



*Libertad – Centro de Pesquisa, Formação e
Assessoria Pedagógica*

PLANEJAMENTO

PROJETO DE ENSINO-APRENDIZAGEM E
PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO

CELSO DOS S. VASCONCELLOS

Cadernos Pedagógicos do Libertad - 1

7ª Edição

4ª. Parte ..

PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO

Planejamento / Celso dos S. Vasconcellos

I - Conceito e Metodologia de Elaboração

I-CONCEITUAÇÃO DE PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO

O Projeto Político-Pedagógico (ou Projeto Educativo) é o plano global da instituição¹. 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. É um instrumento teórico-metodológico para a intervenção e mudança da realidade. É um elemento de organização e integração da atividade prática da instituição neste processo de transformação.

O Projeto Educativo é, claramente, um documento de planificação escolar que poderíamos caracterizar do seguinte modo: de longo prazo quanto à sua duração; integral quanto à sua amplitude, na medida em que abarca todos os aspectos da realidade escolar; flexível e aberto; democrático porque elaborado de forma participada e restituido de consensos. (Diogo, 1998: 17)

Tem, portanto, este valor de articulação da prática, de memória do significado da ação, de elemento de referência para a caminhada. O Projeto Político-Pedagógico envolve também uma construção coletiva de conhecimento.

Construído participativamente, é uma tentativa, no âmbito da educação, de resgatar o sentido humano, científico e libertador do planejamento.

Em relação a outras nomenclaturas correlatas, temos a dizer que preferimos Projeto Político-Pedagógico a Proposta Pedagógica por entender que a primeira é mais abrangente, qual seja, contempla desde as dimensões mais específicas da escola (comunitárias e administrativas, além da pedagógica), até as mais gerais (políticas, culturais, económicas, etc.)².

— *Panes do Projeto Político-Pedagógico*

A seguir apresentamos, sinteticamente, a estrutura de Projeto Educativo da Equipe Latino-Americana de Planejamento (ELAP) com sede no Chile, na vertente brasileira do Prof. Danilo Gandin.

¹ 110. Outras denominações (embora nem sempre com o mesmo sentido que aqui assumimos): proposta pedagógica, projeto educacional, projeto de estabelecimento, plano diretor, projeto de escola.

² 111. Embora familiarizado com a denominação Projeto Educativo desde 1982, quando participei da elaboração do *Projeto Educativo do Instituto de Ensino Imaadada Conceição*, optei pelo uso de Projeto Político-Pedagógico tendo em vista seu uso mais corrente na nossa literatura (cf. Severino, Freire, Gadotti, Pimenta, Veiga, Rios, Pinto, Marques, Gandin, Rossa, etc.) e na prática das instituições de ensino brasileiras.

O Projeto Político-Pedagógico é composto, basicamente, de três grandes partes, articuladas entre si: Marco Referencial^{1^}, Diagnóstico e Programação.

O que queremos alcançar	O que nos falta para ser o que desejamos?	O que faremos concretamente para suprir tal falta?
É a busca de um posicionamento •Político: visão do ideal de sociedade e de homem; •Pedagógico: definição sobre a ação educativa e sobre as características que deve ter a instituição que planeja.	É a busca das necessidades, a partir da análise da realidade e/ou do juízo sobre a realidade da instituição (comparação com aquilo que desejamos que seja).	É a proposta de ação. O que é necessário e possível para diminuir a distância entre o que vem sendo a instituição e o que deveria ser.

Quadro: Partes Constituintes do Projeto Político-Pedagógico—

Como se depreende do exposto, o Projeto Político-Pedagógico não é apenas o Marco Referencial. Em muitas escolas, nas primeiras elaborações, houve uma certa confusão neste sentido^{3"}. Tratava-se de uma deformação idealista que valorizava apenas as ideias, os postulados filosóficos da escola, as boas intenções, mas não se comprometia com a efetiva alteração da realidade. Portanto, o Projeto não deve ficar só no nível filosófico de uma espécie de ideário (ainda que contemplando princípios pedagógicos), e nem no nível sociológico de constatações de um diagnóstico. Nesta medida, também é uma forma de enfrentar a descrença e resgatar nos educadores o valor do planejamento, tendo em vista a carga pragmática decorrente da sua própria constituição, qual seja, só se conclui enquanto elaboração quando chega a propor ações concretas na escola.

O quadro a seguir situa o Projeto Político-Pedagógico no conjunto do processo de planejamento.

Elaboração	Projeto Político-Pedagógico: Q Marco Referencial Q Diagnóstico Q Programação
O	6
Realização Interativa	Q Ação
S	Ô
Avaliação de Conjunto	Q Indicadores de Mudança para o Projeto

— Quadro: Localização do Projeto Político-Pedagógico no Processo de Planejamento—

Observando a estrutura do Projeto, podemos identificar as três dimensões fundamentais da ação humana consciente apontadas na 2ª Parte. Grosso modo, o Marco Referencial corresponde à dimensão da *Finalidade*; o Diagnóstico, à *Realidade* e a Programação, à *Mediação*. Acontece que em cada uma das partes do Projeto, temos uma nova articulação interna entre as três

³ Que por sua vez é constituído dos marcos Situacional, Doutrinal (ou Filosófico) e Operativo, como veremos com detalhes no próximo capítulo.

dimensões. No caso do Marco Referencial, é clara a correspondência respectivamente entre Marco Situacional e Realidade, Marco Doutrinal e Finalidade, e Marco Operativo e Mediação. No Diagnóstico, apesar de não tão imediata, esta relação está presente também: o ponto de partida é a Realidade, confrontada com a Finalidade, tendo em vista a Mediação. Na Programação, a referência inicial é a Realidade do Diagnóstico e a proposta de ação é sempre acompanhada de um *o que* — Mediação — e um *para que* — Finalidade.

Sua estrutura básica releva que a ação a ser desencadeada também é fruto da tensão entre a realidade e a finalidade, num processo dinâmico de interação:

Os projetos educativos, sempre que apostados na realização das utopias e na transformação do real, vão dialetizar as aspirações do desejável e as fronteiras do possível num jogo em que aquelas procuram explorar e, se necessário, destruir estas, que, por seu turno, colocam entraves e obrigam à reelaboração das primeiras. (Carvalho, 1992: 206)

-RELEVÂNCIA DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO

Muitas vezes, no dia-a-dia, a preocupação da direção acaba sendo 'que a escola funcione', e a dos professores acaba girando em torno do 'manter a disciplina e cumprir o programa'. "O nosso risco porém é este: somos devorados pelo urgente e não temos tempo para posicionarmo-nos diante do importante"⁴ Frente a tantas dificuldades⁵, por que a escola deve se interessar pelo Projeto? Ora, a função do projeto é justamente ajudar a resolver problemas, transformar a prática e, no limite, tornar menor o sofrimento.

O Projeto Educativo não é algo que se coloca como um 'a mais' para a escola, como um rol de preocupações que remete para fora dela, para questões 'estratosféricas'. Pelo contrário, é uma metodologia de trabalho que possibilita re-significar a ação de todos os agentes da escola.

C. Wright Mills comparou a situação dos educadores à de remadores, no porão de uma galera. Todos estão suados de tanto remar e se congratulam uns com os outros pela velocidade que conseguem imprimir ao barco. Há apenas um problema: ninguém sabe para onde vai o barco, e muitos evitam a pergunta alegando que este problema está fora da alçada de sua competência. (Alves, 1981: 86)

Houve um tempo em que parecia óbvia a necessidade e a finalidade da escola. No entanto, especialmente a partir da década de setenta, com toda a crítica da sociologia francesa, a escola descobre-se como palco de conflitos e contradições sociais. Desde então, a explicitação de seu projeto, do dizer a que veio, vai se tornando cada vez mais importante.

a) Rigor e Participação

A grande contribuição do Projeto Político-Pedagógico na perspectiva do Planejamento Participativo está no seguinte:

dRigor (qualidade formal)

É uma maneira de se enfrentar o processo de alienação, exigindo que as ações sejam intencionais (desligar o 'piloto automático'). Há atualmente um apelo muito forte pela 'prática'; este apelo pode nos levar ao imediatismo, ao ativismo. É preciso considerar que a prática é fundamental, é a finalidade mesma da instituição, mas, por outro lado, a realidade é complexa, e como tal deve ser enfrentada. O que queremos dizer é que atuar de qualquer

⁴ 114. Cf. Pé. Ávila, Encontro de Mendes, RJ.

⁵ . Salários, disciplina, avaliação, número de alunos por sala, falta de material didático, repasses de verbas, contratos, mensalidades, etc.

formã, sendo condicionado pelas pressões do ambiente (rotinas, ideologias) é fácil; difícil é realizarmos uma ação consciente, que de fato corresponda às reais necessidades (práxis). Para isto precisamos de um referencial teórico-metodológico. O Projeto é justamente o *Métodos* que visa ajudar a enfrentar os desafios do cotidiano da escola, só que de uma forma refletida, sistematizada, orgânica, científica, e, o que é essencial, participativa.

^Participação (qualidade política)

Que valor pode ter um pedaço de papel escrito? A teoria quando assumida por um grupo, transforma-se em "força material". Na elaboração participativa do Projeto, todos têm oportunidade de se expressar, inclusive aqueles que geralmente não falam, mas que estão acreditando, estão querendo. Muitas vezes, não falam por insegurança, por pressão do grupo ou por acomodação em função daqueles que 'sempre falam'. O processo de planejamento participativo abre possibilidade de um maior fluxo de desejos, de esperanças e, portanto, de forças para a tão difícil tarefa de construção de uma nova prática. Almeja-se também a partilha de todos os bens, sejam espirituais (decisão, planejamento), sejam materiais (recursos, lucros, perdas).

b)A Ética do Projeto

Dado o nível de senso comum que existe hoje, em termos de novas concepções pedagógicas, dificilmente um Projeto expressará uma proposta reacionária, conservadora. Nestes casos, a estratégia dos dirigentes que, com efeito, não querem a mudança parece ser a seguinte: 'deixa o povo falar o que quiser; nós escrevemos em termos bem genéricos ('belas palavras'), de forma que não tenha força de cobrança das transformações'.

