



**GANDIN, Danilo. A prática do planejamento participativo. 22. ed.
Petrópolis: Vozes, 2013.**

182 páginas

ISBN: 8532613152

**Resenhado por Maria de Lourdes Tura (UERJ)
com comentário de Elizabeth Macedo (UERJ)
Brasil**

Comentário

Olha, eu acredito muito na escola. Senão, estaria aposentado e jogando bocha (risos).

(Entrevista concedida por Danilo Gandin ao jornal *A gazeta* em 2010).

Iniciar este texto com um comentário, ou com uma espécie de prólogo, é apenas uma das muitas liberdades que vamos aqui tomar, sendo a primeira delas a própria escolha do livro a resenhar. *A prática do planejamento participativo* data de 1995 e conta com 22 edições, o que parece indicar certa inutilidade mesmo de resenhá-lo. Em geral, resenha-se textos recentes para dar conhecimento aos leitores de um livro que eles ainda não tiveram a oportunidade de ler. *A prática do planejamento participativo*, além de circular há mais de 20 anos, é uma obra muito conhecida que, ainda hoje editada, serve de referência tanto para estudantes quanto para pesquisadores do campo da educação.

Possivelmente, por isso, precisamos de um comentário inicial, no qual aquilo que não cabe em uma resenha – porque ela é, em geral, a apresentação de uma obra a um potencial



leitor – tenha lugar. É nesse momento que pretendemos deslizar no tempo, o que não só é possível, como necessário, quando se resenha uma obra cujos impactos – mensuráveis e imponderáveis – estão aí. Antes de mais nada, no entanto, é aqui que queremos explicitar que esta nossa resenha pretende ser um testemunho de reconhecimento e de homenagem ao professor Danilo Gandin por tudo aquilo que ele vem representando para a educação e as escolas no Brasil. Há algum tempo, vínhamos gestando tal projeto que, não por acaso, vem a termo agora quando educação e alteridade são fortemente atacadas pela ascensão da nova direita. Rer o professor Gandin, nesse contexto, e saber que ele não está jogando bocha, enche-nos de coragem e impele-nos a agir por um projeto relevante de educação para o Brasil.

Os textos fundamentais para entender o pensamento de Danilo Gandin, no que tange ao planejamento – *A prática do planejamento participativo* e *Planejamento como prática educativa* – datam de um momento de transição importante na história do país. Correndo o risco de alguma imprecisão, ambas as obras apareceram quando saíamos da Ditadura Militar iniciada em 1964. Foram 12 anos entre a publicação dos dois livros, mas o fim do regime ditatorial foi também muito longo, que se anunciou, em 1979, com a chegada ao poder do que seria o último presidente militar, cujo mandato ainda duraria até 1985. A eleição subsequente, do primeiro presidente civil, a despeito das enormes demandas populares, ainda seria indireta, realizada pelo Congresso Nacional. A Constituição do Brasil democrático somente seria promulgada em 1988, e a primeira eleição direta para Presidente da República ocorreria em 1990. Todas essas datas são sabidas e, se as trago, é apenas com o intuito de localizar o que transparece como a preocupação maior do professor Gandin em uma atmosfera em que se clamava por participação e pela reinvenção de um país. Planejar o futuro juntos era o anseio de gerações após a Ditadura que talvez

hoje seja importante adjetivar como sangrenta, mesmo que a boa prática da escrita acadêmica indique a parcimônia com tais termos.

Antes mesmo da nova Constituição, não por acaso denominada Cidadã, as eleições diretas para os governos estaduais em 1982 levaram ao poder partidos de oposição, implicando em mudanças significativas nas gestões locais. No campo da educação, muitos estados elaboraram novos currículos com uma matriz crítica e níveis diferenciados de participação das comunidades escolares em sua elaboração. Seriam, no entanto, as eleições municipais de 1988 que se constituiriam em um marco para as ideias defendidas, não apenas, mas vigorosamente, por Danilo Gandin. Em sua Porto Alegre, a vitória do Partido dos Trabalhadores (PT) elevaria a ideia de participação a um novo patamar com a instauração do orçamento participativo. No campo da Educação, a Escola Cidadã traria os princípios do planejamento participativo para o centro da experiência educacional, em um projeto bem-sucedido e com reconhecimento nacional e internacional, infelizmente descontinuado em 2004. Vivia-se, na cidade, uma oportunidade de experimentar a ideia de planejamento e de gestão participativa. Em São Paulo, a eleição de Luiza Erundina, também pelo PT, trouxe Paulo Freire, em pessoa, para a Secretaria de Educação. Também ali se iniciava uma experiência de radicalização da participação com a descentralização das decisões para as escolas. Um pouco depois, em 1993, Belo Horizonte implantaria a Escola Plural, movimento que se repetiu em diferentes municípios brasileiros, especialmente nas capitais, onde as redes escolares eram e são, em geral, mais robustas. Ao mesmo tempo, no âmbito legislativo, iniciou-se, depois de exarada a Constituição, um longo e tortuoso processo de elaboração de uma lei geral para a educação. Apesar da efervescência que provocou e do processo participativo que envolveu sua redação, uma série de manobras de última hora acabou produzindo um documento em que parte dos

anseios trazidos por educadores e educadoras ficaram de fora da versão finalmente aprovada em 1996.

Os desejos de participação política eram exercitados em diferentes esferas, depois de duramente conquistados. As ideias trazidas pelos novos tempos não eram, obviamente, apenas de professor Danilo, elas circulavam por uma comunidade de educadores críticos. No campo da educação, no entanto, *Planejamento como prática educativa* marcou uma época, como viria a acontecer posteriormente com *A prática do planejamento participativo*. Publicado em 1983, destoava da versão de planejamento que imperara durante toda a Ditadura. Até então, a importação do modelo hegemônico nos Estados Unidos, contando com financiamento oficial, legara-nos uma tradição sistêmica de planejamento, marcada pelo binômio objetivos-avaliação que tratava a decisão política como atividade técnica. Nas políticas públicas, planos centralizados e assépticos chegavam às escolas. Nas Universidades, textos traduzidos ou adaptados formavam novos docentes segundo a lógica imperante. Em tal cenário, o livro de Danilo Gandin revolucionava o campo da gestão educacional ao propor um planejamento que apostava no imbricamento crítico e subvertia o etapismo das versões tecnicistas. Sem deixar de acreditar na importância de planejar, o texto destacava as finalidades políticas dessa atividade e a apresentava como construída a partir de experiências locais e das escolas. No livro de 1995, assim como em outras obras do autor, tal subversão foi ganhando mais cor, com propostas concretas de como planejar, sempre tendo o compromisso político com a justiça social como guia.

