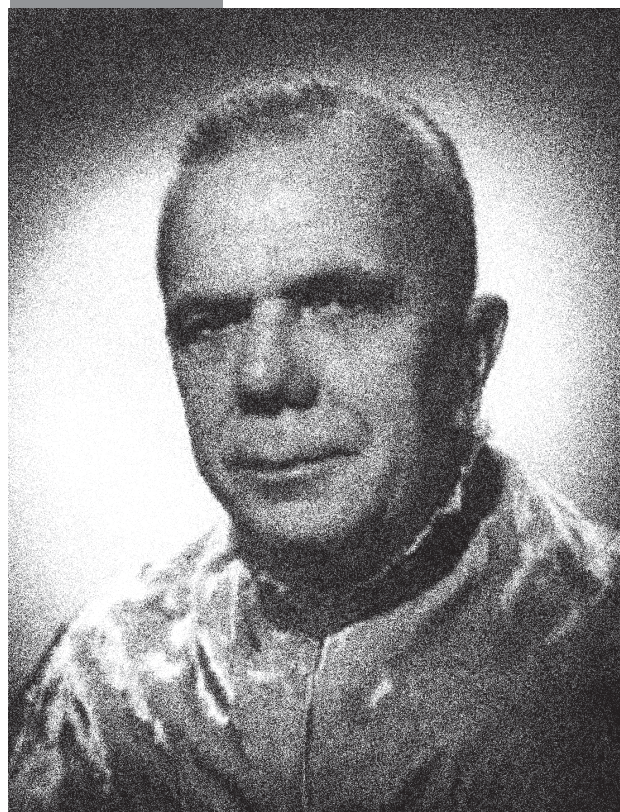




## 1ª PARTE



### José Querino Ribeiro

(Descalvado-SP, 1907 – São Paulo-SP, 1990)

### Planificação educacional (planejamento escolar)\*

#### I – Preliminares

**N**os estudos pedagógicos, como, aliás, nos dos demais campos do conhecimento, a universalização das conquistas exige, antes de mais nada, uma sistematização da terminologia, se não até o ponto ideal de um vocabulário científico unificado para todas as línguas, ao menos uma busca de traduções adequadas geralmente aceitas em cada idioma, a partir daquele em que o termo apareceu pela primeira vez com suficiente explicitação, rotulando o fenômeno em estudo.

Abstraindo os numerosos casos dos demais setores dos estudos pedagógicos, nos quais, diga-se de passagem, o problema não é de pequena monta, no concernente ao da Administração Escolar, que é o nosso e se põe em foco neste trabalho, essa questão terminológica tem sido um dos maiores obstáculos à consolidação do terreno já conquistado e ao prosseguimento seguro das novas realizações. Há anos, como professor dessa disciplina, vimos insistindo na busca de uma terminologia satisfatória, principalmente porque, nós mesmos, desde que nos iniciamos no assunto, e nossos alunos, vimo-nos

\* Publicado originalmente na RBEP v. 36, n. 84, out./dez. 1961, p. 36-47.



diante de angustiosa perplexidade, muitas das vezes que procuramos nos autores nacionais ou estrangeiros a experiência anterior para resolver nossas dúvidas ou sistematizar novos estudos.

Estamos mesmo inclinados a crer que, no setor da Administração Escolar, um dos mais novos do campo pedagógico, o problema é mais grave ainda do que nos outros em virtude de dominar, nas publicações mais responsáveis, a experiência prática dos administradores e não a busca sistematizada, científica, dos estudiosos desinteressados. Isso porque, principalmente, a atitude de um administrador de empresa frente aos problemas que lhe competem é mui diversa da do que estuda (ainda que sem compromisso acadêmico) fenômenos desse campo, cada vez mais rico de atividades.

O administrador, cremos nós, precisa enfrentar suas situações considerando-as em toda a sua complexidade humana e material, engastadas no maior número de relações possíveis; o estudioso, o professor, precisa fazer justamente o inverso: desenlear cada complexo e achar a questão em si mesma, para analisá-la mais a miúdo e determinar-lhe as características específicas.

