

---

**Planejamento e Avaliação na Escola:  
articulação e necessária determinação ideológica**

**Intencionalidade da Ação Humana**

O ser humano age em função de construir resultados. Para tanto, pode agir aleatoriamente ou de modo planejado. Agir aleatoriamente significa "ir fazendo as coisas", sem ter clareza de onde se quer chegar; agir de modo planejado significa estabelecer fins e construí-los através de uma ação intencional. Os fins, sem a ação construtiva, adquirem a característica de fantasias inócuas; a ação aleatória, sem fins definidos, desemboca no ativismo.

O agir que articula fins e meios parece ser a maneira mais consistente do agir humano, desde que, por seu modo de ser historicamente construído, o homem não se contenta com uma forma "natural" de ser; ao contrário, tem necessidade de modificar o meio para satisfazer suas necessidades. Os animais em geral "convivem" com o meio ambiente como ele é; o ser humano é irrequieto e, por isso, cria-o e recria-o permanentemente para transformá-lo no seu ambiente. O que quer dizer que o ser humano se caracteriza por ser ativo e que, ao construir o seu mundo, constrói a si mesmo. Somos, individual e coletivamente, aquilo que nós construímos.

ENGELS, num texto denominado A Humanização do Macaco pelo Trabalho(2) após fazer uma análise do modo como o ser humano se constituiu através da ação (trabalho), conclui:

1 Doutor em Filosofia da Educação pela PUC/SP, Professor da Universidade Federal da Bahia - UFANA - e da Universidade Federal de Feira de Santana.

2 F. ENGELS. A humanização do macaco pelo trabalho. In: . Dialética da natureza. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra, p. 215-228. As citações de ENGELS que se seguem nesta meditação estão contidas nesse texto.

*"(...) o animal apenas utiliza Natureza, nela produzindo modificações somente por sua presença; o homem a submete, pondo-s a serviço de seus fins determinados, imprimindo-lhes as modificações que julga necessárias, isto é, domina a Natureza. Esta é a diferença essencial e decisiva entre o homem e os demais animais; e, por outro lado, é o trabalho que determina essa diferença. "*

Ou seja, o ser humano interfere no meio ambiente não só devido ao fato de nele estar presente, mas sim em função de modificá-lo para buscar a satisfação de suas necessidades. Enquanto os demais animais agem por contigüidade, o ser humano age por intencionalidade; faz a natureza transformada o seu verdadeiro meio de vida. Mas, ao mesmo tempo em que constrói o seu mundo, constrói-se a si mesmo com as características do mundo que construiu. A ação sobre o mundo externo nos configura a esse mundo.

Contudo, ENGELS lembra que essa ação do ser humano pode produzir efeitos tanto benéficos como maléficos. Diz ele:

*"(...) mas não nos regozijemos demasiadamente em face dessas vitórias humanas sobre a Natureza. A cada uma dessas vitórias, ela exerce a sua vingança. Cada uma delas, na verdade, produz, em primeiro lugar, certas conseqüências com que podemos contar, mas, em segundo e terceiro lugares, produz outras muito diferentes, não previstas, que quase sempre anulam essas primeiras conseqüências. "*

Para exemplificar essa situação, dentre outros acontecimentos históricos, lembra que:

*"(...) os homens que, na Mesopotâmia, na Grécia e noutras partes, destruíram os bosques para obter terra arável, não podiam imaginar que, dessa forma, estavam dando origem á atual desolação dessas terras, ao despojá-las de seus bosques, isto é, dos seus centros de captação e acumulação de umidade."*

A conclusão a que ENGELS chega dessa constatação é de que:

*"(...) somos, a cada passo, advertidos de que não podemos dominar a natureza como um conquistador domina um povo estrangeiro, como alguém situado fora da natureza; mas sim que lhe pertencemos, com a nossa carne, nosso sangue, nosso cérebro; que estamos no meio dela; e que todo o nosso domínio sobre ela consiste na vantagem que levamos sobre os demais seres de poder chegar a conhecer suas leis e aplicá-las corretamente."*

Importa observar que ENGELS tem claro que os efeitos negativos da ação humana têm conseqüências não só sobre a natureza propriamente dita, mas também sobre o mundo social. Os efeitos positivos e negativos da ação intencional do ser humano se manifestam, também, no modo de ser e de estruturar a sociedade, com todas as suas manifestações de satisfatoriedade ou insatisfatoriedade. Os benefícios e as satisfatoriedades da vida



humana, assim como os seus malefícios e insatisfatoriedades, são resultantes da ação do ser humano, que constrói resultados.