Como recuperar aqui, neste testemunho de reconhecimento, a importância dessas obras desde aquele momento? Na linguagem da atualidade, podemos lembrar as centenas de citações desses livros e, em uma espécie de árvore genealógica, as citações daqueles que os citam. No entanto, corremos o risco de o professor Danilo resolver jogar bocha se tais

números disserem da relevância de escrever para pessoas e com elas estabelecer um diálogo ao vivo ou a distância. A estranha sensação de familiaridade que muitos de nós sentiremos ao ler as ideias que a resenha de Maria de Lourdes vai destacar é possivelmente um outro indicador de que essa obra é parte de cada um de nós. Podemos, ainda, arriscar a interpretação, aceita por muitos, de que os pensadores brasileiros no campo da teoria crítica, dentre os quais situo Danilo Gandin, tiveram uma importância crucial na configuração desse campo de pensamento no âmbito internacional. Em nenhuma outra teorização crítica, a valorização da escola e da ação cotidiana nela produzida, para qual a obra do professor Gandin foi fundamental, é tão forte e prenhe de possibilidades.

Tomo, no entanto, um outro caminho que me parece mais adequado a um comentário dessa natureza, o caminho de algumas lembranças captadas sem nenhum método. Difícil pinçá-las, porque todos e todas com quem falei sobre este testemunho gostariam de homenagear o professor Gandin por motivos diversos. Eu mesma lembro de como a ideia de planejamento participativo me ensinou a ver vida em uma atividade sempre experienciada como muito burocrática. As lembranças de Maria de Lourdes, que prontamente se disponibilizou para fazer esta resenha, e que conviveu com “Danilo”, entre outros, nos espaços da Associação de Educadores Católicos. Lá editaram uma revista que formou muitos educadores, e a fala de Lourdes dá conta da importância dos debates aí travados e do impacto desse espaço nos momentos de redemocratização. Há também testemunhos de alunas recentes dos cursos de pedagogia que, mais de 20 anos dos idos de 1995, leem a 22ª edição de *A prática do planejamento participativo* com enorme interesse e desejo de que as escolas pudessem continuar sendo um espaço de planejamento e autonomia. Em mesas de bar e almoço, quase todos os presentes têm uma história a contar, seja no Rio de Janeiro (onde moro), seja em

lugares onde comentei que a Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação (ANPEd) estava planejando essa resenha-homenagem. Quantos colegas encontraram com o professor Gandin em suas peregrinações por escolas e redes de ensino falando para professores! Todos testemunhos de sua competência, mas, principalmente, de seu compromisso com a educação.

Destaco aqui um momento de que muitos de nós deve se recordar. No espírito da época, a Lei de Diretrizes e Bases (LDB) destacava que a gestão democrática do ensino público precisava ser assegurada pelos sistemas de ensino e estabelecia a importância, para tanto, de que as escolas elaborassem um projeto pedagógico. Os profissionais da educação eram, assim, instados a participar na escrita de projetos políticos pedagógicos, ou os famosos PPP. As escolas e as próprias redes públicas, assim como instituições privadas, viram-se diante da necessidade de inventar formatos de PPP e formas de fazê-lo. Muitos colegas conheceram o professor Danilo Gandin na busca para dar conta dessa tarefa e o tomaram como um bom amigo, cujos conselhos seguiram, adaptando-os aqui e ali como requer a boa participação. A atual secretária de educação da rede de Niterói e professora da Universidade Federal Fluminense, Flávia Monteiro de Barros, é uma das que lembra dos livros de Gandin com carinho e gratidão. Na verdade, ela os tem na estante de sua sala na secretaria, onde a encontrei por outro motivo e, pelos caminhos das conversas que nos levam sempre a um lugar inusitado, chegamos a este tema. Flávia me contou que, trabalhando na Rede Estadual do Rio de Janeiro, se viu instada a produzir projetos políticos pedagógicos com as escolas e que foram os textos do professor Gandin que lhe serviram de referências. Na sua estante, além das cópias muito manuseadas das duas obras aqui citadas, via-se *Escola e transformação social* e *Temas para um projeto político pedagógico*, este uma parceria de Danilo Gandin com seu filho Luís Armando.

São muitos outros testemunhos que, diferentes entre si, dão conta da importância das lições do professor Gandin no sentido da valorização da participação radical das comunidades escolares no planejamento. Nesse sentido, suas obras ajudaram a forjar a tal tradição dos estudos críticos no Brasil, em que a comunidade escolar é posta no centro das alternativas aos modelos impostos. Tradição esta que, nos dias atuais, nos tem feito resistir a políticas educacionais centralizadas que buscam tirar, não apenas do professor, mas das escolas, a responsabilidade de planejar o seu trabalho. Depois de um longo período em que aprendemos, com os Grandes, a valorizar a educação, e os processos participativos necessários à construção de projetos educacionais dignos desse nome, é difícil acreditar que teremos uma educação de qualidade definindo, com clareza, competências relevantes para todos a serem avaliadas por testagens nacionais e internacionais. Contudo, o fantasma dos planejamentos técnicos volta a assombrar as políticas públicas, novamente escondendo, sob o manto do método e da eficiência, suas incontáveis exclusões.

Em diferentes países, recrudesceram, nas últimas décadas, políticas de centralização nacionais de currículo e de avaliação, binômio que norteou as técnicas de planejamento clássicas. Não que elas não existissem ou fossem hegemônicas ao longo de toda a história recente da educação, com livros didáticos, vestibular e a própria tradição disciplinar – todos acridamente criticados pelo professor Danilo – fazendo o papel que se almeja com tais políticas de centralização. A existência de currículos nacionais como normas legais, e sua imposição sobre estados, municípios e escolas, têm, no entanto, uma força simbólica que não pode ser desconsiderada. Naturaliza-se, com tais normas, a ideia de que a escola está lá para ensinar um conjunto de conteúdos, ou desenvolver certas competências, reduzindo drasticamente os sentidos de educação. Como

nos lembra o mestre Gandin, em entrevista a Cláudia Feliz, em 2010, para *A Gazeta*, “[...] assim que a ciência se firma [entender que a escola deve passar para o aluno o conhecimento que a humanidade construiu através da história], passa a ser uma coisa maluca, que não se aplica mais à atualidade”. Ele segue instando “[...] a escola (a) olhar a sociedade, e fazer um projeto pedagógico que ajude a construir o que ela – a escola – vai escolher”.

Quero destacar, no entanto, como possivelmente um dos efeitos mais relevantes do legado crítico de autores como o professor Gandin, as ações empreendidas por muitas Secretarias de Educação no sentido de não abandonar as práticas curriculares que vinham gestando em função da chegada da norma nacional. Com um pouco mais de ousadia, talvez se pudesse afirmar que mesmo nossas políticas centralizadas têm sido obrigadas a criar formas de incorporar planejamentos locais e anseios das comunidades escolares. No cenário atual, não é sem importância, por exemplo, que as bases curriculares nacionais tenham sido levadas a admitir outros níveis de planejamento nas esferas estaduais e municipais. Por certo, não se tem em mente um espaço de participação radical que gostaríamos de ver – e que já vimos – nas políticas públicas, mas abrem-se possibilidades para que práticas de re(e)xistências sejam gestadas. Em diferentes municípios que tenho visitado, de estados e de regiões diversas do país, os professores levam em si, como uma daquelas lições que não se esquece porque representam muito para nós, a certeza de que a educação envolve escolhas políticas que competem às escolas e o compromisso com o efeito de tais decisões na vida das gentes a quem educam.

