

Semana Pedagógica

ANEXO
01



PARANÁ
GOVERNO DO ESTADO
Secretaria da Educação

O DESENVOLVIMENTO DA CULTURA DO PLANEJAMENTO NA ESCOLA E A QUALIDADE DE ENSINO: SUBSÍDIOS PARA A PRÁTICA PEDAGÓGICA

Equipe do Departamento de Educação Básica

A ação consciente de planejar é inerente à história do homem, pois os requerimentos que a realidade impõe aos sujeitos os obrigam que transformem as condições presentes, que superem obstáculos, que busquem alternativas viáveis ante determinado problema. Embora se afirme que, enquanto noção ampla, o ato de antecipar racionalmente um conjunto de estratégias para atingir um determinado fim seja algo que está presente em todo o processo de desenvolvimento humano e social, observa-se que no cotidiano dos sujeitos e das organizações, não raro o fenômeno da rotinização de atividades diversas, considerando o grande volume de situações, obrigações e interações que as integram, o ato de planejar com vistas ao alcance de uma meta coletiva, ou mesmo da realização de um desejo pessoal, perde sua dimensão propriamente racional e estratégica ao se diluir no imenso rol de acontecimentos que povoam o dia a dia.

Atualmente, a temática do planejamento em suas várias interfaces (público, organizacional, corporativo, pessoal, financeiro, pedagógico, etc.) é muito discutida e refletida, sendo objeto de inúmeros estudos, pesquisas, programas e políticas setoriais nas esferas pública e privada. Da mesma forma, há distintas concepções acerca da finalidade, da importância e dos métodos mais eficazes de planejamento. Não se desconsiderando a imensa gama de tendências existentes, dois pontos parecem ser consenso entre os especialistas da área de planejamento. O primeiro diz respeito à sua importância estratégica para o alcance de propósitos fundamentais, quer sejam pessoais ou coletivos; o segundo se refere à incorporação da atitude planejadora por pessoas ou coletivos, a qual não se dá em momentos estanques e isolados, mas ocorre processualmente, gerando-se, ao longo do tempo, uma espécie de ethos, ou seja, uma “cultura de planejamento” em que tanto a realidade presente é constantemente refletida, como as estratégias e métodos adotados são avaliados, substituídos ou aprimorados.

Ao se refletir sobre as práticas e formas de expressão do planejamento educacional, tomam-se os dois elementos mencionados (importância do planejamento e cultura de planejamento) como pressupostos fundamentais, ou seja, parte-se dos seguintes princípios: (1) o planejamento é uma condição-chave para que a instituição escolar realize efetivamente sua função social, pois facilita a tomada de decisões e o desenvolvimento de estratégias de forma colegiada, melhorando as chances de superação das dificuldades específicas de cada unidade e (2), à medida que a instituição escolar utiliza instrumentos adequados e integrados de planejamento, terá mais condições de incorporá-los à sua cultura, o que, entre outros benefícios, contribui para a democratização dos processos de gestão, para uma maior sinergia entre os diversos segmentos escolares e para a qualidade do trabalho docente.

A partir das considerações delineadas, chega-se ao objetivo do presente texto, que se destina a fornecer aos coletivos escolares alguns subsídios e orientações fundamentais para a reflexão e prática do planejamento escolar, entendido em sua dupla dimensão como: (1) processo racional de identificação de problemas, elenco de prioridades e definição de estratégias adequadas aos desafios a superar e (2) prática, individual e coletiva, que se debruça sobre a análise da realidade presente, com vistas a compreender os fatores que a determinam e a antever como esta mesma realidade poderia ser transformada, a partir de ações estrategicamente traçadas e executadas para tal propósito de mudança.

Com efeito, a educação formal institucionalizada é um dos setores da atividade humana em que o planejamento é crucial, pois a escola não consegue cumprir o propósito

de socializar o conhecimento de forma espontânea e assistemática.

De “alguma forma”, toda escola e seus profissionais praticam “algum” tipo de planejamento, mesmo que esta prática não seja explícita, nem unitária. Ocorre que, diferente das respostas para os desafios pessoais e individuais, as respostas para os desafios coletivos, os das instituições escolares entre eles, as soluções pulverizadas ou isoladas, não redundam em avanços significativos. No setor educacional brasileiro como um todo, o desafio do estabelecimento do que se denomina cultura de planejamento vem historicamente ganhando mais visibilidade e unidade desde meados da década de 1980, quando se iniciam os movimentos nacionais pela formulação de planos educacionais adequados à escola pública, que, nesta mesma época, iniciava o caminho de universalização do Ensino Fundamental. Mais recentemente, com a adoção de políticas federais e estaduais de educação, cujas metas, diferenciadas regional e localmente, são ancoradas em diagnósticos confiáveis das diversas realidades educacionais e seus diferentes sujeitos, o planejamento torna-se instrumento indispensável de gestão da educação, sofisticando-se seus métodos e ferramentas.