\* \* \*

É na linha dessas considerações que nos permitimos, antes de mais nada, para pensar o assunto e redigir este trabalho, propor a substituição do título que nos foi oferecido e encima este texto – “Planificação Educacional” – pelo outro a nosso ver mais adequado – “Planejamento Escolar”, que lhe acrescentamos desde logo como subtítulo. É que *planejamento* (e não *planificação*) é a palavra que vem sendo melhor e mais geralmente aceita, na área de nossos estudos de Administração, para traduzir os mais antigos *prevoyance* e *planning* dos autores franceses e anglo-saxões. Entre nossos dicionários mais responsáveis, o de Aulete registra a expressão (planejar: fazer

planos; projetar; formar tenção de...) no sentido exato que precisamos, dando-a, aliás, como sinônima de *planear*, mas distinguindo-a de *planificar* (traçar ou desenhar num plano os acidentes de perspectiva – mais apropriado, parece-nos, à terminologia da matemática). Paralelamente, *escolar* (e não *educacional*) é uma limitação que se impõe porque, colocado o problema como convém, dentro da área da Administração, um *planejamento escolar* atende melhor às limitações do respectivo campo de estudo que visa especificamente empreendimentos que se possam ajustar à concepção de empresa, no sentido da Economia. De fato, a escola de hoje é uma empresa facilmente caracterizável pelo próprio rol de seus problemas – de pessoal, de material, de serviços, de financiamento – enquanto que *educação*, quer no seu sentido lato, quer no restrito, se espraia num campo tão largo e complexo que impossibilita tratamento dentro de fronteiras relativamente muito mais estreitas como aquelas que permitem pensar em termos de *empresa*.

Por outras palavras: um planejamento escolar poderia ser tratado convenientemente pela administração, mas um educacional escaparia certamente a essa disciplina.

Aliás, essas críticas são da mesma natureza e objetivo das que já temos feito em várias oportunidades à expressão *Administração Educacional*, tão freqüentemente usada, quando se trata apenas de Administração Escolar.

\* \* \*

Dentro ainda da preocupação terminológica, pretendemos estabelecer para *planejamento* um sentido bastante preciso que o diferencie claramente dentro das demais atividades que consideramos específicas da Administração. Parece-nos indispensável essa diferenciação para evitar expectativas mais amplas do que as convenientes ao trato acertado da questão. Não raro, têm-se considerado hoje, sob o rótulo de



planejamento, todas as operações que envolvem o processo administrativo, tomando-se mesmo, não raro, ambas as expressões como equivalentes. Fato análogo acontece, aliás, em não menos numerosos casos e autores, com o termo *organização*, quando usado no sentido de processo administrativo total, como, por exemplo, em muitos programas vigentes de Administração Escolar. Urge, a nosso ver, fazer essas distinções para o intercâmbio e progresso dos estudos da disciplina.

Assim, inspirando-nos, como vários outros estudiosos de Administração, na proposição clássica de Fayol e nas revisões de Gulick e de Urwick, vimos, de longa data, procurando uma caracterização segura para o objeto dos estudos administrativos e, nessa busca, depois de examinar as contribuições de autores de diversas especialidades, chegamos a duas conclusões que nos parecem muito elucidativas para a universalização desses estudos. A primeira é que os estudos da Administração não devem ser confundidos com os de formação do administrador, exatamente por aquelas razões já enunciadas no início deste trabalho, isto é, ao estudioso de Administração convém desenlear os fatos das relações necessárias em que os coloca a ação prática; ao administrador, inversamente, interessa uma visão tão compreensiva quanto possível, a fim de conseguir resultados práticos, porque é essa sua função. Disso resulta que, obviamente, o estudo de Administração propriamente dito é necessário, mas não é suficiente, por si só, para formar um administrador. A segunda é que a Administração, como campo de estudo, envolve, para qualquer tipo de empresa, diversas atividades específicas que podem ser classificadas nos seguintes cinco grupos mais gerais, perfeitamente caracterizáveis para fins didáticos e de pesquisa: o planejamento, a organização, a assistência à execução (gerência), a avaliação de resultados e a prestação de contas (relatório), atividades específicas estas que se aplicam (em qualquer

tipo de empresa também) aos seguintes quatro grandes setores: o do pessoal, o do material, o dos serviços e o do financiamento.