Este comentário inicial é, como disse, a forma que encontramos de começar uma resenha de lições que aprendemos [e seguimos aprendendo] com o professor Gandin. Antes de passarmos a uma retomada de suas ideias, na resenha de Maria de Lourdes Tura, penso

que vale, como mais uma das muitas liberdades que tomamos aqui, me fazer portadora de um muito obrigado coletivo ao professor Gandin por nos ter feito acreditar que é possível fazer diferente e criar re(e)xistências.

A Resenha

Danilo Gandin licenciou-se em Filosofia e Letras pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Nessa mesma instituição, ele fez Especialização e Mestrado em Planejamento da educação e, também, atuou como professor da disciplina Estrutura e Funcionamento do Ensino de Primeiro e Segundo Grau na Faculdade de Educação. Foi professor de Literatura Brasileira, de Língua Portuguesa e de Filosofia no Ensino Médio da Escola Técnica da UFRGS. Exerceu, nessa escola, a função de Coordenador Pedagógico e foi Diretor Adjunto do Departamento de Ensino Médio da Secretaria de Educação do Rio Grande do Sul (SEDUC). No período de 1968 a 2000, participou da Associação de Educação Católica do Rio Grande do Sul como Assessor Técnico e, por seis anos, foi membro da Diretoria da Associação de Educação Católica do Brasil.

Ministrou palestras e cursos sobre planejamento e temas educacionais em várias regiões do Brasil e na Colômbia, Guatemala, Panamá, Paraguai, Nicarágua e em outros países da América Central. Inclui-se aí cursos de Planejamento na Pós-Graduação de faculdades de educação no Estado do Rio Grande do Sul e em universidades católicas de Minas Gerais e do Paraná. Tem publicado vários livros com muitas reedições, capítulos de livros e artigos em revistas acadêmicas.

Em sua trajetória, pode-se observar que houve um deslocamento realizado a partir dos cursos de Especialização e de Mestrado, para o campo do planejamento e da administração escolar. Vale destacar que, atualmente, pesquisadores da área das ciências sociais e econômicas têm se interessado por estudos do planejamento e da administração pública, o

que é condizente com as muitas mudanças que têm ocorrido nesse campo.

A preocupação atual com a questão da Educação Básica, incluída nos direitos sociais, e as novas políticas educacionais remetem-nos aos textos de Danilo Gandin e a sua preocupação com o planejamento no sentido amplo e com o planejamento da educação. O foco mais frequente de suas publicações são as novas configurações do sistema educacional brasileiro e, nesse contexto, fica evidente a necessidade de pensar-se no planejamento da educação, tendo em vista um conjunto de relações sociais, econômicas e políticas em circulação em um ambiente em que diferentes linguagens ou sistema de significações estão em curso.

Dizendo isso, vale indicar também que, na discussão deste tema, Danilo Gandin lembra a necessidade ou exigência do planejamento em qualquer atividade humana. Ele afirmou que:

Penso, por outro lado, que é impossível enumerar todos os tipos e níveis de planejamento necessários à atividade humana. Sobretudo porque, sendo a pessoa humana condenada, por sua racionalidade, a realizar algum tipo de planejamento, está sempre ensaiando processos de transformar suas idéias em realidade. (GANDIN, 2001, p. 83).

O autor chama atenção para o fato de que o Estado tem elaborado uma série de planejamentos de cunho normativo e estes têm se mostrado pouco eficazes diante dos inúmeros impasses apresentados, especialmente quando estamos diante das diferenças culturais e sociais de nosso país. Por conta disso, Danilo Gandin observou que é necessário rever as atividades do planejamento e da gestão da educação para se alcançar aquilo que se busca: uma educação para todos e oportunidades escolares abertas às diferentes faixas da população brasileira. São aspectos que exigem discutir o planejamento educacional e formatá-lo no diálogo com aqueles que são os sujeitos dessa tarefa.

Tal atividade é entendida pelo autor como uma forma de crescimento humano e tem sido objeto do interesse e da ação de diversos pesquisadores. De acordo com Gandin:

A inspiração básica de ser o planejamento um processo de crescimento humano e não apenas técnica de melhorar as ações, firmei-a em contato com Miguel Cabello, pertencente a um grupo denominado Equipe Latino-Americana de Planejamento (ELAP), com sede no Chile. (GANDIN, 1983, p. 9).

No entanto, de acordo com o que tem afirmado o autor, o que temos em foco é, de forma geral, um planejamento normativo, que estabelece “[...] um relacionamento quase cômico entre a atividade de planejar e a de arquivar” (GANDIN, 1983, p. 13).

Em seu livro *Planejamento como prática educativa*, o autor entende que o planejamento tem se organizado por meio de “planejadores” ou de um planejador, de “executores” e “avaliadores” que têm a função de normatizar a burocracia que vai dirigir todo o processo. Nesse aspecto, aponta o autor, observa-se a ineficácia dos planos, marcados pela falta de soluções.

O autor indica que essa forma de realizar o planejamento faz com que ele não seja levado muito a sério por aqueles que julgam significativas as suas ações. Estamos, pois, diante de algo que precisa ser levado em consideração quando se pensa em educação escolar. Antes de tudo, ele tem de ser pensado para a mudança, para a transformação; e isso, certamente, não é o que desejam aqueles que se consideram os “donos” de algum setor da atividade humana. Assim sendo, no cenário educacional, deve-se propor uma profunda reflexão sobre o planejamento como parte fundamental de todo o processo, para que elaboradores e executores possam se comprometer com sua eficiência e eficácia.

Dito isso, o que está em pauta é a busca da boa execução dessa tarefa. Para tanto, o autor propõe uma análise que se baseia em três perguntas que podem ser resumidas no que se pretende alcançar, que distância se está desse objetivo e o que se pode fazer para diminuir essa distância. São ações que estão ligadas ao elaborar, ao executar e ao avaliar, consonante com o que é definido por Danilo Gandin como “programação”. O autor afirma que “[...] a programação é a proposta de ação para aproximar a realidade existente da realidade desejada” (GANDIN, 1983, p. 36).

Desse modo, o que está em foco é a busca de caminhos para o agir. Um agir que procura as melhores maneiras para se alcançar o esperado e que vai estar ligado a uma série de estratégias elaboradas em função do objetivo do planejamento, que coloca em cena aquilo que Danilo Gandin definiu como o marco referencial do plano de ação, que irá distinguir o que é necessário e o que é possível, tendo em vista a exequibilidade das várias ações.

O marco referencial é constituído de três aspectos que estão integrados: o marco situacional, que distingue como é a realidade global; o marco doutrinal, que estabelece o que se pretende alcançar; e o marco operativo, que analisa como deve ser a nossa ação para alcançar o que se pretende. Esse marco referencial terá de ser acompanhado de um diagnóstico que vai comparar o que se espera alcançar (o ideal) e o que temos na realidade.

A par disso, há as propostas de ação ou os modos de agir que estão relacionados ao que se pretende com essas políticas. Nesse sentido, pode-se pensar em um grupo de pessoas realizando atividades que estão de acordo com atitudes (estratégias) que tornam reais as políticas propostas. O autor está pensando em um trabalho em equipe, e essa relação garante a eficiência do que se planejou. Esse momento deixa transparecer que há uma diferença em relação àquilo que está proposto no marco referencial e àquilo que se realiza na programação, posto que, nesta “[...] embora

continue presente o ‘dever ser’ [...] aparece com força maior a categoria do possível” (GANDIN, 1983, p. 37).