Ao invés, o Projeto Político-Pedagógico, quando feito baseado numa autêntica ética, é um *Métodos* de transformação, tendo em vista expressar o compromisso do grupo com uma caminhada. Dessa forma, tanto o dirigente pode cobrar coerência do dirigido, como o dirigido cobrar do dirigente, bem como dos companheiros entre si. Havendo um Projeto, existe maior facilidade em não se tomar as críticas como pessoais (as críticas devem fazer parte do cotidiano, se queremos superar as contradições).

c)A Autonomia em Questão

Temos afirmado, no decorrer deste trabalho, que o Projeto Político-Pedagógico é um caminho de consolidação da autonomia da escola. Precisamos, no entanto, refletir um pouco melhor sobre isto, sob pena de ficarmos numa visão ingênua.

O questionamento que muitos educadores se fazem é bastante claro: até que ponto a proposta das mantenedoras (sobretudo públicas) de que as escolas agora devem fazer seu projeto político-pedagógico não estaria, na verdade, representando uma estratégia de descompromisso e de transferência de responsabilidade? Seria autonomia ou descaso do Estado? O discurso da autonomia poderia ter uma forte carga ideológica, no sentido de deixar a entender que as escolas, na medida em que têm seus projetos, são responsáveis pelo sucesso ou fracasso de suas práticas...

E certo que este é um risco concreto. Todavia, vai depender muito da maneira como a comunidade escolar vai se posicionar. Quando vemos escolas fazendo projeto 'porque o MEC está a exigir', é claro que não podemos esperar muito diante deste risco de manipulação. Por outro lado, quando a escola despertou para a necessidade de se definir, de construir coletivamente sua identidade e de se organizar para concretizá-la, então o projeto pode ser um importante instrumento de luta e, inclusive, de denúncia, no caso de omissão da mantenedora.

Aquela mesma linha de reflexão que fizemos em relação à condição de sujeito por parte do educador, pode ser aqui retomada quanto à instituição: a autonomia não pode ser outorgada; cabe ser conquistada!

d) Projeto x Regimento

É preciso que fique clara a distinção entre o Projeto Político-Pedagógico da escola, com o sentido que apontamos acima, e o Regimento Escolar, que é uma exigência legal para o funcionamento da escola (duração dos níveis de ensino, critérios de organização — séries anuais, períodos semestrais, ciclos, grupos não-seriados, etc. —, classificação e reclassificação de alunos, verificação do rendimento escolar, frequência, currículos, etc.). De acordo com a legislação em vigor, a elaboração de ambos é de competência da escola. O que se espera é que o regimento possa ser feito a partir do Projeto, qual seja, ter os parâmetros e princípios do Projeto como referência para o detalhamento administrativo e jurídico ~ (o que nem sempre é possível, pelo menos no todo, em função de diretrizes e normas exteriores à escola).

O que se recomenda é que o regimento seja o mais abrangente possível, delegando a tarefa de definir detalhes para segmentos específicos da instituição (ex.: ao invés de ficar especificando como deverá ser o processo de avaliação de aprendizagem, poderá apresentar os critérios gerais e remeter a definição para o Conselho de Escola ou para o Conselho Técnico-Administrativo). Isto dá mais flexibilidade em termos de reestruturação da prática, sem precisar reelaborar o regimento, pedir nova aprovação, etc."⁶

3-VISÃO GERAL DO PROCESSO

Apresentamos, sinteticamente, os possíveis passos para o processo de elaboração e aplicação do Projeto Político-Pedagógico: Q Surgimento da Necessidade de Projeto Q Decisão Inicial de se fazer Q Trabalho de Sensibilização e Preparação Q Decisão Coletiva Q elaboração

- Marco Referencial
- Diagnóstico
- Programação . Q Publicação Q Realização Interativa Q Avaliação; atualização do Diagnóstico Q Reprogramação Anual Q Avaliação de Conjunto Q Reelaboração (parcial ou total)

Na sequência, faremos observações sobre alguns destes passos. Os outros serão a bordados detalhadamente' mais à frente.

a) Surgimento da Necessidade e Decisão Inicial

Como vimos, o Projeto deve corresponder a um desejo, a uma necessidade. Uma primeira questão que se coloca é: de onde nasce este desejo? Temos constatado as mais variadas situações: pode surgir na equipe de coordenação, entre os professores, na direção, na mantenedora, nos pais ou até mesmo de alunos, etc.

Uma vez amadurecido esta necessidade, cabe outra questão: quem decide fazer o Projeto Educativo? Normalmente há uma decisão inicial da direção, havendo, no entanto, a necessidade de passar pelo coletivo (ver abaixo). É importante também que se tenha um aval da mantenedora, para não frustrar todo trabalho posteriormente, ou no limite, para se saber que a mantenedora não está aceitando, e que o próprio projeto poderá ser um instrumento de organização e resistência.

b) Trabalho de Sensibilização e Preparação

Antes de se iniciar a elaboração do Projeto Político-Pedagógico, é preciso uma

etapa de sensibilização, de motivação, de mobilização para com a proposta de trabalho, a fim de que esta tarefa seja assumida, tenha significado para a comunidade. Se os sujeitos não perceberem o sentido, se não acreditarem, de nada adiantará os passos seguintes.

A questão do sentido do projeto é muito importante; é comum vermos escolas que passam rapidamente por esta etapa, considerando-a quase desnecessária, já que 'o que vem a seguir é uma coisa boa e temos que chegar logo lá'. Deve-se estar atento a este momento para não se cair num ritual vazio, semelhante à distorção que ocorreu com o Plano de Ensino-Aprendizagem. Vale a pena lembrar que não basta o indivíduo estar fazendo; há que se analisar *como* está fazendo. O professor pode estar preenchendo — como veremos — os papéis, respondendo às perguntas, mas sem estar envolvido.

Na sensibilização, cabe apresentar a visão geral da proposta de trabalho, fundamentando-a." Alas é preciso enfrentar os possíveis obstáculos epistemo-lógicos: o Projeto Político-Pedagógico entra no campo do planejamento, que, como analisamos, é um campo minado para os professores, em função de experiências negativas do passado.

Talvez o critério maior na etapa de sensibilização seja a verdade: é fundamental que as pessoas joguem claro, coloquem suas dúvidas, suas desconfianças, etc. para que as questões do grupo possam aparecer, serem discutidas, e assim se chegar a uma decisão baseada numa realidade não falseada. Para que a verdade possa emergir, é preciso garantir um clima de respeito e verdade.

c) Decisão Coletiva

Feita a sensibilização, cabe a decisão. Deve ficar claro que se trata de decisão mesmo e não de 'jogo de cena' para ratificar uma decisão já tomada. Concretamente: a possibilidade de não iniciar a elaboração do projeto deve ser real: se o grupo não percebeu ainda a importância, de nada adianta desencadear o processo de construção.

Uma vez decidida coletivamente a realização, deve-se definir outros aspectos quanto ao grau de elaboração do Projeto Político-Pedagógico: nível de *abrangência* (sistema, plano global da escola, planos setoriais dos serviços, departamentos); nível de *participação* dos sujeitos da comunidade educativa (professores, funcionários, alunos, pais, comunidade local, mantenedora, equipe de coordenação e direção), bem como a *forma* (participação direta ou através de representação); nível de *complexidade* da elaboração (plano de médio prazo, curto prazo; objetivo geral-específico x programa-projeto; política-estratégia x linha de ação).

Além disto, é importante se fazer uma previsão primeira dos passos e do tempo (início e término), e se constituir uma equipe de coordenação da elaboração do Projeto. Esta equipe deve se capacitar para tal. Dos participantes não é necessário o domínio de toda metodologia; para a equipe isto é imprescindível.

d) Quando começar?

Quando a instituição deve desencadear a elaboração do Projeto? Entendemos que o Projeto deve ser iniciado quando houver por parte da instituição o desejo, a vontade política, de aumentar o nível de participação da comunidade educativa, o real compromisso com uma educação democrática (decisão política da

direção/mantenedora e da comunidade — momento em que decide assumir efetivamente uma nova prática).

Parece-nos que o Projeto só não tem condições de ser iniciado quando há um clima de hostilidade entre os educadores e a mantenedora. Neste caso, há necessidade de primeiro se superar este impasse. Isto não significa que o Projeto só deva ser iniciado quando não haja mais conflitos na instituição; conflitos provavelmente teremos sempre e, pelo contrário, o Projeto é até uma forma de ajudar a enfrentá-los.

A comunidade educativa vai aprendej fazer Projeto Político-Pedagógico fazendo. Não devemos, portanto, cair no erro de ficar esperando o 'momento ideal', que, evidentemente, nunca chegará.

4-METODOLOGIA DE TRABALHO PARA A ELABORAÇÃO DO PROJETO

(i)Princípio Metodológico de Elaboração: Pergunta

Para a expressão daquilo que o grupo pensa e quer, usamos o recurso metodológico do questionamento, da problematização, sintetizada nas **pergun** tas. Por que pergunta? Para provocar um desequilíbrio no sujeito, para estabelecer um desafio que leve a uma reflexão e. produção.

E claro que a pergunta não é neutra. Ela dirige, provoca a atenção da pessoa para determinado aspecto da realidade. Isto nos remete à importância da elaboração das perguntas: se perguntarmos de forma equivocada, as respostas dificilmente poderão apontar para o que efetivamente é relevante. Antes de iniciar a elaboração, a rigor, precisamos checar: ©Entendemos que a metodologia das perguntas é a mais adequada para a construção do Projeto Educativo?

©Que perguntas devem orientar a elaboração do nosso Projeto?

(as perguntas são apropriadas? apontam para o essencial, são relevantes, provocam os sujeitos, propiciam a expressão?).