Assim temos que, na consideração lógica do processo administrativo, o *planejamento* é a primeira das atividades específicas; o planejamento é, pois, uma das partes de um todo: o da Administração.

Finalizando essas preliminares, lembremos que a Administração no seu conjunto, bem como o planejamento, em particular, são instrumentos de ação a serviço de uma filosofia e de uma política que têm posição superior e precedente ao processo administrativo. A Administração Escolar, temos nós ensinado insistentemente, é um dos instrumentos destinados a servir a certa filosofia e a certa política de educação. Ela não é fim em si mesma, é apenas meio para atingir alguns dos objetivos superiores da educação.

## II – Teoria do planejamento

O planejamento, no trato lógico do processo administrativo, é, como enunciamos antes, a primeira das suas atividades específicas. Começa ele com a idéia, a proposição, a sugestão, a intenção inicial de realizar alguma coisa. Às vezes, a idéia inicial é fortuita, ocorre como que do nada, na mente de alguém; outras vezes, ela surge como resultado de uma elaboração de fatos, de observações, ou mesmo de especulações, mais ou menos lenta, rápida ou amadurecidamente.

A idéia, uma vez ocorrida, pode estimular a vontade, o interesse; mobilizar a capacidade de esforço e, se nada acontecer que a inutilize, ou faça abandoná-la, prossegue multiplicando considerações, analisando relações, pesando e medindo prós e contras, desdobrando-se em sucessivas séries de novas idéias sistematizadas e articuladas até transformar-se num corpo amplo, coerente, completo, de conclusões suscetíveis de concretização prática. O planejamento é, assim, pois, um processo caracterizado



pela dominância de uma elaboração mental.

Por outras palavras: o planejamento começa com uma idéia de realização de alguma coisa. Esta idéia passa, a seguir, pela análise de suas implicações, desdobrando-se em novos conceitos. Ela é submetida a estudos de base que lhe servem de amplificação e ajuste, lhe esclarecem a linha de menor resistência para encaminhamento da ação. Atinge a condição de esboço exequível, em regra vários esboços preliminares, anteprojetos, que se reexaminam, excluem-se, fundem-se, ou são abandonados para novos anteprojetos, até o amadurecimento, a convicção, a decisão final num projeto definitivo.

O *projeto* é a etapa final do planejamento. Consiste na definição clara e precisa dos objetivos e da conseqüente caracterização do empreendimento; na elaboração teórica das estruturas, das funções, das relações, das necessidades humanas, materiais e técnicas da realização que se tem em vista; permite a programação geral das providências para, digamos, a montagem efetiva do empreendimento.

O projeto definitivo será mais ou menos minucioso, visando a prazo longo ou curto, flexível ou rígido, conforme as concepções superiores, filosóficas e políticas e as considerações de dificuldades e de responsabilidades de seus autores. Mas, de qualquer maneira, será o figurino de base para a realização do empreendimento.

Atingida esta etapa final, o processo administrativo passa à atividade específica seguinte que será a de organização, isto é, a da tomada das providências concretas (convocação de pessoal, aquisição de equipamentos, distribuição espacial dos órgãos etc.), fase de organização esta que, junto à do planejamento, constitui as que a Administração realiza antes do funcionamento propriamente dito, da “produção dos bens ou dos serviços da empresa”.

É claro que as atividades do planejamento, quando se trata de grandes e

complexos empreendimentos, podem vir a tornar-se, por si sós, uma verdadeira empresa prévia, envolvendo grande número de pessoas, de recursos, de técnicas, que atuarão pelos prazos mais diversos, podendo acontecer até que, se o empreendimento alcançar demasiada extensão e complexidade, se imponha a exigência de desdobrá-lo em partes ou etapas mais ou menos autônomas. É claro também que, na vida normal das empresas já estruturadas e em funcionamento, as atividades de planejamento constituem uma constante, pois, à medida que um plano se vai executando, além das ocorrências naturais que o obrigam a reajustes, novas idéias surgem e são estudadas, para aperfeiçoar, ampliar ou multiplicar trabalhos novos ou já em desenvolvimento. Assim, o planejamento é sempre vivo, não comporta decisões irrevogáveis.