São conjunturas que demandam o conviver no espaço da ação pedagógica. Nessa perspectiva, o autor apresenta situações que vivenciou na oportunidade de estar em escolas em que foi solicitada a sua ajuda no processo de “[...] decidirem com maior clareza, consciência e coerência a direção de seu agir” (GANDIN, 1983, p. 63). Nesse contexto, o autor ofereceu “[...] técnicas que incentivaram a participação” (GANDIN, 1983, p. 63). Assim sendo, a ideia de um planejamento participativo aparece nesse momento em que o autor apresenta o trabalho de assessoria realizado em escolas que buscavam sua orientação no intuito de realizar um planejamento.

Danilo Gandin relata também cursos que realizou e que reuniam, por exemplo, dois ou três professores de 15 ou 20 escolas para compor uma turma de no máximo 40 pessoas. Nesse caso, os diretores e os coordenadores pedagógicos ou supervisores eram considerados participantes preferenciais. Esses participantes do curso seguiam as aulas e também coordenavam a elaboração de um plano global de médio prazo (de 3 ou 4 anos) para sua própria escola.

Em tal atividade, o autor distingue que trabalhou com secretarias municipais de educação de vários municípios que organizavam um curso para todas ou uma parte de suas escolas. Ele assinala que pôde realizar também esses cursos para grupos de escolas dos estados, de uma mesma mantenedora ou outros agrupamentos. Esse tipo de atividade estendia-se por um período de aproximadamente seis meses.

Em outras escolas, o autor teve também a oportunidade de organizar o planejamento juntamente aos professores. Nesse cenário, esteve em pauta sua preocupação com a participação ativa da comunidade escolar na realização dessa tarefa.

Ao apresentar suas experiências em escolas, Danilo Gandin chama atenção para as diferenças entre elas e distingue, por exemplo, aquelas com poucos alunos e outras com muitos alunos, professores, funcionários etc. No caso das escolas com uma população maior, ele lembra a situação de ter tido de escolher representantes dos professores, do pessoal administrativo, dos pais e dos alunos. Nesse contexto, o trabalho realizou-se em várias etapas, entre elas a de encaminhar a todos os professores, funcionários, representantes dos pais de alunos e para o grêmio estudantil o que se havia produzido, indicando que aquilo que traziam estava aberto a discussões.

Nesse ponto, há de ter-se em vista que Danilo Gandin chamou atenção para o fato de o planejamento escolar oportunizar às diferentes equipes que trabalham em uma escola a possibilidade de analisar a realidade da vida no espaço pedagógico, descobrir o que se têm em comum e fazer comparações e questionamentos sobre as diferentes práticas e ações vividas na escola. São situações que possibilitam a avaliação das atividades realizadas no colégio e a busca de novos mecanismos, visando a melhoria dos processos educativos.

Nos cursos realizados, as diferentes equipes analisavam a realidade de sua instituição ou daquelas em que trabalhavam, destacavam os pontos comuns, faziam comparações com outras experiências do grupo, questionavam as práticas anteriores, avaliavam o que já tinham realizado e propunham atividades, tendo por meta a melhoria dos processos educacionais de uma determinada escola ou grupo de escolas. Estamos, aqui, diante daquilo que foi de grande interesse para Danilo Gandin: o planejamento participativo, que foi também estudado em seu livro *A prática do planejamento participativo*.

O autor indica que esse livro não é uma continuação do livro *Planejamento como prática*

educativa. O pesquisador aponta que os dois se completam e isso está acompanhado das experiências do autor e dos movimentos sociais e políticos que o tempo foi produzindo. Assim, o que faz a conexão entre esses dois textos é a certeza da importância do planejamento nos vários espaços da vida social e, especialmente, na escola.

Gandin lembra também as características socioculturais dos diversos ambientes sociais e as diferentes formas de interpretar a importância da relação entre escola e sociedade. Nesse ponto, ele traz para análise a questão da “reprodução” dos textos de Bourdieu e Passeron. Na continuidade, distingue várias formas de ver a relação escola e sociedade. Nesse sentido, no planejamento educacional, pode-se distinguir, entre outras, duas perspectivas que estão em confronto: uma que se apresenta com as formas do planejamento tradicional e seus modos de agir; e outra que busca a inovação e a renovação do conceito e da prática. Essas distintas concepções de planejamento educacional têm conexão com o que foi se institucionalizando a partir dos anos de 1980 em relação aos sistemas educacionais.

O autor relata que, no planejamento, no sentido amplo, aparecem três grandes linhas de ação: o gerenciamento da qualidade total, o planejamento estratégico e o planejamento participativo, “[...] que se somam ao planejamento operacional consagrado, burocrático, sem perspectivas e muito utilizado ainda” (GANDIN, 1995, p. 24).

O planejamento operacional é a forma normativa que foi se instituindo naquilo que se apresenta como o preenchimento de papéis. O gerenciamento da qualidade total lida com um significante de muito valor – qualidade – que, no entanto, tem um sentido conservador, muito ligado às formas de produção industrial que sempre estiveram associadas a um forte controle do desempenho e dos resultados do trabalho dos indivíduos que atuam no processo de produção. Trata-se, portanto, de

um jogo de poder, que fiscaliza a “[...] padronização de tarefas, de procedimentos e de resultados”(GANDIN, 1995, p. 27). No planejamento estratégico, há um esforço de compreensão da necessidade de rever os fins, os objetivos propostos; e há, segundo o autor, uma atenção para a qualidade, em um sentido mais aberto e no entendimento da necessidade de estabelecerem-se esquemas para o atendimento do que foi proposto. Há também uma abertura para a participação, se bem que isso se apresenta de forma não muito clara. Por fim, o planejamento participativo é o objeto de estudo de Danilo Gandin. Nesse ponto, ele destaca que esse modelo de planejamento

[...] parte de uma leitura do nosso mundo na qual é fundamental a idéia de que nossa realidade é injusta e de que essa injustiça se deve à falta de participação em todos os níveis e aspectos da atividade humana. (GANDIN, 1995, p. 28).

Nesse cenário, Danilo Gandin afirma a importância da participação de todos em todas as esferas de poder. Ele indica, assim, que vamos encontrar o planejamento participativo em vários espaços da organização social: em empresas, na administração pública, nas escolas etc. No entanto, nesse aspecto, o autor alerta para o cuidado no uso desse termo porque pode falar-se de participação em atividades em que esse significante é uma possibilidade muito tênue. Ele afirma, por exemplo, que, em muitas situações, o administrador assume um papel que é do povo e “[...] chama a uma participação que é apenas colaborar para que suas decisões ‘dêem certo’” (GANDIN, 1995, p. 37).

