

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP**

SUELLEN BEATRIZ MARTINS CASAGRANDE

**PLANEJAMENTO: um instrumento de possibilidades
na cultura da escola?**

MESTRADO EM EDUCAÇÃO: CURRÍCULO

**SÃO PAULO
2014**

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP**

SUELLEN BEATRIZ MARTINS CASAGRANDE

**PLANEJAMENTO: um instrumento de possibilidades
na cultura da escola?**

MESTRADO EM EDUCAÇÃO: CURRÍCULO

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo como exigência parcial para obtenção do título de MESTRE EM EDUCAÇÃO: CURRÍCULO, sob a orientação da Prof^a.-Dr^a. Regina Lúcia Giffoni Luz de Brito.

SÃO PAULO

2014

BANCA EXAMINADORA

“Há um tempo em que é preciso abandonar as roupas usadas, que já têm a forma do nosso corpo, e esquecer os nossos caminhos que nos levam sempre aos mesmos lugares. É o tempo da travessia. E, se não ousarmos fazê-la, teremos ficado para sempre à margem de nós mesmos.”

(Fernando Pessoa)

*A Deus, por iluminar meus passos e abençoar minha
trajetória, concedendo-me saúde, proteção
condições para desenvolver meus
projetos e realizar meus sonhos.*

*A meus pais, Robson Martins e Ligia Martins,
meus grandes incentivadores e exemplos de
seres humanos, por me amar e
me proporcionar a felicidade.*

*A meu marido, Thiago Casagrande, pelo amor
dedicado e parceria em compartilhar todos
os momentos desta experiência comigo.*

*A meus amigos e colegas de profissão pela oportunidade
da convivência e do aprendizado.*

TODO MEU RESPEITO E ADMIRAÇÃO!

AGRADECIMENTOS

Meu eterno agradecimento a minha família, meus pais e irmãos, minha grande riqueza, por sempre me motivar, participar e apoiar minhas decisões, cobrindo-me de afeto.

Muito obrigada a meu grande amor, meu ombro amigo, meu companheiro e esposo, Thiago Casagrande, por todas as demonstrações de confiança e incentivo no desenvolvimento deste projeto.

Agradeço a minha orientadora, Prof^a.-Dr^a. Regina Lúcia Giffoni Luz de Brito, por confiar em meu potencial e possibilitar-me grandes momentos de aprendizagem. Obrigada pelo convívio tão agradável e pela forma tranquila e carinhosa com que me acolheu e orientou.

À Prof^a.-Dr^a. Mere Abramowicz e ao Prof.-Dr. Laurindo Cisotto, minha admiração pelo profissionalismo e por disponibilizar seu tempo e contribuir com sabedoria para o aprimoramento deste trabalho.

Aos professores que compõem o reconhecido Programa de Pós-Graduação em Educação: Currículo da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC-SP, pela excelência dos ensinamentos.

À Coordenadora Psicopedagógica Prof^a.-Dr^a. Arnilde Marta Uler, com quem tive o imenso prazer de trabalhar. Obrigada pelo acolhimento, pela prontidão em atender-me, por orientar-me em meu pré-projeto, pelos conselhos e sábias palavras de experiência, pelos empréstimos de bibliografias e todo seu afeto. Sua paixão pela Educação e sua determinação ao trabalho me inspiram.

Às instituições de ensino onde tive a oportunidade de trabalhar, aprender e evoluir, em especial à escola onde realizei a pesquisa desta dissertação, pela parceria e disponibilidade.

Aos colegas de trabalho e estudo pelas trocas de experiências, por acreditarem na Educação, pela solidariedade em contribuir com esta pesquisa e por viver os conflitos pedagógicos que geraram em mim o interesse em aprofundar este tema.

Não poderia deixar de agradecer e salientar a enorme admiração pelo trabalho desenvolvido pela minha irmã de coração e parceira de profissão Luciana F. Espinosa, que com profissionalismo suscitou em mim a necessidade e importância de pesquisar o tema em questão. Minhas considerações também se destinam às amigas e professoras Elisabete Fernandes, Melissa Martins e Ana Lúcia Chedda, que carinhosamente sempre se mostraram prestativas e me apoiaram nesta trajetória.

À CAPES, pelo incentivo ao estudo e financiamento concedido a esta pesquisa.

Enfim, agradeço a todos que em algum momento me destinaram palavras de incentivo, ouviram meus anseios, contribuindo direta ou indiretamente para a realização de mais este projeto.

MUITO OBRIGADA!

RESUMO

CASAGRANDE, Suellen Beatriz Martins. **Planejamento:** um instrumento de possibilidades na cultura da escola? 2014. Dissertação (Mestrado em Educação: Currículo) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2014.

O presente estudo investiga como o Planejamento é compreendido na cultura da escola, considerando as percepções de nove professoras e uma gestora do Ensino Fundamental I de uma escola privada de São Paulo, tendo em vista o aprimoramento da prática desses profissionais e do processo de ensino-aprendizagem. O trabalho parte de uma exploração teórica referente aos temas Planejamento e cultura da escola a partir de uma seleção de autores cujas propostas estão vinculadas ao meio educacional. O que possibilita a compreensão sobre diferentes níveis, respectivas funções, objetivos e utilização para a contribuição e o desenvolvimento do trabalho pedagógico e do processo de ensino-aprendizagem. Em seguida, são revistas as concepções de alguns autores sobre cultura respaldam questões referentes ao contexto escolar, organização, identidade e vinculação ao Planejamento. Análises documentais de diferentes Planejamentos da escola pesquisada permitem estabelecer relações entre a teoria, o contexto pesquisado e a prática, além da aplicação de questionário e entrevista semiestruturada. Os resultados permitiram verificar a importância do Planejamento enquanto instrumento que oferece possibilidades significativas de trabalho ao educador e à instituição de ensino, bem como a contribuição para a qualificação do processo de ensino-aprendizagem e para o êxito no desenvolvimento escolar.

Palavras-chave: Planejamento. Cultura da Escola. Processo de ensino-aprendizagem.

ABSTRACT

CASAGRANDE, Suellen Beatriz Martins. **Planning:** an instrument of possibilities in the culture of the school? 2014. Dissertation (Master Degree in Education: Curriculum) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2014.

This study investigates how Planning is understood in the culture of the school, considering the perceptions of nine teachers and a manager of an elementary school (Fundamental I) from a private school in São Paulo, searching for the improving of the practice of these professionals and the teaching-learning process. The paper presents a theoretical exploration of Planning and school culture from a selection of authors whose proposals are linked to the educational environment. This enables the understanding of different levels, their roles, objectives and use for the contribution and the development of pedagogical work and teaching-learning process. Then, the concepts of culture of some authors on issues relating to school context, organization, identity and attachment to Planning are reviewed. Documentary analysis of different Plannings of the school researched make possible to establish relationships between theory, research context and practice, joined to the use of questionnaire and semi structured interviews. Results indicate the importance of planning as a tool that offers significant possibilities for the educator to work and to the educational institution, as well the contribution to the quality of teaching-learning process and success in school development.

Keywords: Planning. School culture. Teaching-learning process.

