da obra está relacionada a possibilidade de compreender terminologias e concepções burocráticas e democráticas no contexto da escola. Embora o texto não tenha abordagem sobre as resistências pelas experimentadas em relação a participação de pais e representantes da comunidade na gestão da escola, os conteúdos apresentados contribuem significativamente para o aprofundamento de assuntos de interesse, tais como o processo de gestão escolar, a escolha da direção, a elaboração dos currículos, do planejamento, dos programas, projetos, planos e suas aplicações e processo de avaliação contínua sugerida, e não circunstancial. Muito favoreceu os exemplos práticos, a aplicabilidade dos temas bordados em diversas unidades escolares e em vários municípios brasileiros, tendo como base de exemplos o regime de Ciclos. Neste sentido, a obra é recomendada e imprescindível aos estudantes de graduação, de pós-graduação, professores e gestores, estudantes e comunidade em geral, aqueles que pretendam adotar processos de mudanças e atingir uma educação cidadã. O texto responde as questões propostas, esclarecendo, de forma bastante transparente, com adoção de conteúdos mais complexos aos mais elementares, sobre os significados de um planejamento dialógico para a construção coletiva do cotidiano da escola, de forma participativa e autônoma na elaboração e aplicação do projeto político-pedagógico da escola, como um processo e eixo norteador, sempre em formação, inacabado, pois a realidade sócio-cultural é mutável, predominam diversidade e ritmos bastante diferenciados, em que cada escola é um sujeito coletivo, que reconstrói/interpreta as questões colocadas a partir de suas experiências/trajetória, como nos estudos de Paulo Freire, em uma “construção amorosa da cidadania”.