Vale destacar, por um lado, que se deve entender o planejamento participativo como uma prática que se realiza em um processo constante, de total participação. Nisso, incluem-se as formas mais evidentes da ação democrática. O planejamento não pode, portanto, ser entendido como uma mera

burocracia e preenchimento de papéis. Por outro lado, o autor distingue que essa atividade deve ser entendida como estar no campo científico, posto que ela exige a análise da realidade, o estudo das várias inter-relações no campo social, econômico e cultural e dos problemas que aí se encontram, especialmente em um momento que se está a construir, a cada instante, uma nova visão de mundo. Nesse sentido, o autor indica que

[...] qualquer pessoa e qualquer grupo procura entender como é o mundo, tanto o natural, como o humano e o transcendente. E procura explicá-lo, ter uma visão de como as coisas acontecem e por que acontecem. (GANDIN, 1995, p. 57).

Não temos uma sociedade formatada, uma visão de mundo pronta, acabada. Estamos a abrir caminhos; assim, todos juntos produzem passagens. Isso não é a função de um grupo de administradores, posto que, no espaço social, todos têm sabedoria, produzem conhecimentos e soluções para os problemas; por isso, só é possível pensar em administrar os diferentes espaços em conjunto. Melhor dizendo, planejar é buscar uma realidade desejada no que foi se afirmando em um processo de discussão de valores e de hierarquia. Nesse caso, está em pauta uma ação coletiva, com suas diferenças, movimentos e a busca de soluções.

Danilo Gandin aponta, pois, que supervisores e diretores das escolas ou de outras instituições têm de ter um roteiro com instrumentos, técnicas e metodologia para a realização do planejamento. Todavia, isso levou o autor a enunciar que não se pode entender esse roteiro como uma receita e que ele deve ser pensado como uma forma de possibilitar a participação de toda a comunidade que está envolvida nessa ação. Após essas considerações, ele apresenta um roteiro – bastante detalhado – com a indicação das formas de participação dos vários sujeitos que atuam no espaço em questão.

O roteiro vai realizar-se, segundo o autor, em etapas, a saber: a preparação; a elaboração do plano global de médio prazo; a elaboração de planos globais de curto prazo; a revisão geral. Os modos de realizar cada uma dessas etapas abrangem a leitura e a discussão de textos, reuniões do grupo de trabalho para análises, revisões e produção de propostas. O que está em curso é sempre um processo de intensa comunicação entre aqueles que estão envolvidos na atividade que está sendo programada, o que exige uma posterior discussão e apresentação de resultados ou da avaliação em plenários, que tenham a possibilidade de reunir todos que estão envolvidos na atividade em questão. Enfim, o autor indica que “[...] seguir um roteiro é útil, se o pensamento não ficar com isso aprisionado” (GANDIN, 1995, p. 75). Dessa maneira, seguir um roteiro no processo de planejamento não significa agir mecanicamente, sem observar o que vai se transformando, as novas perspectivas e os problemas que surgem. Uma ação mecânica levaria à formalização, à burocratização do trabalho e, assim, estar-se-ia produzindo o esvaziamento da proposta.

O roteiro foi pensado a partir do que se tem teorizado sobre o assunto em termos globais; contudo, na prática, temos uma diversidade de situações, mudanças e novidades. É preciso, pois, contar com essas ocorrências e ter em vista alguns aspectos que podem dificultar a sua produção e execução. Eles são vários. Em primeiro lugar, o cuidado para que, em nenhum momento, o trabalho pareça “uma tarefa chata e estéril” (GANDIN, 1995, p. 76). Afora isso, não se pode omitir alguns aspectos e instrumentos mesmo que se tenha de repeti-los em vários pontos do roteiro. E, finalmente, deve-se ter em conta a necessidade de fazer substituições que se apresentem como necessárias.

Danilo Gandin preocupou-se, também, com os marcos teóricos do planejamento. Em seu livro *Planejamento como prática educativa*, ele apresentou uma análise sobre a construção do

marco referencial de um planejamento, como já foi destacado anteriormente. No livro *A prática do planejamento participativo*, ele distingue uma série de questões “abertas” que se deva propor aos participantes de um planejamento para poder-se construir o marco referencial, o diagnóstico e a programação. Essa é a forma de possibilitar a interação entre a teoria e a prática. Ademais, o autor indica a importância do diagnóstico, afirmando que

[...] não há instituição que tenha sentido, em termos de eficiência e eficácia, sem que faça um diagnóstico continuado, dentro de um processo de planejamento. (GANDIN, 1995, p. 90).

O autor fala, aqui, de um diagnóstico continuado e não de uma atividade que se realiza em um determinado momento e ali se encerra. Isso porque o autor está sempre lembrando que vivemos em um mundo de intensas transformações, o que tem repercussão em todas as atividades humanas – entre elas, nos espaços da educação escolar.

O diagnóstico é um juízo. Um juízo sobre uma determinada prática. Essa ideia é fundamental para que se entenda os caminhos para a realização do diagnóstico que vai servir de base para o planejamento. Se uma Secretaria de Educação faz uma série de levantamentos sobre a situação dos alunos, dos professores e dos prédios escolares daquele município não pode dizer que fez o diagnóstico porque esse é um simples levantamento de dados. O diagnóstico é mais do que isso.

O levantamento de dados vai ser muito útil para se fazer o diagnóstico. No entanto, este exige um estudo aprofundado, o uso de técnicas de pesquisa. Desse modo, tendo colhido o material, dirige-se, então, ao espaço da prática escolar para fazer perguntas aos participantes do planejamento. Nesse contexto, Danilo Gandin propõe um rol de questionamentos que possibilitam aos sujeitos da pesquisa relatarem o que entendem que vai bem, o que vai mal no processo educativo e o

que percebem como formas de superação dessas falhas. São questões que estão de acordo com as áreas temáticas do marco operativo.

No caso de realizar-se o planejamento em áreas muito extensas, como em uma Secretaria de Educação, as pessoas envolvidas conhecem pouco os aspectos mais específicos da prática pedagógica. As questões levantadas, nesse caso, terão de ser bem mais amplas. Há, assim, de iniciar-se um processo de articulação entre todos os aspectos que fazem parte do levantamento de dados e a prática escolar. Nesse ponto, Danilo Gandin destaca que se tem feito uma apropriação de termos do campo da economia, por exemplo, para o campo da educação no processo de enunciar a prática do planejamento. Com isso, observa-se a falta de uma linguagem mais apropriada, mais clara, mais exata para o campo da educação e, também, da existência de palavras do dia a dia que estão cheias de ambiguidades e imprecisões. Essa análise levou o autor a distinguir o termo “necessidade”, tirado do senso comum, mas tão importante, posto que é um conceito central do discurso técnico sobre planejamento.

Assim, pode-se estabelecer as necessidades do planejamento, ligadas à perspectiva da distância entre aquilo que existe e aquilo que se espera. Aquilo que é um ideal que se pretende alcançar e que está relacionado à observação de um problema ou de problemas – como o número de reprovações dos alunos – que se pretende resolver. São situações que exigem um domínio teórico da questão em pauta, as quais envolvem diferentes setores e a busca das causas de cada um dos problemas. Nessa perspectiva, o autor afirma que

[...] é necessário todo um conjunto teórico e de opções para poder chegar-se às necessidades pela comparação deste conjunto com a realidade concreta da instituição, assim são importantes criatividade e precisão teórica para passar

das necessidades à programação.
(GANDIN, 1995, p. 101).