LISTA DE ABREVIACES E SIGLAS

APM – Associação de Pais e Mestres

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

COEDUC – Comisso de Educação

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

LDB – Lei de Diretrizes e Bases

LDBEN – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

MEC – Ministério de Educação e Cultura

PCNs – Parâmetros Curriculares Nacionais

PDE – Plano de Desenvolvimento da Educação

PNE – Plano Nacional de Educação

SM – Salário Mínimo

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

UMBRASIL – União Marista do Brasil

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Demografia do bairro da escola pesquisada.....	60
Gráfico 2 – Rendimento em salários mínimos por domicílio referente ao bairro da escola pesquisada.....	60
Gráfico 3 – Nível Educacional: comparativo entre o bairro da escola pesquisada e o Município de São Paulo	61
Gráfico 4 – Algumas opções de espaços culturais existentes no bairro da escola pesquisada	62
Gráfico 5 – Empregos formais no setor de serviços do bairro da escola pesquisada	63
Gráfico 6 – Sexo dos sujeitos pesquisados.....	95
Gráfico 7 – Estado civil dos sujeitos pesquisados.....	96
Gráfico 8 – Idade dos sujeitos pesquisados.....	96
Gráfico 9 – Quantidade de filhos dos sujeitos pesquisados	97
Gráfico 10 – Nível de formação dos sujeitos pesquisados.....	97
Gráfico 11 – Tempo de atuação no Magistério dos sujeitos pesquisados.....	98
Gráfico 12 – Níveis de ensino trabalhados pelos sujeitos pesquisados	98

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Pirâmide com níveis de Planejamento Escolar	27
Figura 2 – Mapa dos bairros da Cidade de São Paulo	59

LISTA DE TABELAS

Tabela 1– Distribuição dos estudantes por série.....	70
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Pesquisa no banco de dados da CAPES	19
Quadro 2 – Questionário – Questão 8 – Em que consiste o ato de planejar?.....	Erro! Indicador não definido.
Quadro 3 – Entrevista – Questão 1 – Como se apresenta o Planejamento Escolar da Instituição onde você trabalha?	102
Quadro 4 – Entrevista – Questão 2 – Como é elaborado o planejamento da sua área de ensino?	106
Quadro 5 – Entrevista – Questão 3 – Com que objetivos é feito o plano de aula? .	109
Quadro 6 – Entrevista – Questão 4 – Você encontra dificuldades ao planejar? Quais são elas?	112
Quadro 7 – Entrevista – Questão 5 – Qual a importância do planejamento para a instituição escolar, para o professor e para o educando?	113
Quadro 8 – Entrevista – Questão 6 – Existe algum trabalho teórico/prático sendo desenvolvido, voltado para o planejamento?	Erro! Indicador não definido.
Quadro 9 – Entrevista – Questão 7 – Existe articulação entre os planejamentos da escola? Como você verifica isso?	Erro! Indicador não definido.
Quadro 10 – Entrevista – Questão 8 – Como você pensaria no melhor processo de planejamento para sua escola?	Erro! Indicador não definido.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	15
1 A TRAMA DOS PLANEJAMENTOS ESCOLARES.....	22
1.1 PLANEJAR	22
1.2 PLANEJAMENTO	23
1.3 PLANO E PROJETO.....	25
1.4 PLANEJAMENTO EDUCACIONAL	27
1.4.1 Plano Nacional de Educação (PNE).....	30
1.5 PLANEJAMENTO ESCOLAR OU PLANEJAMENTO DA ESCOLA.....	32
1.5.1 Projeto Político-Pedagógico (PPP).....	34
1.5.2 Regimento Escolar.....	37
1.6 CURRÍCULO E PLANEJAMENTO CURRICULAR	38
1.7 PLANEJAMENTO DE ENSINO	43
1.7.1 Plano de aula.....	44
2 PLANEJAMENTO E CULTURA DA ESCOLA.....	47
3 CONTEXTO DA PESQUISA	58
3.1 CENÁRIO DA ESCOLA PESQUISADA	58
3.2 CARACTERÍSTICAS DA ESCOLA PESQUISADA.....	63
3.2.1 Estrutura Organizacional – Gestora, Pedagógica e Administrativa do Grupo e da Escola Pesquisada	63
3.2.2 Estrutura Organizacional da Escola Pesquisada.....	69
3.2.3 Estrutura Física da Escola Pesquisada	71
4 FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA	76
4.1 ABORDAGEM QUALITATIVA	76
4.2 PROCEDIMENTOS	78
4.2.1 Pesquisa Bibliográfica.....	78
4.2.2 Análise Documental.....	79
4.3 ANÁLISE DOS DOCUMENTOS DA INSTITUIÇÃO PESQUISADA.....	79
4.3.1 Análise da Proposta Político-Pedagógica	80
4.3.2 Análise das Matrizes Curriculares.....	83
4.3.3 Análise do Plano de Ensino	88
4.4 QUESTIONÁRIO E ENTREVISTA.....	89
5 ANÁLISE INTERPRETATIVA DOS DADOS COLETADOS	92
5.1 CAMINHO PERCORRIDO.....	92
5.2 SUJEITOS DA PESQUISA E INSTRUMENTOS UTILIZADOS	94
5.3 QUESTIONÁRIO.....	94
5.3.1 Análise e Resultado dos Questionários.....	95
5.4 ENTREVISTA	101
5.4.1 Análise e Resultado das Entrevistas.....	102
6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	117

REFERÊNCIAS.....	119
APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TLCE).....	124
APÊNDICE B – Questionário	125
APÊNDICE C – Questões norteadoras para a entrevista.....	126

INTRODUÇÃO

O presente estudo, denominado “Planejamento: um instrumento de possibilidades na cultura da escola?”, origina-se a partir de reflexões e situações encontradas em meu percurso pessoal e profissional.

Desde a escolha da minha profissão até a construção diária da mesma, deparo cotidianamente com questões determinantes, vinculadas ao Planejamento. Questões que se explicitam desde as ações mais rotineiras, como realização de escolhas, organização temporal, previsão de atividades, elaboração de metas/objetivos, até as mais complexas, que se representam na construção de ações didáticas que possibilitem aos educandos domínio dos conhecimentos que necessitam para crescer como cidadãos conscientes de seu papel na sociedade, articulação e compreensão das individualidades existentes no coletivo, sensibilidade para as necessidades e interesses do grupo, entre outras discussões que surgem no transcorrer da prática pedagógica.

Acredito que a Educação é fundamental para o desenvolvimento humano e sua contribuição é indispensável para a transformação da sociedade.

É por essa convicção e pela esperança que encontro na Educação que optei em delinear meu percurso na área educacional.

Iniciei os estudos relacionados à área de Educação com o Curso de Magistério realizado paralelamente ao Ensino Médio, em seguida cursei a Faculdade de Pedagogia com habilitação em Educação Infantil e Ensino Fundamental I e me especializei no curso de Pós-Graduação em Pedagogia Gestora: Administração, Supervisão e Orientação Escolar. Em 2012, ingressei no Mestrado em Educação: Currículo, pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP, onde desenvolvo esta pesquisa, cujo foco é o Planejamento.

Trabalho há 15 anos com Educação; grande parte desse período como professora de Educação Infantil e Ensino Fundamental I de escolas privadas. Já atuei na gestão desses mesmos níveis de ensino como coordenadora pedagógica e, portanto, como membro da equipe gestora, composta por diretor(a), vice-diretor(a) e coordenador(a).