A ideologia dominante ocupa nossa atenção com pseudoproblemas, com perguntas que desviam a nossa atenção do essencial.⁶ Devemos, pois, sempre nos questionar se estamos atentos às questões essenciais.

Observamos que, muitas vezes, as escolas simplesmente repetem as perguntas sugeridas, sem uma análise da própria realidade. O grupo deve elaborar suas perguntas, de acordo com suas especificidades e necessidades.

b)Questão das Contradições Internas ao Projeto

Na elaboração coletiva do Projeto podem ocorrer proposições contraditórias. As contradições podem ser internas a uma parte (ex.: entre aspectos do Marco Doutrinal: concepção de 'harmonia' x concepção de 'conflito'), ou entre uma parte e

⁶ 118. Podemos nos dedicar a uma causa falsa, passar a vida lutando por esta ideia, até agremiar pessoas, montar uma instituição, etc.

outra (ex.: Marco Doutrinal e Marco Operativo, ou Marco Operativo e Programação).

Estas contradições não devem ser camufladas ou desprezadas. Devem ser apontadas e trabalhadas. É importante que a contradição seja discutida pelo grupo, para ser assumida, não deixando pairar ambiguidades. Se for necessário, que se prolongue a discussão, que se busquem subsídios, assessoria, de forma a ajudar o discernimento e superação da contradição **pelo grupo** (e não pelos 'superiores'). Por outro lado, quando na elaboração do Projeto algum ponto ficar por demais polêmico, pode ser mais produtivo prever, como uma ação concreta da Programação, um momento específico para se aprofundar a discussão.

c) Questão das Aproximações Sucessivas

Existem, evidentemente, muitas formas de se elaborar o Projeto Político-Pedagógico. No presente trabalho optamos por uma elaboração que consideramos mais simples, tomando o cuidado de não ser simplista. Isto porque temos visto escolas perderem muito tempo com os termos mais técnicos e, às vezes, perderem também até o sentido do Projeto, justamente em função de uma certa sofisticação metodológica. Preferimos um outro caminho, qual seja, a construção paulatina, o aperfeiçoamento progressivo, à medida que o grupo vai elaborando, realizando, avaliando e reelaborando seu Projeto.

d) Questão do Tempo ***— Tempo de elaboração***

Há uma tensão a ser administrada: não fazer Projeto Político-Pedagógico de forma apressada demais, nem ficar anos e anos elaborando. No processo de elaboração, lembrar do dito popular: 'O ótimo é inimigo do bom'. Não se apegar a uma elaboração perfeccionista. Fazer o melhor possível, mas o possível.¹"

— Periodicidade de revisão/atualização das partes do Projeto

- Marco Referencial: médio prazo (3 a 4 anos)
- Diagnóstico: anual
- Programação: anual

— Previsão de Conclusão

Entendemos que seria importante a escola chegar à Programação no máximo até o final do ano; isto porque existem muitas coisas que são quase impossíveis de serem mudadas depois que o ano letivo começou. Se a Programação não for feita antes do final do ano, práticas inovadoras podem ficar comprometidas.

e) Dupla necessidade: Projeto e Competência Pedagógica

É certo que, enquanto educadores, precisamos de um bom referencial para nosso trabalho em sala de aula; acontece que o Projeto não é capaz de sozinho responder a isto, já que sua função é dar o horizonte de caminhada, a partir do qual cada um e todos podem ter uma referência. Por exemplo: o Projeto pode não dizer o tipo de alfabetização que a escola fará, pois não é um manual pedagógico, mas dará elementos para que se julgue os tipos hoje em uso. Há, portanto, uma dupla necessidade da comunidade educativa:

®Projeto Político-Pedagógico — dá a referência geral, expressa o desejo e o compromisso do grupo;

©Competência Pedagógica — referencial teórico específico de cada dimensão do trabalho (alfabetização, natureza das disciplinas, metodologia específica de ensino, rol de conteúdos programáticos, etc.)

Isto precisa ficar muito claro, para não se pedir do Projeto algo que não pode dar e, por outro lado, não deixar o grupo se acomodar (o Projeto, se bem elaborado, certamente colocará o desafio de uma sólida e permanente formação dos seus agentes). Assim, a clareza de caminhada em relação a situações específicas deverá ser conquistada através de uma boa Programação (ações como organização de reuniões pedagógicas, grupos de estudo, cursos, reciclagem, assessorias, etc.).

O Projeto Político-Pedagógico dá consistência, articulação e sentido de conjunto para os Projetos de Ensino dos professores. A escola deve estar atenta a esta exigência mútua.

J)Projeto da Mantenedora x Projetos das Escolas

Há uma decisão política a ser tomada, que é de suma importância: que processo de elaboração do Projeto Político-Pedagógico a mantenedora vai seguir? Muitas vezes, com o intuito de manter a unidade na caminhada, opta-se por fazer um projeto só para todas as escolas (seja o projeto como um todo ou o Marco Referencial). Deve-se considerar, no entanto, o problema da identificação da comunidade educativa, o que aponta para a singularidade de cada Projeto.

Evidentemente, a mantenedora pode — e até deve — ter seu Projeto Educativo. Mas este não deve ser confundido com o da escola, apesar de estarem relacionados (o da mantenedora serve como referência e inspiração para o da escola).

g)Projeto "Bem feito" x Identificação

Nossa tentação pode ser a de querer levar para a escola um Projeto com conteúdo muito bem elaborado, com aquilo que de melhor pode haver hoje em termos das ciências sociológicas, psicológicas, pedagógicas, etc. O problema é que o Projeto Político-Pedagógico só consegue ser um referencial para a caminhada se os sujeitos da comunidade o reconhecerem como tal, ou seja, se identificarem-se com ele, fato muito difícil de acontecer quando não participaram decisivamente da elaboração. A identificação do professorado com o Projeto Educativo já é, de certa forma, difícil quando este é feito totalmente por eles — tendo em vista o desgaste histórico do planejamento —, muito mais se feito por um pequeno grupo. Mais do que um texto 'bonito', o que se espera é um processo 'bonito'. As palavras bonitas podem encher nossos ouvidos, mas nos deixar de mãos vazias em termos de compromisso e de instrumentos de transformação da realidade...

O trabalho educativo, do qual a elaboração do Projeto faz parte, é essencialmente uma dialética de continuidade-ruptura, pois não introduzir o elemento novo, é permanecer no mesmo e, de outra forma, não caminhar junto, é avançar sozinho. Assim sendo, mais importante do que ter um texto 'sofisticado', é construirmos o envolvimento e o crescimento das pessoas, principalmente dos educadores, através de uma participação efetiva naquilo que é essencial na instituição.

Em relação à 'qualidade' das ideias expressas no Projeto, deve-se perceber que reflete o nível de consciência que o grupo atingiu até aquele momento. Será que com

o Projeto Político-Pedagógico surgirão ideias 'mirabolantes', totalmente novas? Muito provavelmente, não; o ganho está muito mais no assumir juntos e conscientemente elementos que já despontavam na prática da instituição, mas que estavam subjugados. É claro que, com o tempo, a tendência é um aumento progressivo da qualidade da prática e da reflexão sobre ela.

O processo de elaboração do Projeto pode propiciar a formação dos sujeitos, na medida em que haja oportunidade para colocar-se em comum práticas que estão sendo realizadas, que possa haver reflexão crítica e coletiva sobre as ideias ali expressas inicialmente, etc. Isto pode ser feito através do confronto de ideias contraditórias, da melhor explicitação das concepções manifestadas, de assesso-rias para assuntos específicos, etc.

h) Questão dos Conflitos

Nossa formação enquanto educadores, imersos no caldo cultural maior do país do 'jeitinho', da 'cordialidade', torna difícil o enfrentamento de conflitos. Preferimos, frequentemente, os 'panos quentes', o 'não é bem assim', o 'depois a gente se entende', o 'não era bem isto que queria dizer', etc. Por outro lado, ficamos muito susceptíveis à crítica: qualquer crítica feita é tomada como destruidora.

Muitas pessoas consideram que a elaboração de um Projeto Político-Pedagógico, através de um processo de Planejamento Participativo, será a saída 'mágica' para os problemas. No entanto, à medida que as coisas começam a acontecer, assustam-se com os conflitos que emergem, chegando, no pólo oposto, a atribuir ao Projeto tais conflitos. Na verdade, numa análise mais atenta, percebemos que o que passa a ocorrer é apenas a manifestação, a explicitação dos conflitos já presentes na comunidade, mas que estavam 'represados' (ou camuflados) em função da falta de canais apropriados para manifestação. O Projeto pode ajudar a encará-los de uma maneira refletida, comunitária. Possibilita também a combinação das diferenças: alguns atinam mais para o sonho, outros para a crítica da situação presente, outros ainda para o fazer. Estamos, portanto, apontando para uma outra possibilidade de resolver conflitos que não aquela típica do planejamento normativo: os conchavos, as estratégias de negação de espaço e poder do outro. Pelo contrário, assumimos a perspectiva da coordenação intersubjetiva, da argumentação discursiva (cf. Habermas, 1989).

De qualquer forma, é no conflito que se explicita o autêntico sentido do projeto: se é 'brincadeira' (havendo recuos, desconversa) ou para valer (enfrentamento, instrumento de organização e de mudança).

ï) O que pode dificultar a elaboração do Projeto Político-Pedagógico?