Essa conclusão nos obriga a meditar a respeito do significado de nossa ação intencional sobre a realidade. Não pode ser uma ação qualquer, mas sim uma ação que conduza a resultados satisfatórios para o ser humano, dentro de uma perspectiva de totalidade, ou seja, levando em conta o máximo possível das determinações reconhecíveis dessa ação. O que significa que temos por obrigação buscar o máximo possível de compreensão das determinações de nossa ação para que possamos propor fins e meios os mais sadios para o ser humano, seja no que se refere aos efeitos imediatos ou subseqüentes, seja no que se refere aos efeitos individuais ou coletivos. Afinal, somos, individual e coletivamente, resultado de nossa ação.

Isso significa que nossa ação, seja ela no nível macro, seja no micro, é política; ela está comprometida com uma perspectiva de construção da sociedade. As ações no nível macrossocial são facilmente distinguíveis quanto aos seus efeitos sobre o ser humano; porém, as ações no nível micro têm seus efeitos obscurecidos, por serem elas catalogadas como ações privadas. Pareceria que as ações privadas não constroem efeitos positivos ou negativos para a sociedade. No entanto, não nos podemos esquecer que as macroperspectivas da sociedade se cimentam, também e fundamentalmente, através das denominadas ações privadas. O micropoder, que atravessa as relações entre pais e filhos, entre administradores e trabalhadores, entre professores e alunos, entre pastores religiosos e fiéis etc., é um meio pelo qual o macropoder se sedimenta e se estabelece numa trama de relações que enrijecem e constituem o corpo social que conhecemos. A conduta de não reconhecermos o significado das relações no nível micro impede que as vejamos como atos políticos, pois até mesmo quando desenvolvemos a filosofia da despolitização dos atos privados, como quando dizemos "eu não sou político" (em função do fato de não participarmos diretamente de uma instituição política, tal como partido, associação de categorias profissionais, sindicato), estamos assumindo um ato político: o ato de, politicamente, despolitizar a política. Este fato garante uma dormência da consciência, que possibilita a ação "inimiga" sem qualquer interposição de resistência. É um modo de sofrer a ação política do sistema social sem ter ciência de como ele age. Agir, como se nossos atos individuais e particulares não fossem políticos, é um modo de contribuir para a construção de conseqüências maléficas para o ser humano ao longo do tempo.

### **Planejamento e Comprometimento Ideológico**

O ato de planejar é a atividade intencional pela qual se projetam fins e se estabelecem meios para atingi-los. Por isso, não é neutro, mas ideologicamente comprometido.

Em decorrência da meditação que fizemos antes, fica claro que não há atividade humana neutra. Todas são axiologicamente definidas. O ser humano não age sem fins independentemente de quais sejam e de a que nível de consciência estejam. Poderão ser fins considerados positivos ou fins considerados negativos, poderão ser finalidades que estão manifestadas no nível da consciência ou poderão ser finalidades que estão assinaladas nas camadas do inconsciente. Não importa. O fato é que, na origem de toda conduta humana, há uma escolha; isso implica finalidades e também valores.