Finalmente, devemos considerar que em todo o curso do planejamento destaca-se o esforço de previsão, como o viu tão bem e realçadamente o estudo clássico de Fayol, a ponto de dar essa designação (*prevoyance*) àquela atividade. A nosso ver, entretanto, previsão (incluindo a idéia de prudência) seria mais uma atitude do planejador do que o próprio ato de planejar, o qual, como assinalamos antes, envolve também providências de natureza mais concreta, como, por exemplo, a coleta de dados para estudos de base destinados a esclarecer a situação em que o empreendimento se vai instalar.

Arriscando-nos aos inconvenientes de uma esquematização, poderíamos resumir um planejamento nos seguintes tópicos:

I – Proposição principal:

- A) Definição do objetivo final.
- B) Desdobramento em objetivos parciais.
- C) Delimitação da área, da população e dos fatos a serem alcançados.
- D) Prazos de execução.
- E) Meios gerais de realização.

II – Estudos de base:

- A) Levantamento demográfico geral.





- B) Levantamento demográfico especial.
- C) Expectativas da população relativamente ao empreendimento.
- D) Necessidades de correção ou da criação de expectativas pelo esclarecimento.
- E) Recursos já existentes aproveitáveis (humanos, materiais e técnicos).
- F) Recursos a complementar ou a criar.

III – Reajustes da proposição principal em função dos resultados dos estudos de base pela formulação de anteprojetos.

IV – Projeto definitivo:

- A) Caracterização do empreendimento e definição dos seus objetivos e padrões.
- B) Estrutura administrativa.
- C) Estrutura dos serviços de base.
- D) Pessoal: atribuições, relações, responsabilidades, qualificações, seleção, remuneração.
- E) Materiais: equipamentos, instalações, padronização, estilização, custos, aquisição.
- F) Serviços auxiliares: comunicações, transporte, burocracia.
- G) Financiamento: capital, manutenção, perspectivas de rendimento.
- H) Disposições gerais: revisão, reajuste, outras.

Antes de encerrarmos estas considerações gerais, devemos lembrar que, apesar de o planejamento ser uma das atividades indispensáveis ao processo administrativo moderno, quer se trate de um empreendimento público ou privado, por si só – nos termos da definição que lhe cabe – ele não realiza, não efetiva, não faz funcionar coisa alguma. O prosseguimento do processo administrativo depende, mesmo que o planejamento seja completo, perfeito e realista, das sucessivas atividades do processo administrativo, as quais, por sua vez, estarão igualmente sempre presas às decisões, às

vontades dos que querem e dispõem dos meios de realização concreta. A vontade decidida de empreender de fato, a posse antecipada dos meios necessários, ou, pelo menos, a capacidade para alcançar esses meios em tempo útil, são os elementos pelos quais o empreendimento prosseguirá ou não, atingirá ou não as condições de empresa atuante. Embora, de certo modo, a qualidade do planejamento possa influir no desencadeamento das vontades e decisões dos que querem e têm meios para efetivar a proposição, na realidade, planejamento e realização não constituem nunca determinante e conseqüência necessárias e fatais. Nem é, pois, bastante que o planejamento seja convincente pela sua objetividade, inteligência e perspectivas de êxito. Em quaisquer circunstâncias, aqueles elementos complementares constituem sua pedra de toque como em todo empreendimento humano.