No processo de elaboração do Projeto, muitos fatores podem interferir de forma a comprometê-lo parcial ou totalmente. Podemos citar, por exemplo:

- Comodismo por parte dos sujeitos: não quererem a desacomodação que poderá vir em decorrência da concretização das ideias ali colocadas;
- Imediatismo: ter pressa, não querer 'perder tempo' com as discussões; achar que não há necessidade de se fazer a elaboração teórica, que se deveria ir direto à ação;
 - Perfeccionismo: querer chegar a um texto extremamente preciso e correto;
- Falta de esperança/confiança na instituição: 'Não adianta falar que nada vai acontecer

mesmo...!;

- Formalismo: perigo de reduzir o Projeto a uma sequência de passos, a simplesmente elaborar um documento, sem vida, sem significado, sem envolvimento com as ideias, com as propostas;
 - Mera reprodução do novo senso comum pedagógico;⁷
- Nominalismo: achar que definir uma linha de trabalho para a escola é se 'filiar' a alguma concepção corrente (educação libertadora, construtivismo, etc.);⁸
- Falta de experiência de caminhada comum enquanto grupo; a rotatividade das pessoas na instituição;
- Falta de condições objetivas de espaço-tempo para encontro, reflexão, elaboração e acompanhamento;
 - Falta de exercício democrático na escola.

Estes eventuais obstáculos, uma vez localizados, deverão ser tematizados, enfrentados, tendo em vista sua superação.

⁷ Chega a assustar quando analisamos projetos das mais diferentes realidades do país e nos deparamos com produtos tão semelhantes...

⁸ A eventual afinidade com uma outra concepção deve aparecer nos valores e compromissos assumidos e não nos *rótaks*.

I - Marco Referencial

1-O QUE É O MARCO REFERENCIAL

O Marco Referencial é a tomada de posição da instituição que planeja em relação à sua identidade, visão de mundo, utopia, valores, objetivos, compromissos. Expressa o 'rumo', o horizonte, a direção que a instituição escolheu, fundamentado em elementos teóricos da filosofia, das ciências, da fé. Implica, portanto, opção e fundamentação.

O Marco Referencial nasce como busca de resposta a um forte questionamento que nos colocamos: em que medida enquanto escola democrática, na América Latina podemos efetivamente colaborar para a construção do homem novo e da nova sociedade? São tantas as contradições da realidade e tia própria escola... O que fundamenta o nosso querer enquanto escola? Constatamos que, diante destes questionamentos, muitas escolas, por não encontrarem sentido para a própria existência, acabaram perdendo toda (ouça e capacidade de aglutinação, o que não surpreende, visto que ninguém consegue viver sem um sentido maior que sustente a dura luta... No Marco Referencial procuramos expressar o sentido do nosso trabalho e as grandes perspectivas para a caminhada.

Tem como função maior tensionar a realidade no sentido da sua superação/transformação e, em termos metodológicos, fornecer parâmetros, critérios para a realização do Diagnóstico.

O Marco Referencial é composto de três grandes partes: Q Marco Situacional (onde estamos, como vemos a realidade) Q Marco Doutrinal ou Filosófico (para onde queremos ir) Q Marco Operativo (que horizonte queremos para nossa ação)

2-PARTES DO MARCO REFERENCIAL

2.1.Marco Situacional

O Marco Situacional é um olhar do grupo que planeja sobre a realidade em geral: como a vê, quais seus traços mais marcantes, os sinais de vida e de morte. É, portanto, o momento da análise da realidade mais ampla na qual a instituição está inserida. É importante por situar, dar todo o pano de fundo, os elementos estruturais que condicionam a instituição e seus agentes. Devemos enfatizar aqui que neste Marco o que se visa é uma visão geral da realidade e não uma análise da instituição, (essa análise mais próxima será feita posteriormente no Diagnóstico).

Muitas vezes, quando vamos fazer considerações sobre a realidade, temos a tendência de apontar apenas os aspectos negativos, pois são os que mais nos incomodam. No entanto, temos de resgatar a contraditoriedade da realidade; perceber os aspectos positivos é fundamental, pois podem nos apontar caminhos e fortalecer a esperança.

Sugestão de Questões para a Elaboração do Marco Situacional:

- Como compreendemos/vemos/sentimos o mundo atual? Quais são os sinais de vida? e de morte? Quais são as causas?

2.2. Marco Doutrinal

O Marco Doutrinal (ou Filosófico) corresponde à direção, ao horizonte maior, ao ideal geral da instituição (*realidade global desejada*). É a proposta de sociedade, pessoa e educação que o grupo assume. Aqui são expressas as grandes opções do grupo (utopia fim). Contém os critérios gerais de orientação da instituição.

Como sabemos, toda educação se baseia numa visão de homem e de sociedade. O que ocorre frequentemente nas escolas é que estas visões não são explicitadas, nem discutidas, podendo levar a sérias distorções na formação dos educandos, que estarão sob influências díspares num momento precioso da constituição de seu caráter e personalidade. Obviamente, não estamos nos referindo aqui a uma massificação, onde todos professores tosem iguais. O que queremos apontar é um necessário acerto em torno de um núcleo axiológico mínimo (ideais, valores). O processo de elaboração do Marco Doutrinal dá esta oportunidade tanto de explicitação, quanto de debate e busca de um consenso mínimo.

Sugestão de Questões para Elaboração do Marco Doutrinal:

- Que tipo de Sociedade queremos construir?
- Que tipo de Homem/Pessoa Humana queremos colaborar na formação?
- Que finalidade queremos para a Escola? Que papel desejamos para a

Escola em nossa realidade?

2.3. Marco Operativo

O Marco Operativo expressa o ideal específico da instituição. É a proposta dos critérios de ação para os diversos aspectos relevantes da instituição, tendo em vista aquilo que queremos ou devemos ser (utopia meio).

Realidade Desejada do campo de ação e (sobretudo) da Instituição em processo de Planejamento — o Marco Operativo expressa a utopia instrumental do grupo. Expõe as opções (em termos ideais) em relação ao campo de ação e a instituição e fundamenta essas opções em teoria. (Gandin, 1991: 28)

Ao elaborarmos o Marco Operativo, precisamos estar atentos a sua compatibilidade com o Marco Situacional e, em especial, com o Marco Doutrinal, pois, caso contrário, pode ficar desarticulado relativamente à realidade geral e às grandes finalidades assumidas.

- *Observações Metodológicas*

Marco Operativo x Programação

É importante alertar aqui que o Marco Operativo (MO) — que compreende uma tomada de posição quanto aos grandes princípios de organização da instituição — não é a Programação — conjunto de ações concretas a serem realizadas. A Programação, como veremos, virá depois do Diagnóstico.

Sugestão de Questões para Elaboração do Marco Operativo:

A opção pelas perguntas a serem respondidas é particularmente importante no Marco Operativo em função da repercussão metodológica que terá, qual seja, posteriormente o Diagnóstico e a Programação serão feitos tendo como base os aspectos levantados no MO. Assim, por exemplo, se deixarmos de lado determinado elemento, não estabeleceremos o ideal do grupo sobre ele e, conseqüentemente, tanto o Diagnóstico quanto a Programação sobre este

aspecto da instituição ficarão prejudicados.

Que perguntas fazer para ajudar a construir o Marco Operativo? Devemos elaborar perguntas tendo em vista os aspectos fundamentais da vida da escola. A tarefa primeira do grupo neste momento, portanto, é refletir e identificar estas dimensões básicas da instituição em relação às quais se estabelecerão utopias, horizontes, critérios. Quais os focos sobre os quais vamos colocar nossa atenção, sobre *o quê* é importante projetarmos o ideal, para termos elementos de orientação para a ação? Digamos que a escola em pauta tenha cursos técnicos e que nestes a questão do estágio é muito importante; obviamente, caberá uma pergunta sobre como desejamos que seja o estágio.

Xá passagem das colocações do grupo para as categorias, pode-se perder as motivações. Uma forma de ajudar a evitar este risco de abstração é registrar ao lado ou colocar entre parênteses as motivações que deram origem à pergunta.

Entendemos que o Marco Operativo diz respeito a três grandes dimensões do trabalho escolar, a saber:

- Dimensão Pedagógica
- Dimensão Comunitária
- Dimensão Administrativa

que, apesar de estarem intrinsecamente relacionadas, têm aspectos específicos, que como tais devem ser tratados.

A seguir apresentamos algumas perguntas a título de exemplificação *da jeitão* da formulação. Insistimos que são efetivamente apenas exemplos.

Como desejamos...	Como desejamos...	Como desejamos...
•0 Processo de Planejamento?	•Os Relacionamentos na Escola?	•A Estrutura e Organização da Escola?
•0 Currículo?	•0 Professor?	•Os Dirigentes (Direção e Equipe Técnica)?
•Os Objetivos?	•0 Relacionamento com a Família?	•Os Serviços (Secretaria, Limpeza, Mecanografia, Audiovisuais, etc.)?
•Os Conteúdos?	•0 Relacionamento com a Comunidade?	•As Formas de Participação dos Trabalhadores?
• A Metodologia?	•A Participação e	•As Condições Objetivas de Trabalho?
•A Avaliação?	Organização dos Alunos?	•A Obtenção e Gerenciamento dos Recursos Financeiros ⁹
•A Disciplina? A relação Professor-Aluno?	•As Atividades Esportivas e Culturais?	
• Nossa relação com o Vestibular? Como nos posicionamos frente aos exames e concursos?	•A Orientação Vocacional?	
•0 Espaço de Trabalho Coletivo Constante (reuniões pedagógicas semanais)?	•0 Relacionamento com os Meios de Comunicação Social?	
O Ensino Fundamental no nosso Município?		

9. De acordo com o tipo ou característica da instituição podemos ter questões abrangendo os aspectos mais variados: conselho de escola, cursos de extensão, pós.

3-COMO FAZER O MARCO REFERENCIAL

A elaboração do Marco Referencial segue uma metodologia que se aplica não só a ele, mas a todas as partes do Projeto Político-Pedagógico. Envolve essencialmente três dinâmicas: individual, grupo e plenário.

©Elaboração Individual

É o momento do posicionamento pessoal dos participantes; é muito importante, pois é a base de todo o restante do trabalho, devendo existir, portanto, a máxima dedicação e empenho. Trata-se da contribuição de cada um e de todos para a melhoria da instituição.