Desse modo, o ser humano está "condenado" a escolher<sup>(3)</sup>. Nossa ação fundamenta-se em juízos de valor sobre o mundo que nos cerca: a natureza, a sociedade em que

<sup>3</sup> Jean-Paul SARTRE, em muitos momentos de sua obra, insiste que o ser humano é "condenado à liberdade" e, por isso, necessita justificar os seus atos. Os nossos atos não são justificados por si mesmos.

vivemos, o futuro a ser vivido, as relações com as pessoas, as vivências. Não somos, pois, indiferentes ao mundo no qual vivemos. Assumimos posição. Aceitamos e lutamos por alguma coisa quando a avaliamos positivamente, assim como rejeitamos outra, quando atribuímos a ela um valor negativo. O ser humano é um ser que avalia. Em todos os instantes de sua vida - dos mais simples aos mais complexos -, ele está tomando posição, manifestando-se temo não-neutro.

O ato de planejar, como todos os outros atos humanos, implica escolha e, por isso, está assentado numa opção axiológica. É uma "atividade-meio", que subsidia o ser humano no encaminhamento de suas ações e na obtenção de resultados desejados, e, portanto, orientada por um fim. O ato de planejar se assenta em opções filosófico-políticas; são elas que estabelecem os fins de uma determinada ação. E esses fins podem ocupar um lugar tanto no nível macro como no nível micro da sociedade. Situe-se onde se situar, ele é um ato axiologicamente comprometido.

Apesar desse fato constitutivo do ato de planejar, a prática do planejamento em nosso país, especialmente na Educação, tem sido conduzida como se fosse uma atividade neutra, sem comprometimentos. Por vezes, o planejamento é apresentado e desenvolvido como se tivesse um fim em si mesmo; outras vezes, é assumido como se fosse um modo de definir a aplicação de técnicas efetivas para obter resultados, não importando a que preço.

Os técnicos de planejamento esmeram-se na elaboração do "melhor modelo de projeto": tópicos, divisões, subdivisões, numerações, delimitação de recursos, fluxos, cronogramas... Os roteiros técnicos da apresentação de projetos sofisticam-se cada vez mais no que se refere aos detalhes e ao estabelecimento de técnicas eficientes. Porém, pouco ou nada se discute a respeito do significado social e político da ação que se está planejando. Não se pergunta pelas determinações sociais que estão na base do problema a ser enfrentado, assim como não se discutem as possíveis conseqüências político-sociais que decorrerão da execução do projeto em pauta.

A glória, por vezes, daqueles que se dedicam à atividade de planejar situa-se na perfeição do projeto elaborado e não na criticidade com que os fenômenos sociais envolvidos são abordados. Uma manifestação desse processo tem a ver com o aumento e aperfeiçoamento das técnicas de planificar (modelos, fórmulas, esquemas, tipos de controle), mas não com o aperfeiçoamento do ato político, que é o ato de planejar.

Tem ocorrido uma hipertrofia dos instrumentos de racionalização dos modos de agir. Nisso tudo, o que mais importa permanece obscurecido: a finalidade social e política a que serve o ato de planejar e de executar uma determinada ação. Não a finalidade imediata -ou seja, os resultados imediatos que devem decorrer da execução do projeto em si -, mas a finalidade social, a médio e a longo prazos. O modelo de sociedade ao qual está servindo o planejamento elaborado permanece obscuro, oculto.

Aliás, a atividade de planejar, sem que se esteja atento aos seus significados ideológicos(4), é um modo - dentre muitíssimos outros - de resguardar o "modelo de sociedade" ao qual serve esse planejamento. Ou seja, é uma forma de escamotear a realidade, por não a questionar.

4 Por ideológico estamos entendendo um conjunto de valores que delimitam um modo de agir, sejam esses valores conservadores, sejam revolucionários.

Há um senso comum que impera, especialmente na atividade educativa: de que o ato de planejar é um ato simplesmente técnico. Essa postura parece ser tão "natural" que os educadores, ao planejarem suas ações, na maior parte das vezes não se perguntam a que resultados políticos podem conduzir suas ações. Definem eficientemente os modos de agir de um determinado projeto e descansam em paz, esquecendo-se daquilo que ENGELS disse: que a "natureza" (e a sociedade), a médio e longo prazos, se vingam das ações que nós praticamos sem uma visão de totalidade, ou seja, os resultados, de positivos que pareciam ser, passam a ser negativos; ou, até mesmo, que atos aparentemente positivos no nível individual ganham características negativas no nível coletivo.