Nesse período de gestão, ao realizar o acompanhamento das atividades cotidianas de uma instituição educacional particular, engajando-me diariamente com

os eixos pertinentes ao trabalho pedagógico, percebi com maior evidência a importância do Planejamento para a organização escolar e para o desempenho pedagógico.

Nessa trajetória, descobertas e aprendizados foram adquiridos, mas muitos obstáculos, empecilhos e situações frustrantes também foram encontradas e permearam meu crescimento profissional, tornando-se determinantes na escolha do tema ora em estudo.

Considero o Planejamento um instrumento indispensável para vencer barreiras, administrar ou resolver conflitos e fundamental no processo de ensino-aprendizagem.

Acredito que docentes e gestores que planejam conseguem estabelecer e atingir objetivos, obtendo bons retornos e resultados no longo, médio e curto prazo nas diferentes esferas do trabalho escolar.

O planejamento favorece a eficácia das atividades desenvolvidas e no processo de ensino-aprendizagem, entre diversos benefícios, possibilita que sejam exploradas: a aprendizagem de metodologias capazes de priorizar a construção de estratégias de levantamento, a verificação e a comprovação de hipóteses na construção do próprio conhecimento, o desenvolvimento do espírito crítico-construtivo capaz de favorecer a criatividade, a compreensão e até mesmo a superação dos limites.

Além disso, possibilita uma dinâmica de ensino que favoreça não só o descobrimento das potencialidades do trabalho individual, mas também, e, sobretudo, do trabalho coletivo. Isso implica o estímulo à autonomia do educando, desenvolvendo-lhe o sentimento de segurança em relação às potencialidades, integrado num trabalho de equipe e, portanto, sendo capaz de atuar em níveis de interação mais complexos e diferenciados.

Uma das preocupações desta dissertação recai, entretanto, sobre a importância da ação do Planejamento a curto prazo,¹ na dimensão pedagógica do desenvolvimento escolar e no processo de ensino-aprendizagem.

Isso, uma vez que no transcorrer do cotidiano escolar, enquanto docente e gestora, na qualidade de coordenadora, percebia, não raro, que a relação dos profissionais com o Planejamento se retratava de forma desgastada e insignificante.

1 Planejamento a curto prazo neste caso refere-se ao plano de aula.

Grande parte dos profissionais demonstrava desprazer em participar de momentos destinados a Planejamentos e até mesmo em construir os seus próprios planos. Parecia existir um pré-conceito em relação a essas atividades, era quase um “fardo” a ser carregado.

Geralmente, ao iniciar cada ano letivo os Planejamentos estruturantes² da instituição correspondentes aos anos anteriores, elaborados basicamente pela equipe gestora, eram entregues aos profissionais para leitura e possíveis reelaborações. Isso quando a instituição possuía Planejamentos, pois algumas escolas onde estagiei e trabalhei justificavam que estavam em fase de construção ou nem se lembravam da necessidade desses instrumentos.

Nessas situações, alegava-se falta de tempo para a realização da atividade por parte dos professores, e os Planejamentos recaíam sobre grupos específicos (geralmente as equipes gestoras), que ficavam responsáveis pela atualização dos Planejamentos, visando atender exigências burocráticas prescritas em normas nacionais, estaduais ou municipais a fim de contemplar necessidades e interesses da comunidade escolar.

Quando a exigência apontava para planos de aula, muitos professores além de falta de interesse se viam perdidos e desamparados ante a perspectiva de realizar o Planejamento. Percebia, enquanto coordenadora, que não tinham clareza sobre quais conteúdos deveriam abordar, não havia apropriação referente ao método de trabalho estabelecido pela instituição, não se proporcionavam de fato momentos de discussões e articulações entre os Planejamentos das séries e níveis de ensino, entre outras ações faltantes, necessárias à construção do Planejamento, como: tempo propício à atividade, remuneração adequada, capacitação docente...

Com todas essas deficiências, os Planejamentos, não raro, eram construídos individualmente, as ações aconteciam isoladamente e não se completavam; o plano de aula não derivava das ações estabelecidas e organizadas no Projeto Político-Pedagógico, o Planejamento Curricular não contemplava os interesses do plano de aula, e assim o trabalho docente e pedagógico, em muitos casos, não era significativo nem eficiente.

Dessa forma, o ato de planejar no curto prazo era substituído pelo ato de improvisar, comprometendo de forma determinante as ações pedagógicas mais

2 Planejamento estruturantes compreendidos pelo Projeto Político Pedagógico e o Regimento Escolar.

imediatas e também o resultado de possíveis Planejamentos no médio e longo prazo das instituições de ensino.

Entre as escolas onde trabalhei, algumas exigiam com veemência o plano dos professores semanalmente, mas faziam desse trabalho um controle, não aproveitavam esse instrumento e o momento para contribuir com o profissional, visando lançar desafios, orientar de acordo com os princípios da escola, incentivar a abordar questões pertinentes à sociedade, entre outras ações importantes contribuintes para a construção eficaz do Planejamento e necessárias para o desenvolvimento das ações docentes e do bom desempenho do processo de ensino-aprendizagem.

Em contrapartida, outras instituições onde trabalhei nem se lembravam do Planejamento. Com tantas dúvidas e falta de incentivo, participação e conhecimento em torno dos Planejamentos da instituição, muitos educadores optavam por não fazer planos, ou seja, improvisavam as aulas, seguiam, sem criticidade, os materiais didáticos (livros e apostilas) e deixavam as coisas acontecer de forma imprevisível.

Parecia-me que a cultura escolar em torno do Planejamento remetia a formas burocratizadas e controladoras. O Planejamento apresentava-se apenas como um documento que posteriormente era engavetado para no ano seguinte ser lido, adaptado, modificado ou não.

Foi ao recordar, vivenciar, analisar e às vezes até concordar, a contragosto, com alguns pensamentos e atitudes referentes a esses impasses em torno dos Planejamentos que senti a necessidade de realizar uma pesquisa em busca de subsídios para o aprimoramento da minha prática enquanto coordenadora e educadora, para o enriquecimento do processo de ensino-aprendizagem e para trazer contribuições para a prática de outros profissionais em situação análoga.

Com tais vivências, tomada de indagações, incertezas e ao mesmo tempo com o desejo de possibilitar novos caminhos que beneficiem a Educação e o trabalho escolar, partindo da minha área de atuação, optei em pesquisar e estudar o tema Planejamento, o qual poderá impactar a ação educativa, o desempenho escolar dos educandos e o aprimoramento do trabalho das instituições de ensino, tal como revelam algum dos trabalhos realizados em torno do assunto pertencentes ao banco da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior (Capes) entre 2010 e 2013.

