

# *A Organização do Trabalho na Escola: A Prática do Planejamento*

*Leila Maria Ferreira Salles<sup>1</sup> e Débora Mazza<sup>2</sup>*

## **Resumo**

*O texto procura atentar para a organização do trabalho escolar, privilegiando a prática do planejamento. Entendemos que a escola ao integrar diversas categorias profissionais e alunos, necessita construir uma proposta de trabalho coletiva que articule o projeto político da sociedade e os projetos das pessoas que transitam na instituição. A partir desta percepção realizamos um estudo em oito escolas públicas da Região de Rio Claro, buscando verificar a concepção de planejamento e de planos presentes nas instituições e veiculadas nas falas dos diretores, professores, alunos e funcionários.*

## **INTRODUÇÃO**

Poderíamos sugerir que este texto objetiva relevar a fotografia que tiramos a partir de um olhar para a organização cotidiana do trabalho escolar.

A investigação educacional vem enfatizando a necessidade de parirmos propostas pedagógicas banhadas nas dificuldades presentes no cotidiano do trabalho escolar (Nóvoa, 1995).

A escola além de ser analisada como uma instituição burocrática vinculada a sociedade na qual está inserida, pode também ser cortejada a partir do conceito de cultura (Carvalho, 1992 e Gomes, 1993). Ou seja, a escola não se apresenta apenas como uma entidade que tem vida separada e independente das pessoas; a escola é também um espaço de interferências e descontinuidades entre as estruturas e os sujeitos, entre processos de reprodução e de transformação, entre dimensões sociais e

culturais, entre formas de poder e interações simbólicas, entre práticas e representações.

O conceito de cultura de escola possibilita levantar as temáticas prioritárias de encaminhamento do trabalho escolar a partir da captação do papel ativo, estratégico dos sujeitos na construção das relações no interior da organização.

Tematizar o cotidiano do trabalho escolar a partir de temáticas emergentes que instituem-se como prioritárias, eis o objetivo deste trabalho.

## **I - A PRÁTICA DO PLANEJAMENTO**

Após vários anos acompanhando a organização do trabalho cotidiano em Escolas Públicas de 1o. e 2o. Graus do Estado de São Paulo, pudemos verificar que uma das possibilidades de contribuirmos para a melhoria dos serviços prestados é a de atentarmos para a prática do planejamento.

<sup>1</sup> - Professora Doutora do Departamento de Educação do Instituto de Biociências de Rio Claro - UNESP - SP

<sup>2</sup> - Professora Assistente de Ensino do Departamento de Educação do Instituto de Biociências de Rio Claro - UNESP - SP

Entendemos que a escola ao integrar categorias profissionais com funções diversas necessita construir uma proposta de trabalho coletiva de modo a dar organicidade aos esforços e iniciativas individuais. A ausência de um projeto coletivo, de domínio de todos, que estabeleça objetivos, metodologia e recursos necessários; leva a:

- pulverização das iniciativas no interior da escola,
- aumento considerável da relação custo-benefício na educação,
- adiar as possibilidades de realização de pequenas mudanças que ocasionam grande bem-estar para os que transitam na organização escolar.

Severino (1992: 66) afirma que as condições para efetivação do trabalho educacional dependem da capacidade de tornar o trabalho escolar a encarnação de um **projeto**, isto é, "um todo articulado, em que as partes funcionem integradamente em função de objetivos intencionalizados".

Neste sentido a cultura da organização escolar precisa favorecer a construção de um projeto educacional.

O que vem a ser um projeto?

Projeto é um conjunto planejado, articulado em função de uma finalidade, que se pretende alcançar e que é previamente delineado mediante a representação simbólica dos valores a serem efetivados.

O que implica um projeto?

Implica uma intencionalidade.

O que vem a ser o Projeto Educacional de uma Escola?

O **Projeto Educacional da Escola** deveria ser um campo de articulações que mediasse e integrasse o **projeto político** da sociedade e os **projetos pessoais** dos profissionais da Educação.

Acreditamos que o planejamento é um momento privilegiado para esta articulação. Contudo, parece-nos que ele apesar de constar no calendário escolar e realizar-se anualmente, pouco interfere nas condutas dos sujeitos no interior da organização.

Com estas preocupações, e concebendo a Escola como o lugar do entrecruzamento do projeto coletivo e político da sociedade com os projetos pessoais e existenciais dos profissionais no interior da organização, decidimos sistematizar o nosso olhar para a prática do planejamento nas escolas buscando verificar a concepção de planejamento e de plano presentes na instituição e veiculadas nas falas dos profissionais e alunos. Atentamos para os processos de elaboração dos planos vivenciados no planejamento escolar, e para as percepções que estas práticas inscrevem no imaginário dos participantes: a cultura escolar.