A dimensão do planejamento é inseparável da dimensão da gestão e, nesse sentido, a necessidade da garantia do direito subjetivo à escolarização obrigatória e, conseqüentemente, à aprendizagem, extensivo, num primeiro momento, à população de 07 a 14 anos e, mais recentemente, pela Emenda Constitucional n. 59, ampliado para a população de 4 a 17 anos, vem tornando explícita a necessidade de descentralização e democratização da gestão escolar. Dessa forma, a participação e o compromisso de todas as instâncias educacionais adquirem centralidade no que toca à proposição e execução de políticas públicas educacionais. Segundo especialistas, os conceitos de gestão e de planejamento em educação pressupõem a ideia de participação, uma vez que todo trabalho escolar é essencialmente social e baseia-se na ação conjunta de sujeitos que cotidianamente analisam situações, chegam a conclusões, tomam decisões e definem formas de encaminhamentos.

A participação e o envolvimento qualificado dos sujeitos na proposição, no planejamento e na execução das ações é fundamental por contribuir para a gestão democrática e colegiada da escola, bem como das demais instâncias de administração da educação. No entanto, a participação não é um fim em si mesma, mas um instrumento para a universalização qualitativa da escolarização e do conhecimento, já que todas as políticas educacionais, quer as mais locais (realizadas na e a partir da escola) quer as mais globais (propostas e financiadas pelas unidades federais e União) têm um objeto e um fim comum: a plena formação do estudante em todos os aspectos significativos que tal formação integral pressupõe, ou seja, científica, cognitiva, ética, artística, cultural, humana e política.

O planejamento escolar conta com inúmeros aspectos e interfaces. Interessa-nos, neste texto, tão somente ressaltar alguns elementos básicos para uma discussão a respeito do tema, com vistas a que cada um dos coletivos escolares possa vir a dimensionar sua importância no sentido de contribuir para que a escola pública realize efetivamente sua função social. Para tanto, cumpre diferenciar e refletir acerca de alguns conceitos e formas básicas que o planejamento assume em sua face escolar.

O conceito de planejamento educacional, em sua dimensão escolar, não é contraditório aos conceitos mais gerais pertencentes ao campo do planejamento. Assim, o planejamento escolar pode ser definido como um processo intencional de tomada de decisão coletiva em que estão presentes os seguintes momentos e fundamentos:

1. ELEMENTOS DO PLANEJAMENTO ESCOLAR

- Reflexão e diagnose da realidade presente (identificação dos problemas e,



sobretudo, de suas possíveis causas).

- Seleção de prioridades.
- Definição de estratégias.
- Elenco dos meios disponíveis.
- Elenco dos recursos necessários.
- Definição de responsabilidades de execução.
- Definição de prazos e cronogramas.
- Possibilidade de retroalimentação e de revisão parcial ou total.
- Avaliação dos resultados parciais e finais.

2. FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO ESCOLAR

- O ato de planejar se dá em condições concretas e deve ser objetivo e realista, prevendo todos os interferentes possíveis.
- O planejamento é um ato complexo, ativo e coletivo e, por isso, envolve desafios, contradições e busca de consensos. Não se pode confundir o processo de planejamento com o objeto plano: um documento escrito, datado e, portanto, estático. O planejamento escolar deveria ser uma prática cultural da escola, englobando os diferentes momentos do processo de planejar (conteúdo do planejamento). Já os planos escritos são as sistematizações desses momentos (expressões formais do planejamento).
- Os fatos não previstos são comuns, considerando a dinâmica e o movimento da realidade escolar e social. Por isso, quaisquer planejamentos de ações devem ser constantemente revistos e reavaliados.
- O planejamento educacional nas sociedades democráticas varia quanto à sua extensão e abrangência. No caso do Sistema Nacional de Ensino, o âmbito mais geral, resultado de discussões e dos consensos entre representantes nacionais dos diversos segmentos da sociedade civil afeitos à educação, é o Plano Nacional de Educação (PNE). A partir do PNE, os Sistemas Estaduais e Municipais formulam, respectivamente, seus Planos Estaduais e Municipais de Educação (PEE e PME). A partir dos planos estaduais e municipais, definem-se políticas regionais e locais.
- Os planejamentos escolares também variam quanto à sua extensão. Essas extensões são expressas em planos gerais e setorializados, porém integrados. Há planos globais para toda a escola (Projeto Político-Pedagógico - PPP e Proposta Pedagógica Curricular - PPC, por exemplo), planos dirigidos a um segmento (Plano para a implementação de um Programa ou Projeto Escolar para uma série/ano ou atividade determinada, por exemplo) e, ainda, planos mais específicos (Planos de Trabalho Docente - PTD, para uma turma de alunos, por exemplo). O fato é que cada escola é uma unidade e, por isso, todos os seus planos devem necessariamente ser articulados e integrados, mantendo coerência com os objetivos comuns estabelecidos pelo coletivo escolar, com a função social da escola e com as necessidades e especificidades do público atendido por ela. Planos gerais só são exequíveis quando desmembrados em unidades menores, por isso as grandes metas (melhorar a qualidade de ensino, por exemplo) são desmembradas a partir do diagnóstico das fragilidades identificadas e das prioridades estabelecidas.
- Os planejamentos globais exigem reflexão, discussão e produção de consensos. Diferentes segmentos podem ter visões diferentes e, conseqüentemente, propor