O planejamento não será nem exclusivamente um ato político-filosófico, nem exclusivamente um ato técnico; será, sim, um ato ao mesmo tempo político-social, científico e técnico: político-social, na medida em que está comprometido com as finalidades sociais e políticas; científico, na medida em que não se pode planejar sem um conhecimento da realidade; técnico, na medida em que o planejamento exige uma definição de meios eficientes para se obter os resultados.

### **Planejamento Como Um Modo de Prever a Administração de Recursos Escassos**

Analisando o tema planejamento, DELFIM NETO, em 1966, dizia que:

"é importante que todos *compreendam que o planejamento é uma simples técnica de administrar recursos e que, em si, é neutro*"(5).

De fato, o ato de planejar não é neutro, mas, para o autor, ele **deve assim ser entendido**. Assumindo-se a perspectiva dessa definição, o planejamento se reduz a uma técnica sofisticada de, no presente, estabelecer previsões para a administração futura da escassez de recursos disponíveis, sejam eles operacionais, materiais, financeiros, sejam humanos.

Não menos contundente, neste sentido, foi a expressão de João Paulo dos Reis VELOSO, em seu discurso de posse no Ministério de Planejamento, em 3 de novembro de 1969:

*"A grande dimensão e o mais longo prazo de gestação dos projetos, decorrente da maior complexidade tecnológica, elevam a produtividade do planejamento, pela maior economia de **recursos e pela redução substancial de riscos** que permite"*(6).

O ex-ministro menciona os compromissos técnicos do planejamento; porém, em nenhum instante indica a necessidade da compreensão político-social do ato de planejar.

O próprio Nilson HOLANDA, como um profissional da área de planejamento, diz em seu livro:

*"Podemos definir o planejamento como a aplicação sistemática do conhecimento humano para prever e avaliar cursos de ação alternativos com vista a tomada*

5 DELFIM NETO. Planejamento para o desenvolvimento econômico. São Paulo: Pioneira, 1968, p. 1&14, citado por Nilson HOLANDA, em Planejamento e projetos. Rio de Janeiro: APEC, 7977, p. 19.  
6 Citado por Nilson HOLANDA, op. cit., p. 19.

*de decisões adequadas e racionais, que sirvam de base para a ação futura. Planejar é decidir antecipadamente o que deve ser feito, ou seja, um plano é uma linha de ação pré-estabelecida."*(7).

Observemos que nenhum dos três autores menciona qualquer dimensão político-social do planejamento. O ato de planejar manifesta-se em suas falas como atos neutros; por suposição, exclusivamente técnico.

Isso significa que se deve planejar sem questionar o modelo de sociedade para o qual se está planejando. Analisando a crise energética, que eclodiu no mundo em 1973, Roger GARAUDY, no seu livro Projeto Esperança, lembra que foram tomadas muitas decisões técnicas para superar a defasagem de energia que ameaçava o mundo; porém, acrescenta: "nenhum centro de decisão econômica ou política imaginou um só instante pôr em questão o modelo de crescimento(8) econômico da sociedade burguesa na qual vivemos. Ou seja, trabalhamos no nível do aparente; não buscamos questionar o oculto. Não procuramos "dar uma quebrada de pescoço", para ver a realidade e o mundo a partir de uma outra perspectiva que não seja por aquela que estamos acostumados a olhar. As decisões, usualmente, são no sentido de modernizar e não de revolucionar o que se tem.

Em síntese, o que se observa, seja nas publicações, no ensino, seja na prática, é que o planejamento tem sido visto como uma técnica neutra de prever a administração dos recursos disponíveis da forma mais eficiente possível. Seja no nível teórico, seja no nível prático, não se tem observado uma preocupação com as finalidades político-sociais do planejamento. Questionam-se os meios, não os fins. Contudo, ambos precisam ser questionados.