Segundo Saviani (1987: 23) o planejamento deve ser concebido, assumido, vivenciado no cotidiano da prática social escolar, como um processo de reflexão. Refletir é o ato de retomar, reconsiderar os dados disponíveis, revisar, vasculhar numa busca constante de significado.

## II- A FALA DAS ESCOLAS

Banhadas neste referencial teórico de recorte da realidade escolar acompanhamos oito Escolas Públicas pertencentes a Região de Rio Claro, sendo que cinco eram Escolas Estaduais de 1o. Grau, uma delas, Escola-Padrão, duas eram Escolas Estaduais de 1o. e 2o. Graus, uma delas, Padrão e uma era Escola Municipal de 1o. Grau.

Para o desenvolvimento da pesquisa contamos com a participação de alunos do curso de Licenciatura em Pedagogia que estagiavam ou trabalhavam nas escolas. Desta forma a pesquisa foi realizada considerando o envolvimento com o cotidiano de trabalho na unidade e os dados trazidos por um questionário que foi respondido pelo diretor, um professor, um funcionário e um aluno de cada escola.

Atentamos para os depoimentos da população escolar objetivando apreender o COMO ocorre o planejamento, POR QUE, PRA QUE OU PRA QUEM o plano é realizado. Agrupamos os depoimentos por categorias funcionais (professores, alunos, funcionários e direção), considerando que a forma como nos inserimos na produção do ambiente escolar, configura nosso olhar.

### 2.1- OS DIRETORES

Os depoimentos dos diretores revelam que, na maioria das escolas, a semana do planejamento resume-se em reuniões que contam com a presença da direção e dos professores. Os diretores viabilizam a elaboração dos planos subdividindo os professores das 1as. as 4as. séries em áreas do conhecimento (matemática, português e ciências), contando com a presença

dos coordenadores de área. A partir das 5as. séries os professores são divididos por disciplinas ou por séries.

Os diretores apontam que o planejamento é a obediência ao formal porque "consta no calendário oficial", "são ordens da Delegacia de Ensino". No entanto, mesmo considerando o caráter formal-burocrático, os diretores, quando indagados sobre o POR QUE do planejamento, atribuem-lhe um valor prático. Eles dizem "os planos funcionam como guia", "esquematzamos as prioridades e os objetivos do ano letivo", "evitamos a improvisação", "com os objetivos traçados trabalhamos para alcançá-los", "este ano nossa meta é diminuir a agressividade na escola".

O planejamento e o plano existem para orientar o trabalho e favorecer o sucesso escolar. Para os diretores eles têm uma função de instrumento integrador do trabalho, visto que "possibilita a troca de idéias, integra o conhecimento teórico com as experiências vivenciadas pelos professores" e possibilita a apropriação coletiva dos objetivos traçados.

Porém quando indagados sobre a necessidade de mudanças no processo do planejamento, os diretores se queixam que "os professores não estão preparados para elaborarem e seguirem os planos", "que os planos do diurno e do noturno deveriam ser diferentes e no entanto são iguais", "que gostariam que o Governo oferecesse cursos de reciclagem em técnicas de diagnóstico da realidade", "que houvesse entrosamento entre os professores das séries anteriores e posteriores como garantia do aprendizado do aluno", "que deveria haver compatibilidade entre os problemas

levantados e as soluções buscadas", "três dias de planejamento são pouco", "as necessidades dos alunos ficam de lado"...Assim, acabam por revelar que a importância atribuída ao planejamento pode estar idealizada e distante da realidade concreta das escolas.

Há um anseio de adequar o processo do planejamento às necessidades reais das escolas, de elaborar planos que para além de burocráticos impliquem em compromissos pedagógicos; mas isto apresenta-se como um ideal. No plano do real o aspecto burocrático parece se sobrepor como prioritário.

## 2.2- OS PROFESSORES

Para os professores o planejamento realizado no início do ano letivo, conforme a proposta curricular da CENP, influi diretamente no seu trabalho na instituição escolar. É através do planejamento e da elaboração dos planos que o professor orienta sua atuação em sala de aula. Eles dizem: "os professores precisam planejar o que vão trabalhar durante o ano para terem condições de adequarem o trabalho ao nível da classe", "o plano guia o professor com o intuito de que o aluno atinja as metas propostas", "ele determina os objetivos e as estratégias do ensino", "o plano evita a repetição, a improvisação e o diagnóstico das necessidades das crianças".