Quadro 1 – Pesquisa no banco de dados da CAPES

Título	Palavras-chave	Pequenos resumos
1. O Planejamento Educacional e a construção teórico – prática da autonomia do educador. Autora: Marisa Ester A. Rosseto. Universidade Metodista de São Paulo (2012)	Planejamento político-educacional; formação continuada, construção dos saberes docentes e dos coordenadores pedagógicos; registro do trabalho docente; multirreferencialidade.	Discussão dos processos de Planejamento Educacional e de formação continuada do professor de Ensino Médio, envolvendo aspectos do trabalho coletivo dos educadores, os saberes e a construção da autonomia docente.
2. Planejamento público e educacional no Brasil: uma análise das relações entre Planejamento e educação. Autor: Jhonatan U.P. Sousa. Universidade Federal do Maranhão (2012).	Planejamento público; Planejamento Educacional; educação; concepções teóricas; história; Brasil.	Pesquisa referente às relações entre Planejamento e Educação estabelecidas no âmbito das obras de autores selecionados que versaram diretamente sobre Planejamento público e educacional.
3. O trabalho (agir) docente no processo coletivo de Planejamento e elaboração de uma sequência didática para o ensino de língua inglesa. Autora: Priscila A.F. Lanferdini. Universidade Estadual de Londrina (2012).	Estudo e ensino; interacionismo sociodiscursivo; formação de professores; ensino programado; Planejamento Educacional; prática de ensino.	Investigação do trabalho de três professoras de línguas e da pesquisadora durante o processo coletivo de Planejamento e elaboração de uma sequência didática (SD) e análise a SD produzida, enquanto resultado do trabalho de Planejamento docente.
4. Estudo do impacto do uso das metodologias ágeis na melhoria do Planejamento e acompanhamento do processo de ensino-aprendizagem em sala de aula. Autor: Nivaldo T. Filho. Universidade Estadual do Ceará (2012).	Informática educativa; metodologias ágeis, sala de aula; aprendizagem.	Estudo do impacto do uso das metodologias ágeis na melhoria do Planejamento e acompanhamento do processo de ensino-aprendizagem em sala de aula.
5. O Planejamento no enfoque emergente: uma experiência no 1º ano do Ensino Fundamental de nove anos. Autora: Jacqueline S. da Silva. Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2011).	Planejamento Educacional, Planejamento no enfoque emergente, 1º ano do Ensino Fundamental.	Investigação da prática pedagógica de uma professora, discriminando, nas ações realizadas no exercício da docência, o Planejamento numa perspectiva teórica emergente.
6. Planejamento e gestão escolar: concepções e implicações. Autor: Domingos P. da Silva. Pontifícia Universidade Católica de Goiás (2011)	Capitalismo, Estado, Planejamento, Gestão educacional.	Estudo sobre Planejamento e gestão da escola pública no contexto da reestruturação produtiva e da reforma do Estado.

Fonte: elaboração própria.

Considerando as inquietações vividas em minha prática profissional, respaldada pelas leituras desses e de outros autores, configura-se a pergunta fundamental desta pesquisa:

Como o Planejamento é compreendido na cultura da escola segundo a percepção de professores e gestora do Ensino Fundamental I de uma instituição da rede privada?

O questionamento tem por hipótese que o Planejamento se manifestaria na cultura da escola de forma fragmentada, burocratizada, insignificante, acompanhado de diversos desafios, entretanto os professores, juntamente com a equipe gestora, poderiam a partir de estudos e reorganizações ressignificá-lo pedagogicamente e utilizá-lo como instrumento de possibilidades no sentido de atingir objetivos pretendidos em função de um efetivo processo de ensino-aprendizagem.

Para contemplar o problema de pesquisa descrito acima, assume-se o seguinte objetivo principal:

Verificar como o Planejamento é compreendido na cultura da escola, considerando as percepções de professores e gestora do Ensino Fundamental I, tendo em vista o aperfeiçoamento da prática desses profissionais e o aprimoramento do processo de ensino-aprendizagem.

Como objetivos específicos, estabelece-se:

- a) verificar como ocorre o desenvolvimento do processo de Planejamento em instituições escolares;
- b) analisar o Planejamento na cultura escolar existente da instituição em foco a fim de identificar as possibilidades que o Planejamento oferece ao educador, ao educando e à instituição;
- c) oferecer possíveis subsídios para reflexões de docentes a respeito do Planejamento Escolar, seu processo e importância enquanto instrumento de possibilidades.

Orientada por tais objetivos, na busca de respostas à questão formulada, esta dissertação assim se organiza:

Capítulos 1 e 2 – Fundamentação teórica: Planejamento e Cultura da Escola. O Capítulo 1 apresenta breve explanação sobre os diferentes níveis de Planejamento existentes no âmbito educacional, contemplando funções, objetivos e contribuições para o desenvolvimento do trabalho pedagógico e do processo de ensino-aprendizagem. Para o respaldo teórico referente ao tema Planejamento utilizam-se autores como Gandin (2002), Vasconcellos (2010), Padilha (2011),

Abramowicz (2006), Luck (2001), Libâneo (2004), entre outros pesquisadores que apresentam contribuições ao tema. O Capítulo 2 destina-se a elucidar e compreender a cultura da escola, sua importância, construção e atuação no processo organizacional, pedagógico e de ensino-aprendizagem. Os autores Nóvoa (1999), Brito (2003), Forquin (1993), Viñao (2001), Torquato (1991), Silva (2005, 2006), entre outros, auxiliam na exploração dessa temática.

Capítulo 3 – Contexto da pesquisa. Neste capítulo apresenta-se a análise e caracterização da instituição de ensino pesquisada e da região onde a mesma se encontra inserida. Por meio de gráficos, realiza-se o levantamento de alguns aspectos e dados que retratam o nível sociocultural e econômico do público atendido na escola. Neste momento, também se descreve a estrutura organizacional, física e pedagógica da instituição. Como apoio teórico, consultaram-se os documentos e o site da escola, o portal digital da subprefeitura do bairro, portal do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Secretaria Municipal de Cultura de São Paulo (2014) e Ministério do Trabalho e Emprego (2014).

Capítulo 4 – Fundamentos Metodológicos da Pesquisa. No quarto capítulo se desenvolve uma explanação a respeito das escolhas feitas ao traçar o caminho metodológico da pesquisa. Sustentam-se referências teórico-metodológicas e práticas que fazem parte da presente pesquisa, fundamentando metodologicamente as ações estabelecidas ao longo de todo o processo. Para alicerçar esse percurso metodológico, referencia-se Chizzotti (2011), Franco (2007), Laville e Dionne (1999), Borba (2001), entre outros autores. Ainda neste capítulo, apresenta-se uma análise documental, baseada no Projeto Político-Pedagógico, nas matrizes curriculares e no plano de ensino da instituição pesquisada.

Capítulo 5 – Análise Interpretativa dos Dados Coletados. Neste momento trazem-se os resultados da pesquisa a partir do questionário e entrevista realizada com as professoras e gestora do Ensino Fundamental I, associando a fala das entrevistadas com a sustentação teórica exposta no referencial teórico e com os documentos escolares analisados.

Finda-se com a Conclusão do estudo e a lista de autores referenciados.

1 A TRAMA DOS PLANEJAMENTOS ESCOLARES

O Planejamento é um processo ininterrupto, processual, organizador da conquista prazerosa dos nossos desejos onde o esforço, a perseverança, a disciplina são armas de luta cotidiana para a mudança pedagógica (FREIRE, 1997, p. 58).

Muitas denominações são encontradas e destinadas à ação, ao processo de desenvolvimento, ao material organizador, entre outras questões que contemplam o Planejamento e seu processo.

Para atingir de forma consistente os objetivos estipulados nesta pesquisa, fazem-se importante eliminar possíveis ruídos na comunicação, representados por desvios no entendimento do tipo de Planejamento ao qual se está referindo.

Nessa direção, torna-se essencial fazer a distinção entre os níveis de Planejamento possíveis de encontrar no âmbito da literatura especializada referente à Educação. Dessa forma, a mérito de organização, contextualização e compreensão, apresentam-se algumas concepções e breves panoramas de níveis de Planejamento existentes, formalizados e disponíveis para a construção do trabalho escolar mencionados nesta pesquisa.