Cada participante escreve em um pedaço de papel a resposta a uma pergunta (relação biunívoca), procurando deixar clara sua resposta, sem ser prolixo. Cada um deve ter oportunidade de responder todas as questões, mas pode escolher aquelas que mais se interessa (para não ficar uma tarefa desgastante e desprovida de significado). Deve-se, no entanto, garantir um número mínimo de respostas para cada item. Para que alguma área não fique sem um número significativo de respostas, é aconselhável a coordenação fazer levantamentos intermediários para verificar se está havendo manifestação em relação a todos os aspectos da instituição; em caso negativo, pode-se solicitar que mais algumas pessoas, voluntariamente, respondam, até que se tenha uma quantidade mínima para cada aspecto.¹⁰

Começar pelo individual e por escrito favorece a participação efetiva de cada um e de todos; racionaliza o tempo de discussão (normalmente no grupo discute-se muito — alguns membros — e depois o resultado que aparece é sempre muito inferior ao conteúdo do debate).

©Trabalho de Grupo

É a etapa que corresponde à sistematização das ideias expressas individualmente. O grupo vai fazer uma primeira redação, que nada mais é do que um agrupamento inteligente das ideias (não uma mera colagem); é, portanto, uma tarefa **técnica** de construção de um texto, não de julgamento; não importa, neste momento, a opinião do grupo; a discussão do conteúdo se dará no plenário.

O critério fundamental para esta tarefa é a **fidelidade** às ideias de origem; garantir a ideia básica. Cabe também identificar possíveis contradições entre as respostas; verificar qual a tendência predominante. Explicitar na redação a contradição encontrada. Apontar ideias que eventualmente 'não se encaixaram'. A redação deve ser feita no grupo: um escreve, mas todos participam.

Deve-se tomar cuidado para não perder a riqueza do que vem e querer sintetizar tudo com chavões (tentar resumir tudo numa palavra). Estar atento também com a armadilha do 'trenzinho' — sequência de adjetivos ou sequência de tópicos. Procurar dar um corpo à redação (dissertação).

11 Deve ficar claro para o grupo que a decisão posterior sobre o que ficará ou não na redação do Projeto não será por 'quantidade' de respostas, mas sim como consequência da reflexão em plenário; portanto não adianta querer influenciar o colega para que escreva o mesmo...

124. Por exemplo, um texto de Marco Referencial não deve ter característica de Diagnóstico —julgamento da realidade—, nem de Programação —proposta de ação.

125. Lembrar que este é o momento de debate e busca de consenso; não é porque foi um colega que colocou determinada ideia que não se pode discordar; se alguém não concorda com algo e deixa de colocar, está boicotando o trabalho, deixando de dar sua contribuição.

Recomenda-se que os grupos sejam formados aleatoriamente, para evitar 'panelinhas'.

O trabalho de grupo é precedido de uma **organização** das respostas, juntando-as por pergunta e dividindo-as pelos grupos. Pode-se deixar dois grupos com a mesma pergunta, mas com conjuntos diferentes de respostas para se ter opção de redação (com possíveis complementações é uma na outra).

Como é uma tarefa técnica, a rigor, pode ser feita por uma ou várias comissões de redação, não necessitando que o grupo todo esteja reunido no mesmo horário.

©Plenário

O plenário é o momento da partilha dos trabalhos, do debate, das decisões e dos encaminhamentos. Normalmente começa por uma breve explicação de como foi feito o texto pelo grupo (contextualização); faz-se a leitura (todos devem ter cópias em mãos das diversas redações). Explicitam-se as contradições encontradas, bem como eventuais pontos tidos como fora de contexto. Inicia-se a análise em cima de três aspectos básicos:

1º) Fidelidade: cada um se reconhece no texto? Alguma ideia, que considera significativa, foi colocada no papel, e não foi contemplada? Todos devem reconhecer, de alguma forma, sua resposta na síntese; isto é fundamental!

2º) Técnico: este é um texto coerente para tal parte do Projeto (Marco Referencial, Diagnóstico ou Programação, de acordo com o momento respectivo da elaboração)?¹²⁴

3º) Conteúdo: é isto que desejamos para nossa escola? Estamos de acordo com as ideias expressas no texto?¹²⁵

Quando há um espaço entre o trabalho de redação e o plenário, é interessante pois é possível a leitura prévia do material, qualificando e racionalizando a discussão (as pessoas já vêm com as dúvidas ou discordâncias anotadas).

É preciso eleger uma comissão geral de redação, que deve ter, de preferência, uma representatividade dos vários segmentos da escola, embora não possa ser muito grande para não dificultar o trabalho posterior. Os membros desta comissão tomam nota das observações de consenso do plenário. A questão fundamental a ser levada em conta no plenário é de conteúdo; a questão de estilo de linguagem pode ser apontada para ser verificada, burilada posteriormente; da mesma forma, os eventuais erros gramaticais.

Deve-se evitar discussões muito longas em plenário (a participação fica restrita a uma pequena parcela — 10 a 20%); se necessário, aprofundar as discussões nos pequenos grupos.

Observação: a elaboração do Projeto deve ser um momento de debate, de formação, de explicitação de posições, portanto, de conflitos e contradições. Há o risco de, em nome do pouco tempo e da necessidade de se chegar a cumprir as etapas, apenas se 'juntarem' as respostas para uma redação. Estar atento ao essencial. Lembrar de explorar o potencial das contradições.

Uma outra alternativa de encaminhamento do trabalho é, depois da simples leitura em plenário, já voltar ao grupo a fim de refletir sobre as redações, tomando o cuidado de discutir o texto que não fez (para evitar defesas demasiadamente apaixonadas); se tiver mais de um texto, tomar um como base (opta-se pela melhor redação, aproveitando-se a

contribuição das outras redações). Feito isto, volta-se a plenário para nova apresentação. Se ainda for necessário, pode-se retomar o trabalho por grupo e um novo plenário.

A redação final, a cargo da comissão geral, deve manter o compromisso de máxima fidelidade, tendo liberdade de alterar a forma em função da melhor clareza do texto.

II - Diagnóstico

1-O QUE É O DIAGNÓSTICO

Diagnóstico aqui está sendo entendido não num sentido difundido no senso comum educacional como 'levantamento de dificuldades ou de dados da realidade', mas no sentido mais preciso de localização das necessidades da instituição, a partir da análise da realidade e/ou do confronto com um parâmetro aceito como válido.¹¹

Diagnóstico tem origem no grego *diagnostikós*, sendo que foi apropriado pela Medicina na acepção de *conhecimento ou determinação de uma doença pelo(s) sintoma(s) e/ou mediante exames diversos (laboratoriais, radiológicos, etc.)* (cf. Aurélio). Sua raiz, diagnose, é também do grego (*diagnosis* = discernimento, exame), podendo ser entendida a partir de seus dois componentes *dia -t- gnosis* como *através do conhecimento*. Ocorre que o termo diagnose foi incorporado à História Natural ou Botânica com o sentido de *descrição minuciosa do animal e da planta, feita pelo seu classificador, em geral em latim* (cf. Aurélio). Seu uso está muito marcado por esta perspectiva de descrição ou mera classificação. No Projeto Político-Pedagógico, todavia, o diagnóstico não pode ser assumido com este significado.

O Diagnóstico é a pane de um plano que profere um juízo sobre a instituição planejada em todos ou em alguns aspectos tratados no Marco Operativo (que descreveu o modo ideal de ser, de se organizar, de agir da instituição), juízo este realizado com critérios retirados do mesmo Marco Operativo e, sobretudo, do Marco Doutrinal. (...) O Diagnóstico é o resultado da comparação entre o que se traçou como ponto de chegada (Marco Referencial) e a descrição da realidade da instituição como ela se apresenta. (Gandin, 1983: 29)

O Diagnóstico corresponde às seguintes tarefas:

©Conhecer a Realidade

O conhecimento da realidade vai se dar pela pesquisa (levantamento de dados da instituição) e análise (estudo dos dados no sentido de captar os problemas, os desafios, bem como os pontos de apoio para o processo de mudança da realidade institucional). A análise visa apreender 'ú movimento do real.

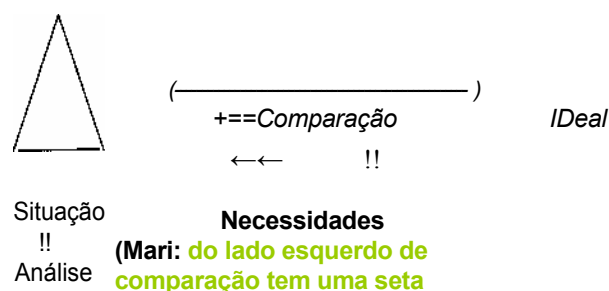
©Julgar a Realidade

O julgamento se dá em função do referencial assumido pelo coletivo. E o confronto entre o ideal e o real, entre aquilo que desejamos (MO) e aquilo que estamos sendo. Podemos apontar aqui duas esferas: o quanto nos aproximamos ou distanciamos do desejado (quais os fatores facilitadores/dificultadores para concretizar o desejado), e uma análise sobre isto: quais as forças de resistência e de apoio.

©Localizar as Necessidades

Necessidade é aquilo que falta em cada aspecto relevante analisado para que a escola possa ser o que deseja. Como vimos, as necessidades da instituição emergem da investigação analítica e/ou do julgamento (avaliação) que se faz da realidade, do confronto entre o real e o ideal.

11. 126. A rigor, em função das conotações já existentes, poderia até ser interessante construirmos um outro termo para esta tarefa a que nos referimos no processo de planejamento.