Na ótica dos professores, o planejamento e a elaboração dos planos delimitam o cotidiano do trabalho em sala de aula, orientam as atividades docentes; isto é, definem o conteúdo a ser trabalhado. Poucos se referiram a esta atividade como direcionadora dos rumos da instituição em geral de modo "a melhorar o

trabalho da organização", "definir diretrizes básicas, dinamizar as tarefas, reformular a instituição".

Muitos professores fizeram propostas objetivando otimizar o processo do planejamento escolar. "O planejamento é importante pois localiza a escola no sistema educacional", "deveríamos fazer só um esqueleto no começo do ano de modo a completá-lo e retomá-lo durante o decorrer do ano, adequaria melhor à realidade da escola", "o planejamento deveria ser semestral de modo a aproximar os objetivos e as estratégias ao contexto social".

Na fala dos professores também aparece o tom da determinação superior. Muitas falas são permeadas pelo caráter meramente burocrático, embora exista também a preocupação de associar a isto uma experiência participativa, democrática, transformadora.

Conforme a percepção dos professores o planejamento e o plano vinculam-se primeiramente a esfera da sala de aula. Isto reduz o raio de atuação desta atividade e ofusca a visão da escola como estando inserida numa política governamental, num sistema educacional, numa experiência de construção da cidadania de todos que nela transitam.

## 2.3- OS ALUNOS

Os alunos apresentam uma percepção indireta, periférica, do processo do planejamento e da elaboração do plano, considerando que não são convidados a participarem das reuniões.

Para eles, o planejamento é uma atividade que acontece no início do ano letivo, que conta com a participação dos professores, direção e coordenadores de área e que tem como

finalidade a centralidade do trabalho realizado na sala de aula.

Eles dizem que o planejamento e o plano são "para o professor saber o que vai dar durante o ano: as atividades e a avaliação", "para estruturar e aprimorar a aprendizagem do aluno", "para saber como fazer os alunos acompanharem a matéria", "para manter a ordem da escola".

Para os alunos, o planejamento e os planos garantem o sucesso do trabalho realizado no interior da sala de aula. "Sem o planejamento o professor fica perdido". "É no planejamento que o professor prepara os objetivos, as avaliações e organiza os conteúdos a serem trabalhados na sala de aula. Isto garante o aproveitamento do aluno e a melhoria do trabalho".

Na fala dos alunos o diretor é um participante do planejamento, mas não um orientador do trabalho pedagógico. A tarefa da orientação pedagógica do trabalho escolar recai sobre os coordenadores de área e professores. Eles afirmam que "no planejamento o coordenador explica para os professores a matéria que eles devem dar em aula", "o professor segue o que o coordenador de área definiu".

Os alunos manifestaram o desejo de serem ouvidos e convidados a participarem do processo do planejamento. Eles disseram que "os alunos deveriam acompanhar o planejamento para poderem analisar e compreender melhor as regras do ensino", "os alunos deveriam conhecer, no começo do ano, o plano da escola e do professor".

Essa reivindicação vai de encontro à visão do planejamento como uma obra de arte coletiva

onde todos os segmentos da vida escolar são participantes importantes e necessários.

#### 2.4- OS FUNCIONÁRIOS

Os funcionários também percebem a importância do planejamento e da elaboração dos planos como mecanismos de direção e organização do trabalho nas escolas. Eles dizem: "é para todos seguirem a mesma forma de trabalhar", "para um melhor andamento da escola", "para ter uma meta de trabalho, uma sequência". Contudo, eles também percebem o peso da exigência burocrática dizendo que "a reunião anual do planejamento está no calendário escolar porque é obrigatório".

Para os funcionários, a responsabilidade do planejamento é do diretor, do assistente de direção, dos professores e dos coordenadores de área. Pelo fato de não participarem do processo, para eles, o planejamento é "um momento onde os professores discutem em grupos para resolverem problemas".

Eles relacionam esta atividade ao trabalho do professor em sala de aula. Eles dizem: "orienta o trabalho do professor", "dá apoio aos professores para que os alunos das mesmas séries tenham as mesmas atividades durante o ano", "ajuda o professor a não se perder no cotidiano e a saber como ensinar os alunos".

Apenas dois funcionários, dentre as oito escolas analisadas, conseguiram relacionar o processo do planejamento com a função que exercem no interior da escola. Eles disseram: "o planejamento poderia influir no meu trabalho porque define horários, atividades, serviços", "poderia coordenar minha atividade no que fazer e no como fazer".