soluções diversas acerca da configuração e das causas de um mesmo problema. Por isso, devem ser abertos à participação e à intervenção do coletivo escolar em todas as suas etapas, assim como os diagnósticos e objetivos devem ser socializados e discutidos por todos, independente do papel específico que desempenhem na escola. Assim como não se muda o que não se conhece profundamente, não se consegue atingir objetivos escolares importantes, de forma duradoura e evolutivamente progressiva, se não houver o comprometimento de todos os sujeitos envolvidos no dia a dia da escola.

- Os planejamentos setoriais, ou seja, os extratos do planejamento que exigem formação e experiências específicas – caso, por exemplo, dos planejamentos curriculares disciplinares –, embora sejam de responsabilidade de alguns sujeitos da escola, devem estar articulados ao currículo como um todo e, sobretudo, ter visibilidade global e serem norteados pelas grandes metas estabelecidas pela escola.

Níveis de planejamento em educação

Parra define em termos simples e objetivos este nível de planejamento. Para a autora, o planejamento educacional é o conjunto vivo de planos e ações coordenadas com vistas a finalidades determinadas, num

processo contínuo que se preocupa com o 'para onde ir' e 'quais as maneiras adequadas para chegar lá', tendo em vista a situação presente e possibilidades futuras, para que o desenvolvimento da educação atenda tanto as necessidades da sociedade, quanto as do indivíduo. (PARRA apud SANT'ANNA et al, 1995, p. 14).

Conforme já mencionado, o planejamento educacional apresenta níveis de complexidade e abrangência, entre os quais destacam-se, a seguir, algumas das tipificações mais comuns:

Planejamento escolar: reúne todos os segmentos da escola, baseia-se em diagnósticos gerais (conjuntura educacional) e locais (realidade escolar). Expressa-se no Projeto Político-Pedagógico (PPP), o qual só tem sentido teórico-prático se funcionar como um organismo vivo, com visibilidade para os membros da escola e da comunidade, e se for constantemente revisto e retroalimentado.

Planejamento curricular: embora deva ser socializado a todos os segmentos escolares e integrado com aos demais níveis de planificação escolar, o planejamento curricular exige orientação de pedagogos e o conhecimento especializado de professores, principalmente quando se trata da opção pelo currículo disciplinar. Segundo Vasconcelos (1995), o planejamento curricular pode ser definido como "processo de tomada de decisões sobre a dinâmica da ação escolar. É previsão sistemática e ordenada de toda a vida escolar do aluno". Assim, o planejamento curricular, que se expressa na Proposta Pedagógica Curricular (PPC), orienta a ação educativa da escola, tendo em vista os grandes objetivos traçados no Projeto Político-Pedagógico (PPP).

Planejamento de ensino: é o processo de reflexão, seleção de conteúdos, de estratégias de ensino e de encaminhamentos metodológicos sobre a atuação dos professores, no cotidiano de seu trabalho pedagógico. Foca diretamente a relação professor-alunos em situação de ensino-aprendizagem e, embora seus componentes tenham especificidades bem marcadas, de acordo com as diversas disciplinas, devem integrar-se entre si e, também, manter coerência com as metas gerais estabelecidas pela escola. O planejamento de ensino expressa-se nos Planos de Trabalho Docente (PTD) e seus elementos constitutivos.



Planos: são documentos utilizados para o registro e a organização de propostas e suas respectivas etapas de execução. Frequentemente, a escola faz planos de ação para aplicação de determinados recursos, para reparos ou construções, para implementação de programas, etc. Importante frisar que os planos só adquirem sentido e articulação com os demais níveis de planejamento quando contam com o consenso dos coletivos escolares sobre a importância do seu objeto e de suas finalidades. Nesse sentido, os planos são instrumentos que orientam a prática da qual se originam e na qual se inserem.