1.1 PLANEJAR

Entre os muitos entendimentos referentes ao ato de planejar, foram selecionadas as concepções de alguns autores.

Para Gandin (2002, p. 19-20):

(...) Planejar é transformar a realidade numa direção escolhida, é organizar a própria ação, é implantar um processo de intervenção na realidade, é agir racionalmente, é dar certeza e precisão à própria ação, é pôr em ação um conjunto de técnicas para racionalizar a ação...

Vasconcellos (2000, p. 79) entende que:

Planejar é antecipar mentalmente uma ação ou um conjunto de ações a ser realizadas e agir de acordo com o previsto. Planejar não é, pois, apenas algo que se faz antes de agir, mas é também agir em função daquilo que se pensa.

Já para Oliveira (2007, p. 21), “Planejar é pensar sobre aquilo que existe, sobre o que se quer alcançar, com que meios se pretende agir”.

Assim, apoiando-nos nessas concepções, considera-se que o ato de planejar, antes de ser uma ação que contribua e beneficie o trabalho pedagógico e seu desenvolvimento, na Educação, é um ato de responsabilidade com o educando e com a sociedade.

Ao planejar, o profissional e a instituição estão preparando-se visando aos objetivos propostos, aos possíveis conflitos que poderão surgir, antecipando condutas mais eficientes, inteirando-se da realidade, necessidades e possibilidades de trabalho.

A organização resultará, certamente, em maior eficiência do trabalho a ser desenvolvido. Nesse sentido, o Planejamento apresenta-se como instrumento colaborativo para o desenvolvimento das atividades, e provavelmente sua intenção refletirá no desempenho escolar.

Esses conceitos pressupõem intrinsecamente a importância que o ato de planejar assume no desenvolvimento profissional do docente, no desempenho escolar do educando e no crescimento subsequente da instituição.

1.2 PLANEJAMENTO

Quanto ao conceito de Planejamento, Padilha (2001, p. 30), afirma que:

Planejamento é processo de busca de equilíbrio entre meios e fins, entre recursos e objetivos, visando ao melhor funcionamento de empresas, instituições, setores de trabalho, organizações grupais e outras atividades humanas. É sempre processo de reflexão, de tomada de decisão sobre a ação; processo de previsão de necessidades e racionalização de emprego de meios (materiais) e recursos (humanos) disponíveis, visando à concretização de objetivos, em prazos determinados e etapas definidas, a partir dos resultados das avaliações.

Coaracy (1972, p. 79), corrobora com essa ideia ao designar Planejamento como:

Processo contínuo que se preocupa com o “para onde ir” e “quais maneiras adequadas para chegar lá”, tendo em vista a situação presente e possibilidades futuras, para que o desenvolvimento da Educação atenda

tanto as necessidades do desenvolvimento da sociedade, quanto às do indivíduo.

Para Vasconcellos (2000, p. 79):

O Planejamento enquanto construção-transformação de representações é uma mediação teórica metodológica para ação, que em função de tal mediação passa a ser consciente e intencional. Tem por finalidade procurar fazer algo vir à tona, fazer acontecer, concretizar, e para isto é necessário estabelecer as condições objetivas e subjetivas prevendo o desenvolvimento da ação no tempo.

Enfim, compartilhando as afirmações dos autores recém-citados, Planejamento é um processo, uma dinâmica, que organiza as ações a ser contempladas e busca realizar aquilo que se deseja. Se o educador almeja uma sociedade mais justa, ele deve atuar na busca desse ideal ao planejar a ação educativa (relação teoria-prática). Dessa forma poderá interferir de alguma maneira na realidade, apontando metas de qualidade que ajudem o educando a enfrentar o mundo atual como cidadão participativo, reflexivo e autônomo, conhecedor de seus direitos e deveres.

Considerando as citações, é possível notar a importância de pensar nessa dinâmica e nos meios de concretizar as ações pretendidas. Muitos são os desafios, anseios e expectativas em relação ao Planejamento, sua elaboração e desenvolvimento. Esta pesquisa busca analisar e compreender algumas dessas questões.

Inicialmente, torna-se fundamental que os profissionais e a instituição escolar acreditem nessa ação, para que então se apropriem de suas possibilidades, se comprometam e se dediquem de forma a buscar benefícios e crescimento nas práticas pedagógicas.

Algumas das queixas encontradas atualmente em relação ao Planejamento estão vinculadas à descrença de sua função e propósito. Vasconcellos (2000, p. 41), suscita essa questão:

Todavia não basta trabalhar numa nova abordagem, é preciso trabalhar também a descrença que o professor traz, portanto, a percepção, o conhecimento, as representações prévias que já tem quanto ao Planejamento.

Imagina-se ser impossível construir um trabalho em cima de algo que não se acredita ou se conhece em sua especificidade. Infelizmente, muitos dos conflitos que

ocorrem nas esferas educacionais, observados em bibliografias e na prática escolar, referem-se a esse motivo.

No decorrer desta pesquisa, sublinham-se algumas contribuições, anseios, desconfortos que surgem em torno do Planejamento, sua elaboração e aplicação, a fim de analisar esse processo, buscar compreendê-lo e provocar a reflexão de algumas questões.

1.3 PLANO E PROJETO

Denomina-se plano a descrição de larga abrangência em termos de problemática abordada e de tempo envolvido. Projeto costuma corresponder a descrição de abrangência menor.

Projetos são eventuais, com tempo limitado e abordam problemáticas específicas. Já os **planos** tendem a abranger período maior de tempo, vindo a caracterizar-se em planos anuais, trimestrais, semestrais e abordando problemática ampla, de forma global e integrada. Dada essa característica, pode-se dizer que os planos apresentam aspectos mais genéricos e abrangentes sobre a realidade e sobre as ações a ser desencadeadas – e os projetos detalham esses aspectos (LUCK, 2001, p. 33).

Para Gadotti, Freire e Guimarães (2000, p. 18), projeto é também:

(...) um documento, produto do Planejamento, porque nele são registradas as decisões mais concretas de propostas futuristas. Trata-se de uma tendência natural e intencional do ser humano. Como o próprio nome indica, projetar é lançar para frente, dando sempre a idéia de mudança, de movimento. Projeto representa o laço entre o presente e o futuro, sendo ele a marca da passagem do presente para o futuro.
Plano é um documento utilizado para o registro de decisões do tipo: o que se pensa fazer, como fazer, quando fazer, com que fazer, com quem fazer. Para existir plano é necessária a discussão (Planejamento) sobre fins e objetivos.

Segundo Padilha (2001, p. 25), o plano é a apresentação sistematizada e justificada das decisões tomadas, relativas à ação a realizar.

Os projetos e planos sintetizam e refletem, a partir de condutas e atividades, os objetivos e necessidades a ser alcançados num determinado período de tempo

por um grupo ou pessoa. Sua construção e organização tendem a contribuir para que o processo educativo se contextualize e obtenha significado.

Assim se verá, mais adiante, sua contribuição e participação no cotidiano escolar por meio de referências bibliográficas que sustentam e apresentam os tipos de Planejamento e plano existentes no universo educacional e por meio das experiências relatadas nas entrevistas realizadas.