Agora, vale perguntar: no âmbito da prática educativa escolar, como tem sido praticado o planejamento? Para responder a essa questão, temos de tomar duas dimensões: os ensinamentos que se encontram nos livros de Didática e a prática de planejamento do ensino na Escola.

### **Planejamento na Prática Escolar: o que tem sido**

Tanto no cotidiano escolar como nos livros de Didática, a questão do planejamento escolar, no geral, possui as características desejadas não só por nossos ex-ministros do Planejamento, como também por parte de alguns autores que discutem essa temática; ou seja, as atividades de planejar são tomadas como neutras.

Planejar, nas escolas em geral, tem sido um modo de operacionalizar o uso de recursos -materiais, financeiros, humanos, didáticos. As denominadas semanas de planejamento escolar, que ocorrem no início de cada ano letivo, nada mais têm sido do que um momento de preencher formulários para serem arquivados na gaveta do diretor ou de um intermediário do processo pedagógico, como o coordenador ou o supervisor.

Usualmente (com exceções no cotidiano escolar, é claro), essa semana de planejamento redundava no preenchimento de um formulário em colunas, no qual o professor deve

7 Nilson HOLANDA. Op. cit, p. 38.

8 Rogar GARAUDY. Projeto esperança. Rio de Janeiro: Salamandra, 1978. p. 2.

registrar o que vai fazer durante o ano letivo na disciplina ou área de estudos que trabalha. As colunas do formulário são: objetivos, conteúdos, atividades, material didático, método de ensino, avaliação e cronograma. O preenchimento desse formulário geralmente se dá a partir da segunda coluna - conteúdos. Os conteúdos são transcritos dos índices do livro didático; a seguir, criam-se objetivos correspondentes aos conteúdos transcritos; subseqüentemente, seguem as indicações das páginas do livro didático correspondentes ao conteúdo, algumas atividades que poderão ser utilizadas no trabalho diário do ensino-aprendizagem etc. Isso, de fato, não é planejar - é preencher formulário.

Essa é uma forma de fazer do ato de planejar um ato neutro, como desejavam nossos ex-ministros e como desejam todos os que defendem uma perspectiva conservadora para a sociedade.

Por outro lado, os livros de Didática, quando tratam do tema planejamento, não apresentam uma postura muito diferente desta. Há exceções, é claro, mas, no geral, o planejamento é apresentado aí como uma técnica neutra de efficientização da ação.

Para exemplificar, vamos tomar um livro que é muito difundido no Brasil através dos cursos de Didática: *Planejamento do Ensino e Avaliação*, de Clódia Maria Godoy TURRA et alii(9), onde encontramos definições de planejamento em diversos níveis que denotam essa perspectiva. Vejamos:

"Definição Geral de Planejamento:

- *é um conjunto* de ações coordenadas entre si, que concorrem para a *obtenção de* um certo resultado desejado;
- *é um processo* que Consiste em preparar um Conjunto de decisões *tendo em vista* agir, posteriormente, para atingir determinados objetivos;
- *é uma tomada de decisões*, dentre possíveis alternativas, visando atingir os resultados previstos de forma mais *eficiente e econômica*. "

Essas definições não são descabidas. De fato, planejamento é isso que indicam; mas não só isso. Além de delimitar ações eficientes, o planejamento tem de cuidar das finalidades político-sociais da ação. Caso contrário, poderia, no máximo, estar modernizando algo que já existe e não tomando uma decisão de base, que direcione a ação a partir de um ponto de vista crítico.

O mesmo se dá no que se refere às outras definições de planejamento contidas nesse livro:

**"Planejamento Educacional:**

- *é o processo de abordagem racional e científica dos problemas de educação, incluindo definição de prioridades e levando em Conta a relação entre os* diversos níveis do contexto educacional.

9 Clódia Maria Godoy TURRA et alii. *Planejamento do ensino e avaliação*. Porto Alegre: Editora Emma, p. 11-21. Muitos outros livros de Didática dão tratamento semelhante ao tema do planejamento. O leitor poderá verificar Isso com facilidade.