Projetos: são, também, produtos do planejamento. Apresentam uma característica que os diferenciam dos planos, pois têm um viés claramente transformador. Neles são registradas as decisões mais concretas acerca de propostas para o futuro, ou seja, projetam uma realidade ainda não existente. O projeto dá a ideia de mudança, de movimento, constituindo-se a partir de uma relação entre a crítica do presente e as possibilidades de futuro.

Programas: podem ser definidos como um ou mais planos e/ou projetos de natureza microssetorial; visam atender a uma necessidade mais localizada ou imediata de um setor, ou âmbito social, ou de determinados indivíduos/grupos. Diferente das políticas, marcadas por justificativas sociais evidentes e mais universais, os programas geralmente têm período de tempo definido. Ocorre que um programa pode vir a gerar uma política mais ampla e perene, dependendo do seu processo de legitimação social. Também não é incomum que programas microssetoriais venham a se constituir como etapas de ações intermediárias de implementação de uma determinada política social.

Características comuns a todos os níveis de planejamento educacional

- São processos coletivos, participativos e horizontais e, dadas essas características, tornam-se representações legítimas para os sujeitos que os construíram.
- Envolvem reflexão, discussão e tomada de decisões.
- Instauram condições e formas de organização de trabalho pedagógico que permitam o conhecimento da realidade sem fugir aos eventuais conflitos e às contradições.
- Têm como base e norte a função social da escola e os princípios que fundamentam o estado democrático de direito.
- Explicitam os níveis de integração e os níveis de autonomia das unidades em que são desenvolvidos.
- São inclusivos, formativos e estimulam a participação de todos nos projetos comuns e coletivos.
- Contam com metas e estratégias explícitas e claramente direcionadas para resolver problemas ou concretizar situações consideradas ideais.
- Podem ser audaciosos ou cautelosos, de médio, curto ou longo prazos, mas sempre são exequíveis e passíveis de reformulações e revisões.
- Preveem momentos de avaliação.
- São articulados à realidade social, à realidade da instituição e aos demais níveis de planejamento.

REFERÊNCIAS

SANT'ANNA, F. M.; ENRICONE, D.; ANDRÉ, L.; TURRA, C. M. Planejamento de ensino e



avaliação. 11. ed. Porto Alegre: Sagra / DC Luzzatto, 1995.

VASCONCELLOS, C. S. Planejamento: plano de ensino-aprendizagem e projeto educativo. São Paulo: Libertad, 1995.

REFERÊNCIAS COMPLEMENTARES

BAFFI, M. A. T. **O planejamento em educação:** revisando conceitos para mudar concepções e práticas. In.: BELLO, José Luiz de Paiva. *Pedagogia em Foco*. Petrópolis, 2002. Disponível em: <<http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/fundam02.htm>>. Acesso em: jan. 2013.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: jan. 2013.

DUARTE, M. R. T. **Regulação sistêmica e política de financiamento da educação**. *Educação e Sociedade*, Campinas, v. 26, n. 92, out./2005.

HÖFLING, E. M. **Estado e políticas (públicas) sociais**. *Cadernos Cedes*, Campinas, ano XXI, n. 35, nov./2001, p. 30-40.

GADOTTI, M.; FREIRE, P.; GUIMARÃES, S. **Pedagogia: diálogo e conflito**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

GANDIN, D. **A prática do planejamento participativo**. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

_____. Posição do planejamento participativo entre as ferramentas de intervenção na realidade. *Currículo sem Fronteira*, v.1, n. 1, jan./jun., 2001, pp. 81-95.

_____. Planejamento como prática educativa. 7. ed. São Paulo: Loyola, 1994.

KUENZER, A. Z. ; CALAZANS, J; GARCIA, W. Planejamento e Educação no Brasil. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

LÜCK, H. **Planejamento em orientação educacional**. 10. ed. Petrópolis: Vozes, 1991.

PADILHA, R. P. **Planejamento dialógico: como construir o projeto político-pedagógico da escola**. São Paulo: Cortez; Instituto Paulo Freire, 2001.

PARANÁ. Secretaria de Estado da Educação. **Caderno de expectativas de aprendizagem**. Curitiba, 2012.

_____. _____. **Diretrizes Curriculares Orientadoras da Educação Básica para a Rede Estadual de Ensino**. História. Curitiba, 2008.

_____. _____. **Plano Estadual de Educação - PEE-PR: uma construção coletiva (versão preliminar)**. Curitiba, 2007.

PAULA, A. P. P. **Por uma nova gestão pública**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

VEIGA, I. P. (Org.). **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. 13. ed. Campinas: Papyrus, 2001.