A partir das características referidas a plano e projeto, pode-se compreender que os mesmos se manifestam como recursos de trabalho, revestidos da cultura escolar assumida pela instituição e atuam como instrumentos que podem possibilitar, além de organização, o aprimoramento, o enriquecimento das condutas, da identidade dos sujeitos envolvidos e do local de trabalho.

Com as definições e reflexões acima, referentes ao ato de planejar, ao Planejamento, plano e projeto, fica explícito então que planejar é o ato/ação a ser desenvolvido, enquanto Planejamento é um processo, uma dinâmica em movimento; e o plano e o projeto são as sistematizações do trabalho em questão.

A partir das descrições dos conceitos mencionados e citações de alguns autores referentes à prática e ao processo de Planejamento, pode-se observar que essa ação carrega funções significativas para a elaboração e desenvolvimento de um trabalho que proporcione contextualização, eficiência e evolução.

Neste sentido, essa prática se torna fundamental para um trabalho escolar que vise ao comprometimento com a Educação num desenvolvimento pleno. Ou seja, que se preocupe com a totalidade, levando em consideração necessidades e interesses, a fim de proporcionar aos educandos, aprendizado, senso crítico, valores, posicionamentos, entre outras questões necessárias à formação.

De acordo com Menegolla e Santana (2001, p. 11):

A Educação, a escola e o ensino são os grandes meios que o homem busca para poder realizar o seu projeto de vida. Portanto, cabe à escola e aos professores o dever de planejar a sua ação educativa para construir o seu bem-viver.

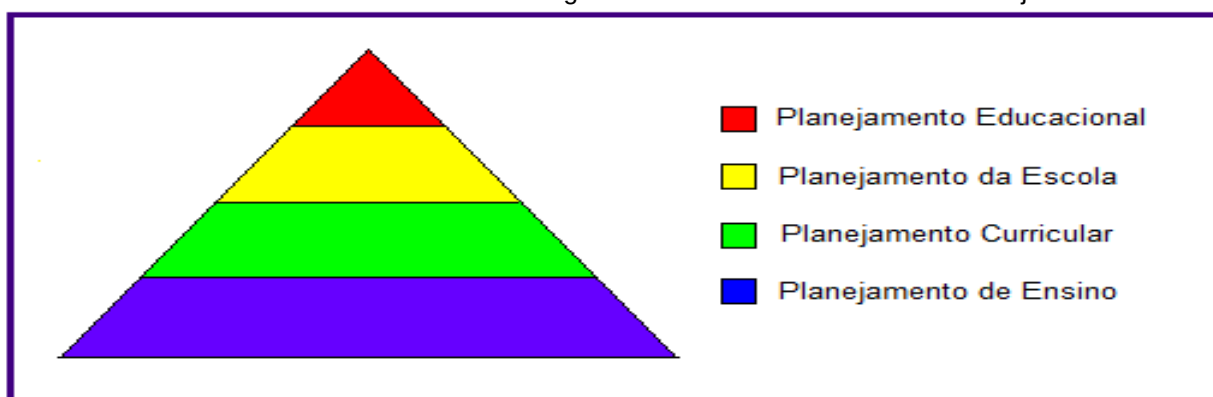
Pautados na reflexão que salienta o compromisso e a responsabilidade do professor e da escola com o educando, a seguir descrevem-se alguns dos Planejamentos que compõem e apresentam-se no universo escolar e corroboram com essas perspectivas mencionadas anteriormente, que sublinham a importância e a necessidade de planejar.

Partindo de uma visão macro para micro, segue uma explanação sobre os Planejamentos que compõem o universo educacional, como foi referido anteriormente, com a intenção de salientarmos as características de cada documento e observarmos seu processo de forma a compreendê-los num movimento, que se articula e se propaga em variadas instâncias até sua concretização prática com os educandos e a comunidade escolar.

Essa organização sustentará alguns dos objetivos desta pesquisa e auxiliará no direcionamento para a compreensão de algumas questões vinculadas e relacionadas a essa ação.

Os níveis de Planejamento educacionais, num organograma de competências, assim se apresentam.

Figura 1 – Pirâmide com níveis de Planejamento Escolar



Fonte: elaboração própria

Os Planejamentos foram divididos em subitens a fim de permitir descrever algumas características e funções, destacando seus processos, competências e participações para a construção da trama organizacional da Educação.

1.4 PLANEJAMENTO EDUCACIONAL

O Planejamento Educacional se estabelece em posição superior na apresentação aos níveis de Planejamento.

Conforme Vasconcellos (2000, p. 95):

O Planejamento Educacional ou Planejamento do Sistema de Educação é o de maior abrangência, correspondendo ao Planejamento que é feito em nível nacional, estadual ou municipal. Incorpora e reflete as grandes políticas educacionais.

O Planejamento Educacional do país tem por função prever a estruturação e funcionamento do sistema educacional global. Compete ao Ministério da Educação e aos órgãos subordinados em escala federal, estadual e municipal e tem como pressupostos básicos:

- o delineamento da filosofia da Educação do país, evidenciando o posicionamento da pessoa e da escola na sociedade;
- a aplicação da análise – sistemática e racional – ao processo de desenvolvimento da Educação, buscando torná-lo mais eficiente e passível de responder com maior precisão às necessidades e objetivos da sociedade.

Necessidades e objetivos que se multiplicam, disseminam e se renovam constantemente.

A Educação, por ser considerada um investimento indispensável à globalidade desenvolvimentista, passou, nos últimos decênios de nosso século, a merecer maior atenção das autoridades, legisladores e educadores.

Amparados em legislação pertinente, foram desencadeados processos de aceleração, principalmente no que diz respeito à expansão e melhoria da rede escolar.

O Planejamento Educacional põe em relevo essa área, integrando-a ao mesmo tempo no progresso global do país. Assim se refere Baia Horta (1991, p. 61):

O Planejamento Educacional constitui uma forma específica de intervenção do Estado em Educação, que se relaciona, de diferentes maneiras, historicamente condicionadas, com as outras formas de intervenção do Estado em Educação (Legislação e Educação Pública), visando à implantação de uma determinada política Educacional do Estado, estabelecida com a finalidade de levar o sistema educacional a cumprir funções que lhe são atribuídas enquanto instrumento desse mesmo Estado.

Nessa perspectiva, observa-se que o Planejamento Educacional é um processo de abordagem racional e científico dos problemas da Educação, incluindo definição de prioridades e levando em conta a relação entre os diversos níveis do contexto educacional. Esse processo se torna fundamental, visto que sua

organização e construção se refletirão nos Planejamentos Escolares sucessivos, que dele derivam e o completam.

Tamanha responsabilidade, o Planejamento Escolar em especial merece olhar cuidadoso e sensível ao ser construído. Suas metas, objetivos e decisões se propagarão e contemplarão as ações subsequentes.

Para compreender como o Planejamento se manifesta na cultura da escola, torna-se necessário compreendê-lo desde sua essência até sua aplicação e desenvolvimento.

As concepções, decisões e organizações delineadas nesta etapa de Planejamento permearão e por vezes até irão colaborar para justificar certas posturas, pensamentos e atitudes adotadas por docentes e instituições em relação à prática do Planejamento Escolar.

Assim, busca-se compreendê-lo na magnitude.

Sobre o Planejamento Educacional, é válido suscitar que, por ser uma intervenção de órgãos públicos, tende a sugerir a implantação de determinada política educacional, estabelecida com a finalidade de possibilitar que o sistema educacional cumpra as funções que lhe são próprias em determinado momento histórico.