### III – Planejamento escolar

Desde que, em qualquer parte, a escolarização deixa de ser mera resposta às curiosidades ou aos desejos de refinamento de pequenas minorias e passa a necessidade e exigência da generalidade das populações, a estruturação e o funcionamento dos órgãos destinados a garanti-la adquirem aspectos de empreendimento do tipo econômico e, como tal, carece ser tratada e conduzida cientificamente através dos modernos processos de administração. Isso ocorre como conseqüência natural do fato de essa escolarização, na grande maioria das unidades, e na totalidade dos sistemas, públicos ou privados, envolver, além de relevante função social, os interesses de um grande número de indivíduos, significativo volume de meios financeiros e, em conseqüência, obrigar a funcionamento econômico, no sentido de melhor aproveitamento do tempo, das energias e dos gastos visando a produtividade ótima. Além dos desperdícios que não podem ser tolerados, no



empreendimento da escolarização moderna impõe-se ainda a consideração de seu caráter peculiar de investimento a longo prazo, que exige o redobrar dos cuidados para produção qualificada, que evite os riscos de prejuízo progressivo e irreparável.

Nesse quadro de considerações, o planejamento escolar assume sua verdadeira e exata importância, pois será por via dele que se vão prevenir nessa estruturação de base todos os percalços previsíveis quanto ao funcionamento e aos resultados de cada unidade ou sistema.

À idéia do estabelecimento de uma unidade escolar, a de estruturação de um sistema, ou a do reajustamento de um ou outro já em funcionamento, seguir-se-á forçosamente todo o processo do planejamento.

Estudos de base deverão ser procedidos a fim de verificar previamente, entre outros dados, as condições de clientela, de “mão-de-obra”, de instalações, de possibilidades técnicas, de entrosamento com as demais peças já existentes, das conveniências de localização no espaço geográfico. Obviamente, nessas precauções prévias incluem-se, com destaque, a determinação dos objetivos do empreendimento, quanto ao nível do ensino, os padrões de produção a alcançar, a natureza, o regime e o tipo de escolarização.

Assim, o *planejamento escolar* se resolve através da teoria geral do *planejamento*, pela qual, depois de examinadas as diferentes e múltiplas facetas da empresa e suas relações entre si, chega-se à formulação de anteprojetos e à decisão de um projeto definitivo.

Conforme o alcance em extensão e profundidade da idéia original, o planejamento escolar poderá vir a ser, por si só, uma grande empresa, como, por exemplo, nos casos dos sistemas nacionais. O exemplo da Reforma Gonella na Itália, depois da queda do fascismo, é ilustração edificante da laboriosa fase de estudos de base. O Ministério da Instrução daquele país divulgou a imensa documentação colhida e que pode

ser examinada como típico e exaustivo estudo de base de um planejamento escolar. Os numerosos anteprojetos que marcam o desenvolvimento de nossa Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional constituem, por sua vez, excelente ilustração de como a penúltima fase do planejamento pode caracterizar-se por diversos, sucessivos ou simultâneos anteprojetos. Melhor do que estas ilustrações citadas entretanto, para dar-nos a idéia cabal que sejam estudos de base e projeto final de planejamento escolar, é a obra monumental de Rui consubstanciada nos seus famosos e alentados “Pareceres” do século passado.

Assim, então, o planejamento escolar apresenta-se como uma das atividades específicas da Administração Escolar destinada a, partindo de uma idéia, examinar as condições de sua viabilidade e a determinação de preceitos que deverão servir de base e modelo para sua concretização. Uma definição clara, precisa e completa dos objetivos do empreendimento deverá resultar do exame das condições em que ele pretende realizar-se.

Uma descrição dos órgãos necessários, e de suas bases técnicas adequadas, com as qualificações, atribuições e responsabilidades do pessoal, uma previsão dos custos, prazos e programas de instalação e manutenção, tudo esclarecido e controlado, sempre que possível, através de números, organogramas e fluxogramas, fazem parte das etapas e operações do planejamento.

É, pois, indispensável que o projeto final se apresente em condições de permitir passar logo à concretização de providências que caracterizam a fase subsequente da organização.

Grandes reformas de ensino contemporâneas, entre as que têm sido bem-sucedidas, efetivaram-se através desse cuidado do planejamento. A mais importante e significativa dessas reformas, a nosso ver a da Inglaterra de 1944, foi, segundo informa uma das obras de Nicholas Hans, precedida de metucioso planejamento, cujos estudos



de base remontam a dezoito anos, isto é, tiveram seu início em 1926.