Apesar das escolas excluírem os funcionários da participação do processo do planejamento, eles entendem que "seria bom que todos participassem pois o sucesso do trabalho da escola depende de todos", "poderíamos ajudar os professores no acompanhamento dos alunos, pois entendemos a realidade da escola e conhecemos as famílias".

### III- CONCLUSÃO

Verificamos que a FORMA como o planejamento vem se concretizando nas unidades escolares, ao privilegiar algumas categorias profissionais e excluir outras, não tem contribuído para a transformação da escola num espaço de construção do projeto coletivo que articule as expectativas, propostas em objetivos apropriados por todos. A exclusão dos alunos e dos funcionários, parece-nos impossibilitar o trabalho coletivo que exige o envolvimento de todos os setores na elaboração de objetivos para as unidades escolares. A imagem que parece se associar ao término destas semanas é a de grupos de professores cumprindo exigências burocráticas impostas pela Delegacia Regional de Ensino.

A importância do planejamento tal como está, parece assegurar, principalmente, o trabalho da sala de aula. Porém, é exatamente aí que se perde a idéia do planejamento como construção do projeto coletivo da escola, considerando que os planos são elaborados por séries ou por disciplinas. A unidade escolar inserida no sistema educacional, e na política governamental para a educação pressupõe integração das distintas categorias profissionais e dos alunos, articulando o projeto político-social com os projetos pessoais, visando a construção do projeto

educacional. Isto não vem sendo contemplado no processo do planejamento.

A pesquisa nos revelou que o planejamento:

- não vem sendo uma obra de arte coletiva na medida em que exclui do processo setores importantes da vida escolar;

- não desempenha o papel de orientação global porque não é divulgado e assumido por todos os segmentos da organização;

- não cumpre o seu papel político-pedagógico porque não articula o projeto social, o projeto educacional e os projetos pessoais;

- exerce uma função de resposta a uma solicitação burocrática;

- não surte efeito transformador nem nos pequenos e nem nos grandes problemas anualmente diagnosticados na estrutura e no funcionamento da escola.

Segundo Ferreira (1988: 18) o planejamento é um método de trabalho aplicável por quem quiser e implica em "preparar a ação, acompanhar a realização da ação e tirar lições do ocorrido, revendo criticamente a ação planejada". Isto significa que o planejamento é um processo dinâmico, contínuo, processual que envolve os profissionais da educação em todas as ações e situações, incluindo as interações com os educandos. O plano é pontual, é um momento de documentação, é a elaboração das propostas de trabalho da área, da disciplina, da escola, construídas no processo do planejamento.

Notamos que a prática escolar reduziu o processo do planejamento à preparação da ação, que, muitas vezes, encerra-se no momento de

entrega do plano à secretaria. O acompanhamento e a reflexão crítica sobre a ação planejada não fazem parte da organização do trabalho escolar. A elaboração do plano, que deveria representar o começo da intervenção sistematizada e coletiva no interior da escola, passa, muitas vezes, a significar o objetivo final.

Podemos dizer que os depoimentos revelam expectativas e propostas de mudanças no processo do planejamento escolar. Dentre elas sobressaiu o desejo de extensão de participação a todos os segmentos envolvidos no trabalho escolar e a necessidade de adequar os planos elaborados ao contexto trabalhado de modo a favorecer os aspectos político-pedagógicos e não apenas burocrático-administrativos.

A pesquisa de campo indicou, também, que muitos problemas que adquirem uma dimensão maiúscula no cotidiano escolar, carecem de pequenas soluções quando encarados e assumidos coletivamente.

Neste sentido repensar a semana do planejamento pode representar um esforço pequeno para um benefício institucional grande.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CARVALHO, Luis M. *Clima de Escola e Estabilidade dos Professores*. Lisboa: Educa, 1992
- FUSARI, José C. "O planejamento do trabalho pedagógico: algumas indagações e tentativas de respostas". In: *Série Idéias*. São Paulo: FDE, no. 8, 1992 (44-53)
- GARCIA, Regina L. "Planejamento e Currículo na Escola". In: *Série Idéias*. São Paulo: FDE, no. , (90-95)
- GOMES, Rui. *Culturas de Escola e Identidades dos Professores*. Lisboa: Educa, 1993
- FERREIRA, Francisco W. *Planejamento Sim e Não*. 10a. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1988.
- NÓVOA, Antônio. (org) *As Organizações Escolares em Análise*. 2a ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1995.
- SAVIANI, D. *Educação: do senso comum à consciência filosófica*. São Paulo: Cortez/Autores Associados, 1987
- SEVERINO, A. "A Escola de 1o. Grau: organização e funcionamento". In: *Série Idéias*. São Paulo, FDE, no. 11, 1992 (59-68).