A programação é, pois, o que se propõe realizar, a qual se constitui dentro de um plano. Dito de outra forma, é a “[...] proposta de ação para sanar (satisfazer) as necessidades apresentadas pelo diagnóstico (GANDIN, 1995, p. 103). Isso inclui uma série de ações concretas que se pode identificar como objetivos. Nesse contexto, vale destacar a construção da política que também se expressa como um meio para alcançar um fim. Desse modo, o planejamento requer uma sustentação teórica. O pensar apenas na burocratização, no preencher quadros sem uma justificativa teórica e procedimentos técnicos esvazia tudo que foi proposto. Por isso, é importante uma equipe que construa esses procedimentos técnicos que serão realizados tendo em vista o que foi apresentado como objetivo pelos participantes. Tais procedimentos devem ser de uso de toda a comunidade, que, certamente, resultará em críticas e pedidos de mudanças. Portanto, a “[...] programação é, juntamente com o marco referencial e o diagnóstico, o imprescindível e o suficiente para um plano” (GANDIN, 1995, p. 111).

Danilo Gandin lembra a proposta de construção de fichas que são encaminhadas a todos os participantes da programação. Após, cabe a tarefa de sintetizá-las, ordená-las, categorizá-las para ter-se a programação de forma participativa. Nesse trabalho realizado, há de ter-se em vista que os critérios de exequibilidade e oportunidade devem estar presentes como um pano de fundo do realizar de uma programação. Isso leva à necessidade de lembrar-se, mais uma vez, as diferenças entre os espaços de ação.

Esse conjunto de propostas marca a participação acontecendo em três momentos que estão interligados: o individual, o do subgrupo e o do plenário. O que se está pensando é na oportunidade da exposição do pensamento de cada um dos componentes do grupo, o momento da seleção e da organização

das ideias e o momento da globalização, que vai se realizar no plenário. Este último acontece no espaço da apresentação da contribuição de cada grupo, cuja discussão pode trazer de volta o trabalho nos pequenos grupos para novas sistematizações. É fundamental pontuar, aqui, o aspecto da participação que não pode ser entendido como uma simples presença em grandes plênários em que se tomam decisões a partir de votações. Esse é um momento importante, mas a participação ficar só nele é muito pouco. Dessa forma, não pode haver planejamento participativo sem que cada um dos participantes da tarefa tenha o momento de se pronunciar, de apresentar suas ideias e as formas de entender o que está em juízo.

A isso se associa uma preocupação com o tempo: Quanto tempo é necessário para a elaboração participativa de um plano global de curto prazo? A resposta a essa questão está ligada a como se fará o plano – de uma forma concentrada, por exemplo, ou em reuniões intercaladas - e ao tamanho da instituição. Deve-se ter em foco, no entanto, que a duração de cada tarefa não deve ocupar um tempo muito grande visto que pode desinteressar o grupo.

Há de ter-se em mente que alterações podem ser feitas no proposto, da possível necessidade de um novo diagnóstico e do cuidado no aceitar as sugestões de cada participante. Desse modo,

[...] como o trabalho tem que ser participativo, é importante que todos os grupos ou todas as pessoas terminem a tarefa aproximadamente juntas a fim de que se possa seguir com a tarefa seguinte com todos os participantes. (GANDIN, 1995, p. 125).

Isso demanda uma combinação relativa ao tempo. Como o ritmo das pessoas é diferente, haverá bons resultados melhores e outros nem tanto. Assim, pode acontecer de o coordenador de um grupo pedir uma

prorrogação do tempo, mas isso deve ser evitado.

Com todas essas circunstâncias, diferenças e dificuldades na construção da programação, o autor destaca ainda que temos de saber que o processo de planejamento inclui a avaliação, que é importante para que se possa, por exemplo, mudar o que não está de acordo com o que se idealizou. Nesses termos, ele identifica três tipos de avaliação: a diagnóstica, a de controle e a classificação.

A avaliação diagnóstica busca dimensionar uma ação ou uma prática global no sentido de concretizar uma ideia, um valor. A avaliação pensada como controle intenta verificar se um produto ou uma ação está de acordo com o padrão estabelecido. A avaliação como classificação é bem comum no espaço escolar e “[...] caracteriza-se por separar em categorias os elementos de um conjunto” (GANDIN, 1995, p. 116).

O autor destaca que todo planejamento precisa de uma prática avaliativa para dimensionar sua produção. Nesse sentido, ele distingue a avaliação diagnóstica e a de controle por sua ação positiva no processo de realização do planejamento, da observação do que foi executado, de como foram usadas as estratégias e do entendimento de até que ponto o esforço despendido teve efeitos positivos. O autor lembra, ainda, dos muitos conflitos que envolvem as avaliações e sugere um cuidado especial, para não se perder muito do que foi construído ao ficar pensando no que faltou. O autor indica, portanto, que a avaliação exige que se identifiquem critérios para possibilitar que se chegue nas conclusões.

No processo de produção do planejamento, há uma coleta de textos, fruto de reuniões e da participação de todos. Danilo Gandin propõe, então, que se reúna os textos - a palavra é “reunir” as ideias e não “resumir”. Dessa maneira, nada deve ser retirado, nem acrescentado, apenas algumas pequenas modificações podem ser feitas quando as ideias são muito semelhantes, quando se

percebe que o texto está sem clareza, quando este não pertence à parte do plano que está sendo discutida ou que há repetição do que já foi dito.

É importante ter em foco que um texto escrito por vários grupos terá várias versões. Assim, deve haver a oportunidade de discutir-se o que foi reunido para acréscimos, modificações e, também, para retirar o tom pessoal de algumas formulações como: “eu penso”, “no meu modo de ver” etc.

Está-se, assim, diante de um trabalho que será feito pela equipe coordenadora, que vai se centrar no que realmente importa, como ideias e opções, e, com isso, pautar os resultados do plano. Depois disso, far-se-á a elaboração do projeto de produção de cada plano, o qual entra em execução a partir de muitos momentos que vão exigir definições da equipe coordenadora. O que se tem em questão é a busca de instrumentos que sejam suficientemente amplos para se construir planos de médio prazo, com a possibilidade de não trazerem grandes dificuldades e não se tornarem apenas uma burocratização tecnicista.

O autor propõe, em seguida, que se pense em um contexto bem menor: o plano na sala de aula. Por conseguinte, um plano de setor em relação ao plano global, se pensamos a escola. Está-se, pois, trabalhando com princípios, técnicas, instrumentos etc. em uma sala de aula, que, por sua vez, participam do plano global da escola, ligados ao marco operativo, ao diagnóstico e à programação.

A sala de aula é o espaço onde estão em articulação as relações e as vivências de vários grupos de alunos e de professores. Com isso, os professores sentem a necessidade de elaboração de um marco operativo para amparar seu trabalho, o qual vai exigir a presença de todos os professores de uma disciplina, de uma área de estudo, de uma série escolar, do grupo de pedagogos, de outros profissionais e de estudantes que estão envolvidos na ação educativa. Logo, far-se-á o

marco operativo para esses diferentes espaços de atividade pedagógica de acordo com o que foi apresentado anteriormente.