(Mari: do lado esquerdo de comparação tem uma seta indicando para situação e outra para necessidades) nota no email
Em situação e análise a seta parte de análise em direção da situação)

— Esquema: Diagnóstico — Identificação das Necessidades—

O que está em questão aqui é o passar da percepção individual e intuitiva da necessidade à apreensão crítica e coletiva da necessidade; esta passagem de nível é da maior importância. A escola, enquanto instituição, implica muitos sujeitos, que têm cada um um rol de necessidades: a necessidade de um, de repente, é passar logo os 15 anos que faltam para se aposentar; a de outro, que não falte merenda; de um outro ainda, que os alunos não dêem problema de disciplina, etc. É claro que não se podem desconsiderar as necessidades individuais; todavia, o que se busca é articulá-las com outras, mais gerais. Então, o projeto de se aposentar daqui a 15 anos não pode se sobrepor ao projeto construído coletivamente de propiciar a efetiva aprendizagem por parte de todos, e não apenas 'fingir que se dá aula'. O grande desafio é, pois, chegar a necessidades radicais compartilhadas (é isto que vai para o projeto), visto que se o grupo tem necessidades assumidas em comum, a probabilidade de se chegar a uma ação integrada é muito maior.

Um outro problema é que se não há uma percepção coletiva das necessidades, faz-se algo por um tempo e depois simplesmente aquela prática desaparece.

Assim, chegar às necessidades da instituição que planeja favorece que o sujeito participante assuma como sua também aquela necessidade; possibilita ainda a interação entre os sujeitos em torno de um ponto de articulação (a proposta de ação que daí vai nascer).

A que distância estamos daquilo que buscamos?

O diagnóstico não é, portanto, simplesmente um retrato da realidade ou um mero levantar dificuldades; antes de tudo, é um olhar atento à realidade para identificar as necessidades radicais, e/ou o confronto entre a situação que vivemos" e a situação que desejamos viver para chegar a essas necessidades. Embora a descrição seja necessária, não é suficiente para sua compreensão crítica

Fica patente, pois, que antes de se fazer o Diagnóstico é fundamental que todo o Marco Referencial esteja concluído e conhecido pela comunidade.¹²⁷

Fazer diagnóstico não é só 'criticar' (no sentido vulgar), ver os defeitos. Estamos num embate. Precisamos conhecer nossas forças e as reais dimensões do problema; temos que identificar tanto os fatores dificultadores, quanto os facilitadores.

127. A retomada do Marco Referencial pode ser feita através de um trabalho de grupo, em que cada grupo fica encarregado de estudar uma parte e apresentá-la ao plenário, dando-se, assim, a oportunidade de uma revisão geral, sem ser cansativa.

Diagnosticar, portanto, é identificar os problemas relevantes da realidade, ou seja, aqueles que efetivamente precisam ser resolvidos para a melhoria da qualidade de vida da comunidade em questão. Um diagnóstico bem feito, é meio caminho andado para uma boa programação.

2-COMPREENDER A REALIDADE NÃO É FÁCIL, NÃO!

Diagnosticar significa ir além da percepção imediata, da mera opinião (do grego, *doxii*) ou descrição, e problematizar a realidade, procurar apreender suas contradições, seu movimento interno, de tal forma que se possa superá-la por uma nova prática, fertilizada pela reflexão teórico-crítica.

Isto significa que não se parte daquilo que os homens dizem, imaginam e pensam, nem daquilo que são nas palavras, no pensamento, na imaginação e na representação de outrem para chegar aos homens em carne e osso; parte-se dos homens, da sua atividade real. (Marx, 1980a: 26)

De um modo geral, as pessoas não gostam de lidar com os limites (seus e da realidade), mas a única possibilidade de avançarmos é a partir deles. Precisamos ter coragem de olhar a nossa realidade como ela é. "A prática de pensar a prática é a melhor maneira d'e -pensar certo"¹²⁸. Não é que fazendo Diagnóstico surjam mais problemas; eles apenas passam a aparecer mais, a serem explicitados.¹²⁹

Devemos lembrar que a consciência crítica começa pela autocrítica, tanto do ponto de vista pessoal, quanto institucional: "o início da elaboração crítica é a consciência daquilo que somos realmente, isto é, um 'conhece-te a ti mesmo' (...)" (Círamsci, 1984: 12).

Apresentamos alguns fatores que podem interferir na construção do Diagnóstico:

- Falta de um instrumento adequado para levantamento de dados (não se conseguir obter os dados corretamente);
 - Falta de clareza de critérios para analisar os dados;
- Insegurança em dizer a verdade; medo de revelar ou trazer à tona certas práticas da escola (ex.: 'adiantar aula' quando outro professor falta) e ficar marcado por colegas;
 - Assustar-se com as críticas que surgirão. Tomá-las como pessoais;
 - Alienação/ideologia (não conseguir ver os problemas);
- Falta de visão de totalidade (só conseguir perceber os problemas mais próximos);
 - Falta de tempo para reflexão.

Precisamos estar atentos a esses possíveis problemas, atuando de forma a buscar sua superação.

3-COMO FAZER O DIAGNÓSTICO

Existem, evidentemente, muitas formas de se realizar o Diagnóstico. Apresentaremos a seguir uma que nos parece ser ao mesmo tempo suficientemente abrangente e relativamente simples.

©Elaborar o Instrumento de Pesquisa

Duas tarefas iniciais:

128. P. Freire, *Revista Educação e Sociedade* (1).

129. "Apontar problemas, evidenciar aspectos de morte é comprometer-se na busca de soluções, crer na ressurreição e na vida". CNBB, *Educação: Exigências Cristãs*, n. 15.

Q Resgatar os aspectos relevantes da instituição, já trabalhados no Marco Operativo: *Nível Pedagógico* (Planejamento, Objetivo, Conteúdo, etc.), *Nível Comunitário* (Relacionamentos, Professor, Relacionamento com a Família, etc.), e *Nível Administrativo* (Estrutura e Organização da Escola, Dirigentes, etc.).

O Decidir que perguntas serão feitas.

Sugestão de Questões para a Elaboração do Diagnóstico:

® Tendo em vista o ideal expresso no Marco Operativo, que ratos e situações mostram que estamos Bem/Mal?, ou quais os pontos de Apoio/ Empecilhos?, ou quais os elementos Facilitadores/ Dificultadores?, ou quais os pontos de Força/Resistência?, ou quais os pontos Positivos/Negativos?

Estas perguntas devem ser dirigidas a cada um dos aspectos do Marco Operativo.

Um recurso adicional que pode ser utilizado para facilitar o Diagnóstico, é fazer um levantamento de **Indicadores**, qual seja, descrição de situações que poderiam ser observadas se aquele ideal assumido no Marco Operativo estivesse sendo vivenciado pela instituição. Assim, por exemplo, digamos que no MO tenha se colocado no item Avaliação a perspectiva de 'uma prática avaliativa democrática e processual'; a partir disto, poderíamos levantar alguns Indicadores: não destaque para provas e notas, resultados da avaliação sendo utilizados para recuperar a aprendizagem, clima tranquilo em sala durante atividades de avaliação, etc. Este rol de Indicadores pode facilitar a leitura da realidade no sentido de apontar no que já avançamos ou não

©Aplicar

Usar a mesma sistemática vista no Marco Referencial: um pedaço de papel para cada resposta, etc. Insistimos que não há necessidade de todos responderem todas as perguntas, embora possam, se desejarem

©Sintetizar

Agrupar as respostas; evitar as repetições, englobando aspectos semelhantes. Elaborar uma pequena síntese, em forma de redação, em relação a cada aspecto da instituição que foi considerado.

Plenário

Apresentar as sínteses. Desencadear processos de discussão, buscando um consenso sobre a leitura da realidade.

Captação das necessidades

A partir dessas sínteses, procurar identificar quais as necessidades estão subjacentes, que estão por detrás daquilo que vai bem e do que eu não vai: Este talvez seja um dos momentos mais difíceis e, ao mesmo tempo, importantes do Projeto. Exige atenção, sensibilidade, perspicácia. É um trabalho sutil; trata-se de perscrutar a realidade, procurar ver o que está nas entrelinhas: quais são as faltas, as carências da instituição. Deve-se fazer um esforço de reflexão crítica para distinguir necessidades *radicais* e necessidades *alienadas*. Pode-se utilizar a mesma sistemática: individual, grupo e plenário, ou iniciar direto no grupo e ir para plenário, para se chegar a um consenso em relação às necessidades, que não precisam ser muitas (às vezes, uma necessidade engloba uma série de manifestações problemáticas da realidade).

III

Programação

1-O QUE É A PROGRAMAÇÃO

A Programação é o conjunto de ações concretas assumido pela instituição, naquele espaço de tempo previsto no plano, que tem por objetivo superar as necessidades identificadas.

A Programação, dentro de um plano, é uma proposta de ação para diminuir a distância entre a realidade da instituição que planeja e o que estabelece o Marco Operativo. Dito de outra forma, é a proposta de ação para sanar (satisfazer) as necessidades apresentadas pelo Diagnóstico. (Gandin, 1991: 45) O momento da Programação é bastante esperado por muita gente. Muitos acham mesmo que se 'enrolou' demais para chegar até aqui, que bastava ter visto logo o que deveria se fazer e pronto. No entanto, precisamos estar atentos, pois se transformar a realidade fosse fácil, não precisaríamos de todo um instrumental metodológico. A ação da instituição é fundamental, pois ela é que dá vida, consistência, o seu sentido de existir. O problema que se coloca é o tipo e a qualidade de ação que irá se desenvolver. Precisamos chegar a uma ação que seja de fato significativa para a instituição, o que significa dizer uma ação possível e que atenda suas reais necessidades.

A Programação pode se concretizar através de quatro formas diferentes de organização da prática: Ações Concretas, Linhas de Ação, Atividades Permanentes ou Determinações.

2-OBSERVAÇÕES METODOLÓGICAS

a) Critérios Básicos: Necessidade e Possibilidade

Toda a programação da escola deve estar pautada em dois critérios fundamentais: a *necessidade* e a *possibilidade* da ação. Estes dois critérios é que vão dar a consistência do plano, visto que se colocamos coisas para fazer que são possíveis, mas não relevantes, elas acontecem, -todavia não alteram qualitativamente a realidade; por outro lado, se colocamos coisas relevantes, mas impossíveis, estas não irão acontecer e desmoralizarão o plano. A ideia é seguinte: o que vai para o plano deve ser relevante e é para acontecer!