## Planejamento Curricular:

- é uma tarefa multidisciplinar que tem por *objeto* a organização de um sistema de relações lógicas e psicológicas *dentro de* um ou vários campos de *conhecimento*, *de* tal modo que se favoreça ao máximo o processo *ensino-aprendizagem*;
- é a previsão de *todas* as atividades que o educando realiza *sob* a *orientação* da escola para atingir os fins da educação.

## Planejamento do Ensino:

- é a previsão inteligente e *bem* articulada de todas as etapas do *trabalho escolar* que envolvem as atividades docentes e discentes, *de modo* a tornar o ensino seguro, econômico e eficiente;
- é a previsão das situações específicas do professor com a classe;
- é o processo de tomada de decisões *bem informadas* que visam à racionalização das *atividades do* professor e do aluno, na situação ensino-aprendizagem, possibilitando *melhores resultados* e, em consequência, maior *produtividade*. "

Desde a definição mais genérica de planejamento como "um conjunto de ações coordenadas", visando "atingir os resultados previstos de forma mais eficiente e econômica", passando pela de planejamento educacional como "abordagem racional e científica dos problemas de educação", pela de planejamento curricular como "**previsão de todas as atividades** do educando para atingir os fins da educação", até a mais específica de planejamento de ensino como "previsão inteligente e calculada de todas as etapas de trabalho na escola, possibilitando melhores resultados e, em consequência, maior produtividade", não se encontra nenhuma referência à necessidade de uma discussão política da ação que se vai realizar.

Este tipo de entendimento, assim como a prática de planejamento que vem sendo feita na Escola, conduz ao que o ex-ministro DELFIM NETO desejava, ou seja, que todos compreendam que o planejamento é uma atividade neutra, ainda que, de fato, ele não o seja.

Aí se manifesta uma postura acrítica ante a prática educativa. É como se tudo já estivesse plenamente definido. Parece que não há mais nada a definir; basta operacionalizar os meios. Este posicionamento obscurece até mesmo o fato de que o tempo e a história existem e significam movimento, transformação; obscurece o fato de que cada dia é um novo momento e, por isso mesmo, necessita ser repensado e redimensionado a partir da base, da raiz.

Com essa postura na prática de planejar, estamos assumindo a vida e a prática educativa, em específico, como uma coisa estática, definitiva, como se bastasse tão-somente operacionalizá-la sem necessidade de redimensioná-la.

Ora, a vida e os processos sociais cambiam a cada momento e, em consequência, a atividade de planejar necessita estar atenta a esse processo, visto que ela é a atividade pela qual os seres humanos dimensionam o seu futuro.

Retomando ENGELS, os seres humanos modificam a natureza para atender a suas necessidades; por isso, sua ação não poderá ser qualquer ação, mas sim aquela que esteja comprometida com a vida em mudança, com o atendimento das suas necessidades.

### **Planejamento Escolar: o que pode ser**

No seu livro *Projeto Esperança*, Roger GARAUDY nos lembra que, para construir o futuro, não basta estarmos atentos aos meios educativos; temos de estar atentos aos fins. Diz ele:

*"A função primordial da educação já não pode ser adaptar a criança a uma ordem existente, fazendo com que assimile os conhecimentos e o saber destinados a inseri-la em tal ordem, como procederam gerações anteriores, mas, ao contrário, ajudá-la a viver num mundo que se transforma em ritmo sem precedente histórico, tornando-a, assim, capaz de criar o futuro e de inventar possibilidades inéditas.*

*Que nossos sistemas escolares e universitários atuais não correspondem em absoluto a esse nova necessidade, é uma evidência que as experiências de maio de 1968, nas universidades do mundo inteiro, e nas manifestações de contestação dos estudantes no curso dos anos que se seguiram, foram sintomas brutalmente reveladores.*

O problema em questão não pode mais ser resolvido simplesmente por uma 'reforma do ensino, isto é, por uma modificação dos meios que permita atingir melhor os fins até aqui visados, mas por uma verdadeira 'revolução cultural; que ponha novamente em questão esses fins, e se oriente para a pesquisa e a descoberta de um novo projeto de civilização. "(10).