Sua roupagem se apresenta composta de intenções políticas e resquícios históricos. São objetivos do Planejamento Educacional, segundo Coaracy (1972, p. 66):

- relacionar o desenvolvimento do sistema educacional com o desenvolvimento econômico, social, político e cultural do país, em geral, e de cada comunidade, em particular;
- estabelecer as condições necessárias para o aperfeiçoamento dos fatores que influem diretamente sobre a eficiência do sistema educacional (estrutura, administração, financiamento, pessoal, conteúdo, procedimentos e instrumentos);
- alcançar maior coerência interna na determinação dos objetivos e nos meios mais adequados para atingi-los;
- conciliar e aperfeiçoar a eficiência interna e externa do sistema.

Como produto do Planejamento Educacional, tem-se o Plano Nacional de Educação (PNE). A seguir, descrevem-se algumas questões que a ele competem.

1.4.1 Plano Nacional de Educação (PNE)

O PNE faz parte de uma recente concepção política que propõe que para a melhoria da qualidade da Educação é preciso fazer a análise dos principais problemas e estabelecer no médio e longo prazo metas para ser cumpridas. Também faz parte de um conjunto de mudanças no contexto da gestão pública que defende a ideia da responsabilização e da participação popular.

O plano aprovado mais recente corresponde ao decênio 2011/2020 e apresenta dez diretrizes objetivas e vinte metas, seguidas de estratégias específicas de concretização.

As diretrizes contempladas no Plano Nacional de Educação são:

- I – erradicação do analfabetismo;
- II – universalização do atendimento escolar;
- III – superação das desigualdades educacionais;
- IV – melhoria da qualidade do ensino;
- V – formação para o trabalho;
- VI – promoção da sustentabilidade socioambiental;
- VII – promoção humanística, científica e tecnológica do País;
- VIII – estabelecimento de meta de aplicação de recursos públicos em Educação como proporção do produto interno bruto;
- IX – valorização dos profissionais da Educação; e
- X – difusão dos princípios da equidade, do respeito à diversidade e a gestão democrática da Educação.

Pode-se observar que essas diretrizes abordam questões cruciais e indispensáveis para o desenvolvimento da Educação. De primeira instância parecem até ilusórias e impossíveis de alcançar. Mas, entretanto, como em qualquer nível de Planejamento, devem ser projetadas e trabalhadas para buscar a apropriação, a efetivação e o mérito educacional.

É importante sublinhar que das diretrizes deriva uma variação de objetivos que abordam tanto questões educacionais, como sociais, culturais e econômicas.

Isso retrata a complexidade de pensar e organizar a dinâmica educativa e suas relações.

Neste sentido, o Planejamento torna-se instrumento indispensável e gerador de possibilidades para as pessoas, as escolas e a sociedade. É por ele e com ele que a Educação se delineará e conquistará possíveis evoluções.

Levando em consideração essas diretrizes, devem ser pensados e construídos os Planejamentos Escolares posteriores que se encarregarão de proporcionar subsídios para o alcance dos objetivos previstos.

Sendo assim, é relevante que as instituições e seus profissionais conheçam e reflitam o PNE, a fim de orientar suas condutas com base nos princípios destacados e sugeridos em nível global, sempre adequando-as em sua realidade.

Apesar de caber à União a competência de elaborar o PNE, a lei prevê que cada Estado e cada Município elabore o próprio plano, de modo a atender os objetivos e metas do Plano Nacional, adequado a cada contexto específico.

No entanto, não é isso que se percebe na prática. Saviani (2004, p. 82) comenta:

(...) a proposta de Plano limita-se a reiterar a política educacional que vem sendo conduzida pelo MEC e que implica a compreensão dos gastos públicos, a transferência de responsabilidades, especialmente de investimento e manutenção do ensino para Estados, Municípios, iniciativa privada e associações filantrópicas, ficando a União com as atribuições de controle, avaliação, direção e eventualmente, apoio técnico e financeiro de caráter subsidiário e complementar.

É lamentável que algumas instituições não adaptem as propostas e metas do Plano Nacional ao currículo nem se posicionem adequadamente perante os compromissos globais com a Educação. Postura que tende a fragmentar a trama que compõe os Planejamentos Escolares e possivelmente deixar lacunas que afetem o desenvolvimento dessa ação na escola.

Em resumo, o PNE determina diretrizes, como as explicitadas acima, que são acompanhadas de metas e estratégias.

As metas, derivadas das diretrizes apresentadas, possuem prazos de vigência para ser cumpridas, avaliadas e revisadas, e têm como referências os censos nacionais da Educação básica e superior mais atualizados.

A implantação das estratégias deverá ser realizada em regime de colaboração entre União, Estados, Distrito Federal e Municípios.

O texto prevê formas de a sociedade monitorar e cobrar cada uma das conquistas previstas.

Universalização e ampliação do acesso e atendimento em todos os níveis educacionais são metas mencionadas ao longo do projeto, bem como incentivo à formação inicial e continuada de professores e profissionais da Educação em geral, além de avaliação e acompanhamento periódico e individualizado de todos os envolvidos na Educação do país, estímulo e expansão do estágio.

Dessa forma, enfatiza Gandin (1994, p. 55):

Esse Planejamento, por enquadrar-se em contemplar questões Político-Social tem como preocupação fundamental responder as questões “para quê”, “para quem” e também com “o quê”. A preocupação central é definir fins, buscar conceber visões globalizantes e de eficácia; serve para situações de crise e em que a proposta é de transformação, em médio prazo e/ou longo prazo. “Tem o plano e o programa como expressão maior.

Enfim, o Planejamento Educacional busca em sua ordem macro analisar a Educação e contemplá-la de forma a proporcionar evolução e resultados que colaborem para o aprimoramento educacional em diversas esferas.

Cabe às instituições escolares e aos docentes utilizar-se desse Planejamento para pautar de forma apropriada os Planejamentos de intervenção da escola e dessa formar contribuir para o desenvolvimento educacional.

1.5 PLANEJAMENTO ESCOLAR OU PLANEJAMENTO DA ESCOLA

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), Lei nº 9.394/96, no artigo 15, concedeu à escola *progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira*.

Ainda no artigo, declara-se que ter autonomia significa construir um espaço de liberdade e responsabilidade para elaborar o próprio plano de trabalho, definindo rumos e planejando atividades de modo a responder às demandas da sociedade, ou seja, atendendo ao que a sociedade espera dela. A autonomia permite à escola a construção da identidade e à equipe escolar uma atuação que a torna sujeito histórico da própria prática.

O Planejamento da escola é uma exigência legal que precisa ser transformada em realidade por todas as instituições educacionais do país. Entretanto, não se trata apenas de assegurar o cumprimento da legislação vigente, mas, sobretudo, de garantir um momento privilegiado de construção, organização, decisão e autonomia da escola. Por isso, é importante evitar que essa exigência se reduza a mais uma atividade burocrática e formal a ser cumprida. Assim sublinha (Freitas apud GERALDI; RIOLFI; GARCIA, 2004, p. 69):

O projeto pedagógico não é uma peça burocrática e sim um instrumento de gestão e de compromisso político e pedagógico coletivo. Não é feito para ser mandado para alguém ou algum setor, mas sim para ser usado como referência para as lutas da escola. É um resumo das condições e funcionamento da escola e ao mesmo tempo um diagnóstico seguido de compromissos aceitos e firmados pela escola consigo mesma.