É bom lembrar que o diagnóstico se apresenta como um momento complicado pela dificuldade de observarem-se as falhas e as incompletudes da atividade docente. Nesse contexto, seria importante que pedagogos, supervisores e orientadores pedagógicos ajudassem os professores a realizar o diagnóstico com base no marco operativo. Há de ter-se em vista que esse marco precisa ser continuamente atualizado, a partir de um processo de avaliação, que pode ter a participação dos alunos e ser dirigido pelo professor. Todo esse trabalho deve ser registrado para possibilitar a indicação das necessidades que devem ser satisfeitas pela programação do plano de sala de aula.

O autor lembra também que, quando as pessoas falam em planejamento, vem logo à mente a ideia da flexibilidade e da prioridade. São ideias que contêm aspectos muito positivos, mas que podem ser usadas de forma a confundir, desordenar, iludir o que está no planejamento.

A flexibilidade pode representar algo ligado à mudança da realidade no que se refere ao planejamento. Contudo, há governos que são mestres em usar esse argumento para não realizar o que foi planejado, de acordo com seus interesses.

No mundo pluralista em que vivemos, não podemos ser inflexíveis, intolerantes. Assim, a flexibilidade é usada para ajeitar pequenos aspectos dentro do que foi planejado para possibilitar a sua realização. O planejamento deve, conseqüentemente, utilizar-se dos recursos disponíveis e buscar alcançar os resultados mais próximos do que foi pensado.

Outra questão que aparece muito constantemente no planejamento é a prioridade. Assim como a flexibilidade, a prioridade tem um valor incontestável, mas pode ser usada para que o planejado não se realize.

Entendemos que a educação, o ensino em uma escola, a construção de pontes, outras obras importantes em um município são prioridades, mas temos de ter em mente que o conceito de prioridade precisa ser estudado, entendido e aplicado de forma bem explícita e coerente com a busca da justiça social e do bem-estar da população. O que se vê, no entanto, são discursos que tornam essas prioridades enganosas ou que servem de justificativa para a não realização do que foi planejado e proposto.

Ademais, Danilo Gandin relata a situação da necessidade de realizar-se um planejamento de emergência. Nesse caso, será preciso que se atente para uma série de aspectos. A começar pela busca de uma equipe administrativa que dê conta de tornar o plano possível e a não exigência de um tempo de realização delimitado. O que se tem é a necessidade de agir rápido em uma programação simples que tenha um grupo de ações, comportamentos, atitudes e normas a se realizar para alcançar melhores condições de trabalho. Com isso, o plano será diferente, posto que não vai envolver a participação de todos da mesma forma. Esta se dará nos processos de consulta e na busca de se saber quais são os temas entendidos como mais importantes e necessários à organização da instituição.

Afora isso, vale destacar que o planejamento apresenta dimensões que se deve ter em conta para se alcançar os resultados. Antes de tudo, deve-se utilizar o planejamento para organizar a prática, mas há também a perspectiva de pensá-lo como processo de transformação da realidade e, com isso, a construção de uma nova realidade.

As pessoas e os grupos tendem a realizar suas atividades dentro do que é o costume. Nesse aspecto, são marcados pela ideologia e pelo senso comum. É necessário, por conseguinte, pensar-se uma forma de realizar o planejamento tendo a teoria como base. Teoria entendida como um conjunto de conhecimentos que explicam e fundamentam

o que está acontecendo na prática, de modo a possibilitar a transformação. Articulado a isso, temos o entendimento da incompletude e do aspecto provisório do que vivemos neste mundo. Cabe lembrar, portanto, que

[...] para definir a prática e para que esta prática seja eficaz – tenha resultados sociais desejáveis – são imprescindíveis duas outras condições: a coerência interna, a clareza, a precisão do discurso e o conhecimento da realidade. (GANDIN, 1995, p. 174).

O autor relata uma série de erros que são comuns nos planejamentos. Ele distingue, por exemplo, a mera preocupação de escrever ideias bonitas sem ter em mente o que é essencial na apresentação do plano, que deve buscar, antes de tudo, a clareza e a precisão. Além disso, há a situação de focar-se apenas uma atividade concreta, que não se insere na realidade global. Em outros espaços, inicia-se um plano pelo diagnóstico sem se preocupar em preparar o marco referencial. Fica-se, assim, apenas administrando o projeto, ocupado com um simples formalismo e com o domínio sobre os demais, sem atender às necessidades de mudança e de atenção às diferentes pessoas que fazem parte da equipe, inclusive a participação destas nos vários processos em curso. Na execução do planejamento, muitas dessas ações levam à incompletude do plano, ao desconhecimento das necessidades e das propostas de alternativas que surgem e ao uso deficiente das estratégias.

No contexto das novas tecnologias e das aceleradas transformações do tempo em que vivemos, as diferentes instituições sociais têm falado em algum tipo de participação. Danilo Gandin aponta, nesse sentido, que este significativo tem, frequentemente, as marcas de uma concepção romântica. Para o autor, é muito raro pensar-se na “[...] participação como domínio de recursos, como igualdade no poder, como construção em conjunto” (GANDIN, 2000, p. 76). Tal pensamento em

alguns casos causa espanto, é visto como uma verdadeira subversão.

No tempo em que vivemos, o que se está em busca é do crescimento da produção. Aí estão incluídas as novas formas de pensar a “qualidade total”, que se entende, por um lado, como ligada ao desempenho dos trabalhadores e à contabilização dos lucros do negócio, como visto anteriormente. Por outro lado, estão os trabalhadores que desejam participar das atividades desenvolvidas.

Nessa perspectiva, acontece, também, um processo de cooptação, em que os governos, as empresas, as várias instituições da sociedade civil informam que querem que as pessoas “participem” das atividades que já estão estabelecidas pelos chefes, de acordo com aquilo que está pensado como a produção da “qualidade total”. Isso faz com que a ideia de participação seja proposta, atualmente, em dois sentidos. Um deles é a participação nas empresas que têm como centro a busca do lucro e da sobrevivência – a construção do corpo social. O outro é a perspectiva da participação em instituições em que o objetivo é a construção social e não o lucro e a sobrevivência.

No primeiro caso, é certo que não se pode pensar em participação, pois o que se observa é que esta é a forma atual mais comum de organização social, em que o poder econômico domina, e a participação que se deseja é aquela que atue no sentido de reforçar o que já está estabelecido. No outro sentido, a participação tem como fim a construção social. Segundo Gandin (2000, p. 79), “[...] só teremos uma sociedade organizada para o bem de todos quando a participação – com poder – atingir todos os setores do fazer humano”.

Inicia-se com isso uma série de discussões sobre o que fazer e como fazer para incluir a participação na construção de uma sociedade. Nesse caso, o que está em discussão é a constatação do uso desse significante como uma forma de iludir os sujeitos quanto à possibilidade de participação ou colocá-los em

uma situação em que participar significa a submissão aos interesses daqueles que detêm o poder. No entanto, há situações em que se realiza efetivamente o planejamento participativo que “[...] é, de fato, uma tendência (uma escola) dentro do campo de propostas de ferramentas para intervir na realidade” (GANDIN, 2001, p. 82). Essa forma de realizar a participação está ligada a instituições, grupos, movimentos que não têm como objetivo buscar aumentar o lucro e a competitividade, mas que intentam contribuir para a construção de uma realidade social justa.