Já não basta - e nunca bastou - pensar nos meios, nas técnicas e na sofisticação dos recursos tecnológicos. Eles são necessários, mas como meios. Toma-se premente aprender a meditar sobre os fins e os valores que devem orientar a Educação. E, então, os meios serão selecionados tendo em vista os fins. Necessitamos de eficiência; não eficiência para qualquer finalidade, mas eficiência que nos auxilie a dar conta das perspectivas de vida sadia para os seres humanos.

Importa que a prática de planejar em todos os níveis - educacional, curricular e de ensino - ganhe a dimensão de uma decisão política, científica e técnica. É preciso que ultrapasse a dimensão técnica, integrando-a numa dimensão político-social.

O ato de planejar, assim assumido, deixará de ser um simples estruturar de meios e recursos, para tornar-se o momento de decidir sobre a construção de um futuro. Será o momento de dimensionar a nossa mística de trabalho e de vida.

10 Roger GARAUDY. Op. cit., p. 84-85.

Para tanto, importa estar de olhos voltados para o futuro e não para o passado. O passado **serve** para o reconhecimento de como foi a vida e para fundamentar nossas decisões de mudança de rota. Contudo, a construção está para o futuro. Há que se estar aberto para ele. Nesse sentido, reconhecer o mundo contemporâneo, suas necessidades e suas aberturas para o futuro é importante. A compreensão e a assunção do presente em função do futuro é que nos darão a dimensão político-social do nosso ato de planejar.

### **A Atividade Escolar de Planejar**

A atividade de planejar, como um modo de dimensionar política, científica e tecnicamente a atividade escolar, deve ser resultado da contribuição de todos aqueles que compõem o corpo profissional da Escola. É preciso que todos decidam, conjuntamente, **o que fazer e como fazer**. Na medida em que é o conjunto de profissionais da Escola que constitui o seu corpo de trabalho, o planejamento das atividades também deve ser um ato seu; portanto, coletivo. Decisões individuais e isoladas não são suficientes para construir resultados de uma atividade que é coletiva. As atividades individuais e isoladas não são inócuas, mas são insuficientes para produzir resultados significativos no coletivo.

Tornam-se necessárias ações individuais e coletivas, ao mesmo tempo.

Creemos que o papel do diretor de um estabelecimento de ensino é coordenar a construção de diretrizes da instituição como um todo e atuar para prover as condições básicas para que tais diretrizes possam efetivamente sair do papel e transformar-se em realidade para que o projeto se transforme em construção. Não será o diretor que planejará e imporá seu planejamento sobre os outros; ele será, sim, o coordenador de uma decisão coletiva para a Escola, que também deverá ser gerenciada coletivamente. Só um projeto comum poderá ser realizado de forma comum.

### **Avaliação: instrumento subsidiário da construção do projeto de ação**

A avaliação poderia ser compreendida como uma crítica do percurso de uma ação, seja ela curta, seja prolongada. Enquanto o planejamento dimensiona o que se vai construir, a avaliação subsidia essa construção, porque fundamenta novas decisões.

Como "crítica de percurso de ação", a avaliação será uma forma pela qual podemos tomar, genericamente falando, dois tipos de decisão.

Uma delas tem a ver com a dimensão do próprio projeto de ação. A avaliação subsidia a própria produção do projeto ou o seu redimensionamento. O nosso projeto pode ter ficado defasado em virtude das novas dimensões da realidade e das novas exigências do presente; pode ter sido muito pretensioso, necessitando, por isso, de novo tratamento; pode ter sido incompatível com o meio onde estamos atuando. A avaliação será, então, um sistema de crítica do próprio projeto que elaboramos e estamos desejando levar adiante.