#### **IV – Introdução ao planejamento escolar brasileiro**

Para complementar essa análise que acabamos de fazer a respeito do planejamento escolar, deveríamos desenvolver outra, pelo menos equivalentemente ampla, aplicada ao caso brasileiro. Infelizmente, porém, “não tivemos tempo para ser breve” e só com a parte geral do que nos parecia mais imediatamente indispensável ao correto tratamento do assunto, quase esgotamos o espaço que nos foi oferecido. Sem prejuízo de uma volta oportuna para completar este pequeno estudo, como julgamos necessário, encerraremos esta nossa contribuição com algumas considerações, à guisa de introdução, sobre o caso nacional.

\* \* \*

Um planejamento escolar nacional, em quaisquer circunstâncias, será obra de imensas dificuldades. Quando se tratar, então, de um país de grande extensão territorial, de população rarefeita, composta de grupos altamente diferenciados, desnivelados e de condições históricas e sociais como o Brasil, o empreendimento será necessariamente ciclópico.

Os obstáculos começariam desde a formulação da proposição principal que dependeria da preexistência de uma filosofia e de uma política de educação expressas e geralmente aceitas entre, já não digamos as populações, mas, pelo menos, a maioria dos líderes que detêm, nos diferentes setores da vida nacional, os poderes de decisão e os meios de ação. As vicissitudes da história de nosso atual ainda *Projeto de Diretrizes e Bases da Educação Nacional*, com suas vacilações e incoerências, são a prova cabal da imaturidade de nossas gerações adultas

para reconhecer e determinar o papel que a escolarização poderá ser chamada a desempenhar na formação das gerações novas, em amplitude nacional. Ora, com essa falta de uma filosofia e de uma política de educação claramente definidas e expressas, não poderá haver nem base nem direção para qualquer planejamento escolar. Em consequência, somos forçados a admitir que, por mais anos ainda, continuaremos na linha da legislação vigente: tumultuada, instável, sem organicidade.

É verdade que nossa história escolar registra alguns projetos de amplitude nacional, de autoria de eminentes líderes nacionais do País. Tais líderes, todavia, não encontraram, no passado nem na atualidade, entre os que têm o poder de decidir e agir, as bases necessárias de compreensão, de acordo e de apoio para um empreendimento completo, exatamente, pensamos, porque faltaram aos projetos (embora muitos deles tecnicamente defensáveis) os alicerces e a direção de uma filosofia e de uma política de educação geralmente aceitas. Apresentando-se, assim, como que o resultado de elaboração puramente individual, não tiveram os projetos viabilidade de concretização.

Paradoxalmente, entretanto, existe já, claramente perceptível nas mais diferentes regiões nacionais, significativa pressão das populações no sentido de obter maiores oportunidades de escolarização. Onde não há escola elementar reclama-se a sua instalação; onde a elementar já fez sentir sua presença, luta-se pela criação de escolas médias; e onde o ensino de grau médio vai alcançando alguma significação, a pugna se trava para obter o de nível superior. Parece-nos, todavia, que tudo se faz tão-somente no sentido de quantidade; a qualidade, dependente da preliminar da organicidade do sistema, esta ainda não aparece sequer formulada.

Assim e por isso, a luta principal que, no momento, se oferece aos líderes educacionais será a de atingir uma proposição que, pela sua simplicidade, possa polarizar um



número suficiente de adesões entre aqueles que têm o poder de decisão e os meios de ação e com isso alcançar a formulação de uma proposta mínima, capaz de servir de ponto de partida.

\* \* \*

O segundo problema de um planejamento escolar brasileiro seria o de efetivação de estudos de base atualizados para esclarecer e ajustar uma proposição inicial.