As necessidades estão devidamente explicitadas no Diagnóstico. A partir disto, os sujeitos estarão fazendo propostas de ação. Cabe refletir agora sobre sua possibilidade: qual a mudança possível de ser feita na escola? Qual a viabilidade de se executar o que se propõe? Deve-se identificar para poder fazer avançar o processo. Muitas vezes, em função dos limites da instituição, será preciso fazer uma hierarquia de necessidades, vendo aquilo que é mais relevante. Enfatizamos que não adianta propor algo que, em determinado momento histórico, não se tem condições mínimas de sustentação e concretização; propostas assim chegam a ser irresponsáveis, pois elevam demasiadamente o nível de expectativa do grupo, levando à frustração, pela não possibilidade de realização, e à descrença no processo. Nunca teremos a certeza absoluta de que tal proposta de ação possa ser colocada em prática, mas devemos nos esforçar ao máximo para nos aproximar desta clareza.

A Programação é fruto da tensão realidade-desejo; surge como forma de superação da realidade (ainda que parcial, dados os limites) em direção ao desejado (dada a utopia, a força da vontade política). Esta tensão vai nos dar o horizonte do histórico-viável. Ao tratarmos dos Conteúdos, por exemplo, poderíamos propor o fim do uso do livro didático? Do ponto de vista meramente lógico, sim, pois esta é uma possibilidade, mas a questão é saber até que ponto temos

condições históricas para viabilizar tal proposta, qual seja, no caso, produzir o nosso próprio material didático.

Assim, podemos nos questionar: por que uma coisa planejada não acontece? Diríamos que ou porque não captamos bem a necessidade (a ação proposta não correspondia de fato a uma carência da instituição), ou não captamos bem a possibilidade daquilo acontecer (não apreensão do movimento do real: forças de apoio e de resistência); é claro que isto é sempre limitado: coisas novas podem ocorrer depois de desencadeada uma ação. Tanto as necessidades quanto as possibilidades são construtos históricos, não estão desde sempre 'inscritas em algum lugar secreto' a serem descobertas... A viabilidade envolve questões técnicas, mas também políticas. Implica, portanto, um processo *hermenêutico* e de *negociação*. De qualquer forma, para chegar a elas é preciso conhecer muito bem a realidade, portanto fazer um bom Diagnóstico, "onde além das resistências aparecem as forças de apoio, que são um dos sustentáculos das possibilidades.

b) Articulação M.R — D — P

A Programação deve estar marcada pelo compromisso de se atender as reais necessidades das pessoas (no sentido coletivo, não individualista) e da instituição. Daí a demanda de que se tenha presente o Marco Referencial e o Diagnóstico. Corremos o risco de simplesmente justapor as três partes do Projeto Político-Pedagógico: fazemos uma bela filosofia, colocamos ao lado uma leitura de realidade e ao lado uma proposta de ação (M.R., D. e Programação), sem que haja interação entre elas¹³¹. Precisamos de um bom *Marco Referencial* que dê o pano de fundo, o horizonte para o qual se caminha, para poder fornecer critérios para a análise da realidade ou a comparação entre ideal e real, possibilitando fazer um bom *Diagnóstico*, ou seja, que nos traga bem presente as necessidades que precisam ser satisfeitas, a fim de guiar a *Programação*, resposta prática às necessidades, na perspectiva de se atingir o fim buscado. Enfatizamos que cada passo depende da consolidação do anterior.

c) Consenso x Hegemonia

Em educação, como em qualquer campo social, existe uma luta sendo travada, onde estão em jogo diferentes posturas e concepções, que, em última análise, refletem os diferentes compromissos dos sujeitos. Neste sentido, é praticamente impossível que haja um consenso absoluto do grupo com relação a todos os aspectos do trabalho. A busca deste tipo de consenso tem sido usada como estratégia daqueles que não querem mudar, pois sabendo que muito dificilmente se chegará a isso, acabam contribuindo, ainda com urna fachada de democratas, para deixar as coisas como estão.

O que fazer, então? Entendemos que o consenso é uma meta, mas não sendo possível, deve-se trabalhar por hegemonia: liderança baseada no consentimento, a partir de concepções que são aceitas por setores representativos do grupo e que apontam na direção da transformação necessária, na ótica libertadora.

131. O exemplo acabado desta distorção é a escola se dividir em três grupos, um fazendo o marco referencial, ao mesmo tempo em que o outro *hz* o diagnóstico e o terceiro, a programação. Isto é um absurdo do ponto de vista metodológico. E pura esquizofrenia!

3-COMO FAZER A PROGRAMAÇÃO

A Programação pode ser feita da seguinte forma:

©Preparação

Antes de iniciar a elaboração das propostas, o grupo deve ser orientado no seguinte sentido:

- As propostas de ação devem ter como meta a satisfação das necessidades apontadas no Diagnóstico, tendo em vista o Marco Operativo (e o Doutrinal). Por isto, é fundamental que se tenha em mãos tanto o Marco Referencial, quanto o Diagnóstico.
- Nem todas as necessidades da instituição serão satisfeitas através de 'ações concretas'.

Os participantes devem ser esclarecidos sobre as várias possibilidades de propostas de ação que visam atender às demandas, que podem ser, basicamente, de quatro tipos:

Q Ação Concreta¹ : proposta de uma ação que tem um caráter de terminalidade, ou seja, uma ação bem determinada que se esgota ao ser executada. A proposta de *Ação Concreta* deve conter *o quê* e *para quê*, quer dizer, que tipo de ação se propõe e com que finalidade. A inspiração para a proposta de ação — *o quê* — vai ser buscada no Diagnóstico (necessidade) e a finalidade — *para quê* — no Marco Operativo (ou Doutrinal). Esta articulação da proposta com o Diagnóstico e com o Marco Referencial é importante para se evitar 'devaneios', propostas um tanto descabidas para a realidade da instituição.

Exemplo de *Ação Concreta*: 'Realizar um curso sobre Educação Libertadora para favorecer a construção de uma postura comum entre os educadores'. Sempre que possível, acrescentar o maior número de dados para facilitar a concretização (período a ser realizado, horário, responsável, etc.). É formulada com verbo no infinitivo.

Q Linha de Ação (Orientações Gerais, Princípios, Políticas): indica sempre um comportamento, uma atitude, um modo de ser ou de agir. Não tem o caráter de terminalidade da ação concreta. É uma forma específica de satisfazer alguma necessidade captada no Diagnóstico, devendo ser buscada no Marco Referencial. Considerando que não é possível prever tudo durante a elaboração do plano, que muitas situações novas vão surgir, a *Linha de Ação* tem também como função ser uma fonte de subsídios, de orientação para as tomadas de decisão no decorrer do processo.

Exemplo de *Linha de Ação*: 'Que a participação dos pais seja uma constante na vida da escola'. Na redação, iniciar com 'Que...' e usar o verbo no subjuntivo presente; isto facilita a distinção entre linha de ação e ação concreta. Não é preciso que a primeira formulação já apareça assim.

A *Linha de Ação* pode vir acompanhada de um conjunto de *Estratégias*, que são formas genéricas de ação; recomenda-se que sejam redigidas com o verbo no gerúndio (ex.: realizando palestras para pais). Cabe ressaltar que a *Estratégia* acompanha sempre uma *Linha de Ação* e é bem diferente de uma *Ação Concreta* que é uma ação bem determinada e assumida para acontecer (ex.: palestra para pais sobre 'Juventude e Tóxicos', na primeira semana de março, das 19:00 às 22:00 h., com o prof. Eulano de Tal, no auditório), enquanto a *Estratégia* é uma possibilidade. O objetivo das *Estratégias* é abrir um leque de opções para a realização da *Linha de Ação*, bem como não perder ideias, contribuições que são pertinentes, mas que naquele momento do planejamento não se tem condições de definir com clareza sua realização.

Q Atividade Permanente (Rotinas, Atividades Periódicas): é a proposta de uma ação que se repete, que ocorre com determinada frequência na instituição. A atividade periódica, obviamente, também deve atender a alguma necessidade da instituição. Exemplo de *Atividade Permanente*: 'Reunião Pedagógica Semanal'.

Q Determinação (Normas, Regras): é uma ação marcada por um caráter de obrigatoriedade, que atinge a todos ou a alguns sujeitos. Distingue-se das atividades permanentes seja pelo caráter de obrigatoriedade, seja pelo caráter restritivo. Deve apontar sempre um comportamento passível de verificação. A norma — da mesma forma que as ações anteriores — só tem sentido se for para satisfazer alguma necessidade identificada no Diagnóstico. De um modo geral, tem uso menor que as outras modalidades de ação.

Exemplo de *Determinação*: 'Na 1ª aula do dia e após o intervalo, os professores deverão esperar os alunos na sala de aula'. Na redação, deve-se descrever a norma de forma bem objetiva para que possa ser compreendida, praticada e avaliada.

Observação:

- Princípio geral para a elaboração das propostas:

Garantir as ideias; depois se classifica e se dá redação mais apropriada.

Ao responder as perguntas, pode acontecer que o sujeito pense que está fazendo um tipo de proposta, quando, na verdade, é outro; é muito comum se confundir 'ação concreta' com 'linha de ação' (por aí; inclusive, podemos perceber o peso do idealismo em nós). A classificação das respostas deve ser confirmada posteriormente pela equipe de coordenação. Não vale a pena se perder tempo demais tentando explicar a diferença precisa entre um e outro tipo de proposta. O importante é que o indivíduo saiba que suas propostas podem ser em vários níveis (ação concreta, norma, etc.), e que expresse aquilo que considera relevante para a instituição, no sentido de suprir suas necessidades. Garantir a proposta; depois se faz a classificação técnica.