O outro tipo de decisão que a avaliação subsidia refere-se à construção do próprio projeto. O "boneco" está planejado; agora importa dar-lhe forma real, utilizando-se para isso de todos os recursos definidos. Nesse nível, a avaliação é um constante olhar crítico sobre o que se está fazendo. Esse olhar possibilita que se decida sobre os modos de como melhorar a construção do projeto no qual estamos trabalhando. Aqui, a avaliação contribui para identificar impasses e encontrar caminhos para superá-los; ela subsidia o acréscimo de soluções alternativas, se necessárias, para um determinado percurso de ação etc.

Vale ressaltar o que entendemos da avaliação como "crítica de um percurso de ação". De um lado, "crítica" é a avaliação que opera na identificação das condições políticas e sociais do próprio projeto, o que permite dimensioná-lo de forma mais adequada. De outro lado, é o processo pelo qual nós temos a nossa frente um objetivo - no caso, a construção do nosso projeto - e estamos investidos de sua efetiva construção. Crítica, então, não será um ato acusatório de responsabilidades não-assumidas por este ou por aquele profissional (pode até ser isso, também), mas sim o modo comum de analisar e verificar onde está havendo estrangulamento de um curso de ação e como ele pode ser superado, com o comprometimento dos profissionais que dela participam. A avaliação crítica aponta alternativas de melhorias.

Usualmente, entendemos a avaliação crítica como um modo pelo qual podemos "atirar na cara do outro" as suas fragilidades, assim como suas possíveis irresponsabilidades, criando um clima de guerra entre aqueles que trabalham num projeto. Quando a avaliação tiver esta característica, com certeza ela não será crítica, no sentido construtivo, mas será, sim, crítica, no sentido vulgar e negativo de crítica, uma vez que será uma forma de destruir um processo.

-Para que a avaliação seja uma crítica do percurso, é necessário que todos os envolvidos num projeto estejam com "a mesma camisa", como se diz. Estar com a mesma camisa não significa ser "vaca de presépio", que bate a cabeça dizendo "sim" a tudo; significa, sim, estar envolvido na construção de um projeto comum e, para isso, contribuir, analisando, observando pontos de estrangulamento, sugerindo, se comprometendo. O diretor, como líder de um processo, deverá trabalhar para coordenar essa dinâmica de construção da crítica.

Claro, por vezes haverá rupturas num processo de construção da ação. Então, temos de ter a clareza de compreender que na ruptura não se constrói uma ação dimensionada, mas que se redimensiona uma forma nova de agir. As rupturas existem e existirão. Precisamos saber administrá-las, para retirar delas o que há de positivo.

O diretor de uma instituição escolar, como líder de um grupo de trabalho, tem responsabilidade de, sadiamente, coordenar a construção do projeto escolar. Para isso, terá de saber ouvir, dialogar, trabalhar, para que se chegue a um consenso do que vai ser construído coletivamente; e, então, a partir daí, ele terá de ser o pólo de coordenação dessa atividade.

A avaliação, como crítica de um percurso de ação, será, então, um ato amoroso, um ato de cuidado, pelo qual todos verificam como estão criando o seu "bebê" e como podem trabalhar para que ele cresça.

### **Planejamento e Avaliação**

Enquanto o planejamento é o ato pelo qual decidimos o que construir, a avaliação é o ato crítico que nos subsidia na verificação de como estamos construindo o nosso projeto.

A avaliação atravessa o ato de planejar e de executar; por isso contribui em todo o percurso da ação planejada. A avaliação se faz presente não só na identificação da perspectiva político-social, como também na seleção de meios alternativos e na execução do projeto, tendo em vista a sua construção. Ou seja, a avaliação, como crítica de percurso, é uma ferramenta necessária ao ser humano no processo de construção dos resultados que planejou produzir, assim como o é no redimensionamento da direção da ação. A avaliação é uma ferramenta da qual o ser humano não se livra. Ela faz parte de seu modo de agir e, por isso, é necessário que seja usada da melhor forma possível.