Vale destacar que, na América Latina, as escolas têm sido as instituições que mais fazem uso do planejamento participativo, assim como redes de ensino. Isso tem a ver com a própria organização de nossas sociedades, que se desenha em um formato que não inclui, de forma geral, a participação de todos nos processos decisórios.

Todavia, em se tratando de escolas, há também situações que provocam uma preocupação com o gerenciamento do espaço escolar, que deve seguir os mesmos planos, as mesmas práticas à semelhança de uma fábrica ou de uma prestadora de serviços. Contudo, essas instituições, assim como os órgãos governamentais, os sindicatos, os partidos políticos e outros grupos da sociedade civil precisam e podem buscar novas ferramentas que possibilitem a participação na construção dos espaços sociais.

O planejamento participativo é, pois, uma ferramenta diferenciada para a administração e, nesse caso, se entende que é necessário desenvolver conceitos, modelos, técnicas e instrumentos para a construção da sociedade em uma ação em conjunto, com a colaboração de todos do grupo. É interessante, portanto, distinguir em que níveis a participação pode ser exercida. Isso inclui a colaboração, a decisão e a construção em conjunto.

É também essencial destacar que há muitas dificuldades para alcançar-se a

participação, tendo em vista a resistência daqueles que têm usufruído de muitos privilégios, a falta de metodologia adequada e as dificuldades que as próprias estruturas das instituições oferecem. No entanto, o planejamento participativo desenvolveu modelos, processos, instrumentos e técnicas para alcançar o crescimento coletivo e pessoal. Nesse contexto, há profissionais que buscam possibilitar a participação de todos na construção do plano global de médio prazo e na busca de que os objetivos propostos se realizem na prática.

Para finalizar, Danilo Gandin oferece uma concepção e uma metodologia de vivência de

planejamento que envolve todos os atores da instituição na construção dos rumos, do diagnóstico e da programação. Por mais de 40 anos, ele tem assessorado escolas, secretarias de educação, instituições sociais e outras organizações a construir seus planos por meio da concepção e da metodologia do planejamento participativo. Tem-se, então, visto um conjunto de esforços no sentido de alcançar a participação de todos no planejamento, o que se põe como absolutamente diferente do que foi se instituindo nos modos de governar e administrar as diferentes nações, nos diferentes momentos históricos.

Referências

FELIZ, Cláudia. Entrevista - Danilo Gandin, Mestre em Educação e autor de 9 livros sobre o tema. *A Gazeta*, 18 set. 2010. Disponível em: http://gazetaonline.globo.com/_conteudo/2010/09/669631-entrevista+gt+gt+danilo+gandin+mestre+em+educacao+e+autor+de+9+livros+sobre+o+tema.html. Acesso em: 30 set. 2019.

GANDIN, Danilo. *Planejamento como prática educativa*. São Paulo: Editora Loyola, 1983.

GANDIN, Danilo. *A prática do planejamento participativo*. Petrópolis: Vozes, 1995.

GANDIN, Danilo. A falácia (ou eficácia) da participação. *Revista de Educação AEC*, a.29, v. 114, p. 76-84, jan./mar. 2000.

GANDIN, Danilo. A posição do planejamento participativo entre as ferramentas de intervenção na realidade. *Currículo sem Fronteiras*, v. 1, n. 1, p. 81-95 jan./jun. 2001.

Acerca do Autor do Livro

Danilo Gandin é professor aposentado da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, tendo trabalhado na Faculdade de Educação e na Escola Técnica de Comércio, onde foi professor de Língua Portuguesa, Literatura Brasileira e Filosofia, além de Coordenador Pedagógico. Tem licenciatura em Letras e Filosofia e Mestrado em Educação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. É o autor da concepção do planejamento participativo, que oferece uma concepção e metodologia de vivência de planejamento que envolve todos os atores da instituição na construção dos rumos, do diagnóstico e da programação. Seus livros (entre eles *Planejamento como Prática Educativa*, *Escola e Transformação Social* e *A Prática do Planejamento Participativo*, em 22ª edição) são amplamente citados e usados em escolas, universidades e instituições sociais. Foi um dos editores da Revista de Educação AEC (Associação de Educação Católica). Por mais de 40 anos, tem assessorado escolas, Secretarias de Educação, instituições sociais e outras organizações a construir seus planos por meio da concepção e da metodologia do planejamento participativo.

Acerca das Autoras da Resenha

Maria de Lourdes Tura é doutora em educação pela Universidade Federal do Rio de Janeiro. Professora Associada (aposentada) da Universidade de Estado do Rio de Janeiro, atua no Programa de Pós-Graduação em Educação. Pesquisa e orienta alunos de Mestrado e Doutorado nas áreas de currículo, sociologia da educação e formação de professores. Tem publicações recentes em periódicos nacionais e internacionais, assim como em livros e capítulos. Atuou com o professor Gandin na Associação de Educação Católica, tendo sido uma das editoras da Revista da AEC.

Elizabeth Macedo é doutora em Educação pela Universidade Estadual de Campinas e Professora Titular da Universidade do Estado do Rio de Janeiro [fez concurso para a Instituição em 1996, quando sorteou o ponto Planejamento de Ensino e se valeu da obra de Danilo Gandin para preparar a aula]. É Bolsista de Produtividade do CNPq, Cientista do Nosso Estado pela FAPERJ e Procientista na UERJ. Pesquisa e orienta alunos de Mestrado e Doutorado na área de currículo, com ênfase em estudos que priorizam a temática da diferença. Participa da gestão editorial de vários periódicos, dentre os quais *Curriculum Inquiry* e *Journal of Curriculum Studies* (editora associada). Atua em diferentes associações acadêmicas, sendo atualmente presidente da *International Association for the Advancement of Curriculum Studies*. Tem atuado em comissões nas principais agências de fomento na área.

Education Review  **Reseñas Educativas**
Resenhas Educativas



 *Education Review/ Reseñas Educativas/ Resenhas Educativas* is supported by the Scholarly Communications Group at the Mary Lou Fulton Teachers College, Arizona State University. Copyright is retained by the first or sole author, who grants right of first publication to the *Education Review*. Readers are free to copy, display, and distribute this article, as long as the work is attributed to the author(s) and *Education Review*, it is distributed for non-commercial purposes only, and no alteration or transformation is made in the work. More details of this Creative Commons license are available at <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>. All other uses must be approved by the author(s) or *Education Review*. *Education Review* is published by the Scholarly Communications Group of the Mary Lou Fulton Teachers College, Arizona State University.

Disclaimer: The views or opinions presented in book reviews are solely those of the author(s) and do not necessarily represent those of *Education Review*.

Connect with *Education Review* on Facebook (<https://www.facebook.com/pages/Education-Review/178358222192644>) and on Twitter @EducReview