Nosso Brasil é muito grande e variado, razão por que os indispensáveis estudos de base, suscetíveis de completamento em tempo útil, exigiriam a mobilização de numerosas equipes capazes de trabalhar bem, depressa e coordenadamente. À luz de um levantamento com essas características, as diferenças regionais teriam possibilidade de encontrar denominador comum passível de orientar um projeto adequado, aceitável e exequível, atendendo aos problemas na devida escala de prioridades, promovendo a concordância mínima indispensável entre os líderes, assegurando a continuação do processo.

Tem havido algumas tentativas isoladas desses estudos, algumas realizadas pelo Inep e chegadas a seu termo; outras do mesmo Instituto tiveram de ser abandonadas, mas a generalidade delas não alcançou aquela coordenação e presteza exigidas para a fundamentação de um plano nacional.

\* \* \*

Entre os indícios de nossa situação geral, apurado objetivamente através de estudos como os censitários, ultimamente realizados, há um que, entretanto, permite conduzir a uma hipótese preliminar e plausível de planejamento escolar. Queremos referir-nos à tendência recente de nossa população para incrementar a taxa dos efetivos urbanos e diminuir a dos rurais. Esse indício faz-se acompanhar de outro, seu conseqüente, o desenvolvimento das taxas

de ocupação no sentido de aumento das ocupações terciárias e secundárias em prejuízo das primárias. Ambos, aliás, estariam no complexo de determinantes do fenômeno a que nos referimos acima – a pressão crescente das populações em favor do aumento quantitativo da escolarização. A nosso ver esses elementos já verificados permitiriam a elaboração de alguns anteprojetos, para empreendimento da escolarização democrática, ou mais exatamente, da democratização crescente da escola.

Mas, as observações acima reunidas seriam suficientes para permitir um planejamento escolar nacional? Acreditamos que não. Contudo, não escaparemos tão cedo à imposição da multiplicidade dos planejamentos regionais. A União todavia ficará sempre com a prerrogativa das “Diretrizes e Bases da Educação Nacional” para cuja elaboração as condições e hipóteses mencionadas acima poderiam servir de orientação destruindo o obstáculo maior inicial: o da formulação de uma filosofia e de uma política de educação que viessem a dar, oportunamente, aos planejamentos regionais a direção superior de unidade nacional.

A nosso ver, o Congresso Nacional está pondo a perder excelente oportunidade para alcançar aquela tão necessária formulação através do referido Projeto de Diretrizes e Bases. Foi pena que houvesse descido das diretrizes e bases (filosofia e política da educação) até a tentativa de planejamento escolar propriamente dito, alcançando minúcias que as diferenças regionais não poderão comportar.

## V – Resumo e conclusão

1. Planejamento é a primeira das atividades específicas que integram o processo da moderna administração de empresas.
2. Nenhum planejamento se desenvolve sem base numa filosofia e numa política de ação; nenhum





planejamento por si efetiva a ação objetivada. Para tanto, é indispensável que ele seja seguido das demais etapas do processo administrativo, prosseguimento este que depende da vontade, do poder de decisão e da posse dos meios de realização.

3. Sendo a escolarização moderna um empreendimento semelhante às empresas econômicas comuns, sua viabilidade se prende ao mesmo processo administrativo. Planejamento escolar é, pois, um dos casos de aplicação do planejamento geral, sujeito às mesmas dependências.
4. Um planejamento escolar brasileiro parece ainda inexecutável como um todo em virtude de características substanciais da realidade nacional:
  - falta de uma filosofia e de uma política de educação definidas;

- falta de decisão efetiva dos que têm os poderes e os meios de ação;
- condições geográficas, históricas e sociais do País.

5. Há, entretanto, indícios revelados objetivamente pela pesquisa de que nossa realidade comportaria planejamentos regionais nacionalizáveis oportunamente, desde que os líderes educacionais, os da política e os do governo consigam formular diretrizes e bases concordantes com os referidos indícios: urbanização, industrialização e democratização.

A escolarização moderna de sentido democrático só pode efetivar-se em termos de empreendimento público do tipo da empresa econômica. Na conjuntura brasileira já se pode vislumbrar essa caracterização da sua escola e a aproximação do momento em que se fará apelo à moderna Administração para conduzir a solução do problema.