Sugestão de Questões para a Elaboração da Programação:

- **Que Ações Concretas** e com que finalidades devem ser realizadas no próximo (ou no presente) ano, para atender as necessidades expressas no Diagnóstico?
- **Que Linhas de Ação** devem orientar nossos trabalhos no próximo ano, para atender as necessidades expressas no Diagnóstico?
- * **Que Atividades** Permanentes devem existir na instituição, para atender as necessidades expressas no Diagnóstico?
- * Que Determinações/Normas precisam ser adotadas para propiciar o avanço da transformação da nossa prática, de acordo com as necessidades captadas no Diagnóstico?

©Aplicação

E a mesma sistemática anterior: cada membro do grupo recebe um determinado número de pedaços de papel, onde pode registrar as propostas (colocar apenas uma proposta em cada papel). Pode-se dar quantas propostas quiser, sobre qualquer aspecto da instituição.

As propostas não precisam ser vinculadas, ou seja, para cada necessidade que o sujeito escolher, não é preciso propor uma *Ação Concreta*, uma *Linha de Ação*, uma *Atividade Permanente* e uma *Determinação*. Existem necessidades que podem ser

satisfeitas apenas com uma linha de ação ou com um conjunto de normas, etc.

©Primeira Sistematização

A equipe coordenadora faz uma primeira organização das propostas (ação concreta, linha de ação, etc.) e pode elaborar um documento de trabalho com todas as propostas (não entrando no mérito de cada uma).

©Análise Inicial

Realiza-se, em grupos pequenos, uma análise inicial das propostas, levando-se em conta os dois critérios básicos:

- A correspondência às **necessidades** da instituição;
- **A viabilidade** da realização de tal proposta (especialmente as ações concretas, atividades periódicas e normas).

©Processo de Decisão

No plenário, os grupos expõem suas conclusões. São destacados os pontos de divergência. Estes podem demandar aprofundamento com dados técnicos; neste caso, deve-se esperar os dados para uma tomada de decisão. Nos outros casos, volta-se para os pequenos grupos para debate e tomada de posição.

Este esquema pode se repetir enquanto for preciso, até que se chegue às propostas assumidas pela comunidade para o próximo período de vigência do plano. Enfatizamos: só devem ir para o plano as propostas que atendam as necessidades e cuja viabilidade seja assumida pela comunidade.

©Redação

Existem diferentes formas de se estruturar a Programação. Consideramos que, numa primeira elaboração, a estrutura pode ser mais simples e objetiva. Sugerimos adotar a mesma estrutura das perguntas do Marco Operativo e do Diagnóstico.

Quanto às ações concretas, uma vez aprovadas, devem passar por um detalhamento, onde serão explicitados todos os seus aspectos (o quê, para quê, quando, onde, quem, para quem).

A redação final de cada item da Programação pode ser estruturada da seguinte forma:

- Q Linhas de Ação
- Q Ações concretas
- D Atividades Permanentes
- Q Determinações

Pronta a redação, deverá ser dada a conhecer a toda comunidade educati va.

A avaliação de conjunto do Projeto é feita ao término de um período previsto e pode começar pela análise da concretização da Programação feita.

- *Ações Concretas*: foram executadas todas as ações concretas propostas pelo plano? (o que foi e o que não foi realizado, o que está em andamento, o que vai ser ainda, o que não foi programado, mas foi realizado);
- *Atividades Penntvientes*: foram realizadas? estavam de acordo com as necessidades do grupo?
 - *Linhas (lc Ação*: ajudaram a caminhada? Até que ponto foram vivenciadas?
- *Detenninações*: foram cumpridas? Ajudaram a construir uma prática transformadora?

Em seguida, é preciso partir para a análise das Necessidades: em que medida foram supridas? Quais permanecem? Precisam ser melhor definidas, detalhadas? Que novas necessidades estão colocadas?

Neste trabalho de avaliação, os indicadores anteriormente elaborados têm um papel importante, servindo como elemento de confronto com o efetivamente realizado e suas consequências.

Se o grupo sentir que é preciso, pode-se até fazer uma rápida análise do Alarco Referencial: ajudou a iluminar a prática? í lá necessidade de se rever algum ponto?

Feito isto, e tendo como referência as necessidades já revistas e reelaboradas, parte-se então para a Programação do próximo período.

A metodologia de elaboração do Projeto traz consigo o princípio da autocorreção: primeiro, a possibilidade de múltiplas versões na redação (até o grupo chegar a uma satisfatória); depois, o poder do Diagnóstico: aponta o que não está indo bem, permitindo alterações.

CONCLUINDO

Depois deste longo percurso, podemos ter clareza da complexidade e da importância do Planejamento no âmbito da educação. Alais do que sistematizar e disponibilizar ferramentas, esperamos, de alguma forma, poder estar colaborando para superar bloqueios e apontar caminhos, a fim de fazer do Planejamento um Mffi%foj de Trabalho do educador (pessoal e coletivamente), que o ajude na tarefa tão urgente e essencial de transformar a prática, na direção de um ensino mais significativo, crítico, criativo e duradouro, como mediação para a construção da cidadania, na perspectiva da autonomia e da solidariedade. Que efetivamente deixe de ser visto como (unção burocrática, formalista e autoritária, e seja assumido como forma de resgate do trabalho, de superação da alienação, de reapropriação da existência.

Referências Bibliográficas

- AEC do BRASIL. Planejamento K Participação. J?cr/i'M í/f R/Mv^vw yJEC, n. 54. Brasília, AEC,
1984. AEC do BRASIL. Planejamento: Educando para a participação. Rfr/.rM i/f Eí/«Mf<?» .- jEC, n. 75.
- Brasília, AEC, 1990. ALBA, Alicia. C*«TÁ'«/«»; nvíó\ y/«Yo y ^tv^Tf/twr. México, Universidade Nacional Autónoma,
1991. ALVES, Rubem. Co»í!V'Mj row gv«v// irojM íA" («y/wo*. São Paulo, Cortez/Autores Associados,
1981. ARROYO, Miguel G. Experiências de Inovação Educativa: o Currículo na Prática da Escola.
- /»: MOREIRA, Antônio Flávio B. (org.). C'«/7v'f»/o; Po//fÀw c TWf/M/. Campinas, Papirus,
1999. ARROYO, Miguel G. Subsídios para a praxis educativa da supervisão educacional. /»: BRANDÃO, Carlos Rodrigues (org.). O E(«)tYK/or; íí^f r .Wo/?r, 2^ cd. Rio de Janeiro, Graal, 1982. AUSUBEL, D., NOVAK, J. e IUNESIAN, II. Rvai/ogM E<M^«o;M/, 2' ed. Rio de Janeiro,
- Interamericana, 1980. BACHELARD, Gaston. .-j /o/?//^;» </» Ejy;/Vfa CVr«(/;m - fo«f?V/v/;v?o /w;Y< »//M ^Viwm;/iv í/o lo/ííavwp/jf». Rio de Janeiro, Contraponto, 1996. BACIIELARD, Gaston. O Novo Espírito Científico. /«.' M.'mv;<A»?r. São Paulo, Abril Cultural,
1978. BAPTISTA, Myrian Veras. PA;»r//«A'»fo; /«f;"Oí/«(Y?o <? wiVoVo/utrM (/« /V.;/f/m;c«(» /%•;/; ,j' ed. São Paulo, Moraes, 1991. BAPTISTA, Myrian Veras. O Planejamento Estratégico na Prática Profissional Cotidiana. /« .SVfivfo .S'o&:/ c S'atv'«/i«/t', n. 47. São Paulo, Corte?, 199). HARBIER, Jean-Marie. EMw^wo </<• ffo/Vfo/ (/c JtYM r PAm//ÂYHY?o. Porto, Porto Editora, 1996. BOUTtXET, Jean-Pierre. !<;f;-»p»/og/.i í/o P;-q/tvfa. Lisboa, Instituto Piagct, 1990. BRIGIEXTI, Agenor. AA'(%/o/ogM^;;Yi »»; P/wm'0 r/f P/i«f//;/(Vifo Mfrf/opvrn'». São Paulo, Paulinas, 1988. BRUNER, Jerome S. (////« .lor« TforM íA(-^;T«f//z^t?«,]•* ed. Rio de Janeiro, Bloch Editores,
1969. CABELLO, Miguel, ESPIXOZA, Eduardo e GÓMEZ, Justino. Ma/MM/ Df P&w/;,wMM Rofon//. São Paulo, Paulinas, 1987. -
- CAMPOS, Maria C. R. Malta. O Possível e o Necessário como Eixos da Construção do Real vistos na Situação de um Jogo. /«. MV«i/i(Y&zgog;V;. São Paulo, 12 (26): 16-20, 199?.
- CARVALHO, Adalberto Dias de. /! &«M((?o ro?)»o Pro/etf» .•l/ffyopo/og/ro. Porto, Afrontamento.
1992. CARVALHO, Adalberto Dias de. A;:/jYc?«o/«gM (/;:?. CVtvzcMí (/a Eí/mY^YW. Porto, Afrontamento,
1988. CARVALHO. Adalberto Dias de. Uma diferença de Paradigma. /». CARVALHO, A.D. (org.). .1 Co»jür«&Y?o (/« fro/tvf» (/f EjfoA;. Porto, Porto Editora, 1993.
- CARVALHO, Angelina e DIOGO, Fernando. Pr«/ívfó R/«M(/ro. Porto, Afrontamento, 1994.
- CASTORIADIS, Cornelius. Para Si e Subietividadc. /».- PENA-VKGA, Alfredo e NASCI-MENTO, Elimar P. O ff»A;r Cowp/f.To: &/<(;/* Afo/V« r ;< r?'»? (/;% y/f(%/f/7j;V/^. Rio de Janeiro, Garamond, 1999. CÂS IORL-YDIS, Cornclius. .^ /«jf/f«<v« /w«t(/m/?v<i &< S«íVfííí(/í, 4* cd. Rio de Janeiro, Pa?, e Terra, 199).