Preocupar-se com esses aspectos, de elaboração e apropriação do Planejamento, torna-se fundamental para uma instituição que deseja realizar um trabalho significativo e eficaz. Pois se imagina que, quanto maior for o envolvimento da equipe escolar durante os processos de Planejamento, melhor será a dinâmica de trabalho.

Essa ação proporcionará, além do conhecimento das organizações múltiplas da escola, que os sujeitos se sintam parte do processo e contribuam, buscando atingir com êxito as atividades e os objetivos elencados para o bom andamento da instituição, do ensino e do trabalho.

Esse Planejamento é representado pelo **Regimento Escolar** e pelo **Projeto Político-Pedagógico**. Ambos estão descritos nos próximos subitens, a fim de ajudar a compreender como se apresentam e quais funções possuem na dinâmica escolar.

Libâneo (2001, p.46) define Planejamento Escolar como o Planejamento global da escola, que envolve o processo de reflexão, decisões sobre a organização, funcionamento e proposta pedagógica da instituição.

O Planejamento Escolar é um guia de orientação para os demais Planejamentos da escola e conseqüentemente para o desenvolvimento da comunidade escolar. Ele define a instituição, valores, princípios, estabelece metas e objetivos, enfim, denomina a identidade da escola. Sobre a cultura da escola e sua identidade, reportar-se-á a um capítulo específico posteriormente.

1.5.1 Projeto Político-Pedagógico (PPP)

Toda escola tem objetivos que deseja alcançar e metas a cumprir. O conjunto dessas aspirações, bem como os meios para concretizá-las, é o que dá forma e vida ao PPP.

As palavras que compõem o nome do documento dizem muito sobre ele:

- é **projeto** porque reúne propostas de ação concreta a executar durante determinado período de tempo;
- é **político** por considerar a escola como um espaço de formação de cidadãos conscientes, responsáveis e críticos, que atuarão individual e coletivamente na sociedade, modificando os rumos a seguir;
- é **pedagógico** porque define e organiza as atividades e os projetos educativos necessários ao processo de ensino-aprendizagem

Ao juntar as três dimensões, o PPP se fortifica e representa aquele que indica a direção a seguir não apenas para gestores e professores, mas também funcionários, educandos e famílias.

O PPP é a expressão da cultura da escola com sua (re)criação e desenvolvimento, pois expressa crenças, valores, significados, modos de pensar e agir das pessoas que participam de sua elaboração. Segundo Libâneo (2004, p. 34):

É o documento que detalha objetivos, diretrizes e ações do processo educativo a ser desenvolvido na escola, expressando a síntese das exigências sociais e legais do sistema de ensino e os propósitos e expectativas da comunidade escolar.

Assim, o projeto orienta a prática de produzir uma realidade. Para tanto, é preciso primeiro conhecer a realidade. Em seguida, reflete-se sobre ela, para só depois planejar as ações para a construção da realidade desejada. É imprescindível que, nessas ações, estejam contempladas as metodologias mais adequadas para atender às necessidades sociais e individuais dos educandos.

O PPP define-se no Planejamento da Escola:

O Planejamento da escola trata-se do que chamamos de Projeto Político – Pedagógico (ou projeto Educativo), sendo o plano integral da instituição. Compõe-se de Marco Referencial, Diagnóstico e Programação. Envolve tanto a dimensão pedagógica, quanto a comunitária e administrativa da escola (VASCONCELLOS, 2010, p. 95).

Esse plano precisa ser completo o suficiente para não deixar dúvidas e flexível o bastante para se adaptar às necessidades específicas encontradas no decorrer do desenvolvimento escolar. Assim destaca Padilha (2013, p. 45), o PPP se torna um documento vivo e eficiente na medida em que serve de parâmetro para discutir referências, experiências e ações de curto, médio e longo prazo.

Sendo ele a representação de opções, percepções e condutas específicas de uma comunidade escolar, sua construção deve envolver e articular todos os que participam dessa realidade: corpo docente, discente e comunidade. Segundo Vasconcellos (2010, p. 143):

É um instrumento teórico-metodológico que visa ajudar a enfrentar os desafios do cotidiano da escola, só que de uma forma refletida, consciente, sistematizada, orgânica e, o que é essencial, participativa. É uma metodologia de trabalho que possibilita re-significar a ação de todos os agentes da instituição.

Enfim, é um projeto orientador que particulariza a instituição, levando em consideração a realidade e elencando as peculiaridades a fim de designar-se com autonomia e significado no âmbito escolar.

Dada a dimensão e representação, este Planejamento necessita apresentar-se de forma aberta e verdadeira com os partícipes. Sua construção deve partir do princípio da representação da escola e da sua comunidade na totalidade, abordando aspectos culturais, sociais, físicos, entre outros que definam a cultura local e das pessoas que ali estão inseridas.

Cabe às instituições de ensino promover o espaço e a aproximação para que os profissionais e a comunidade escolar contribuam com as decisões escolares e promovam de forma saudável e significativa o desenvolvimento das atividades.

Quando não existe participação, pode ocorrer um processo de fragmentação dos diferentes “olhares” sobre a escola, ou seja, a escola vista e vivenciada pelos pais não necessariamente corresponde àquela analisada e vivenciada pelo professor, sendo que a “escola” do professor pode não corresponder à do diretor, que por sua vez pouco tem a ver com aquela ditada pela política educacional elaborada a partir dos órgãos centrais do sistema educacional.

A participação de todos os envolvidos no dia a dia da escola, nas decisões sobre os rumos, garante a produção de um Planejamento no qual estejam

contemplados os diferentes “olhares” da realidade escolar, possibilitando assim a criação de vínculos entre pais, educandos, professores, funcionários e especialistas.

A presença do debate democrático possibilita a produção de critérios coletivos na orientação do processo de Planejamento, que por sua vez incorpora significados comuns aos diferentes agentes educacionais, colaborando com a identificação desses com o trabalho desenvolvido na escola. Favorece a execução de ações por meio de compromissos construídos entre aqueles diretamente atingidos pelo Planejamento Educacional.

Nesse sentido, a participação deve ser entendida como um processo de aprendizagem que demanda espaços sociais específicos para concretização, tempo para que ideias sejam debatidas e analisadas, bem como, e principalmente, o esforço de todos aqueles preocupados com a formação do cidadão e de uma escola verdadeiramente democrática.

Para que a dinâmica escolar incorpore em sua totalidade, corresponda às reais intenções da escola e caminhe de acordo com princípios estabelecidos neste documento, faz-se indispensável que o trabalho pedagógico aconteça baseado em suas orientações, que não mais são pensadas a partir do Planejamento Educacional Nacional apresentado no subitem anterior, juntamente com outros fatores que compõem as especificidades do local.

Assim se delinea a organização escolar. Com Planejamentos que se contemplam e completam, cada qual com objetivos que visam abordar o processo educacional de forma a contemplar o educando em diversas esferas.

Desde já é possível notar a importância do Planejamento como instrumento organizador, articulador e agregador de experiências.

O que fica claro é que o PPP da escola, quando bem construído e administrado, pode ajudar de forma decisiva a alcançar os objetivos. Sua ausência, por outro lado, pode significar descaso com a escola, com os educandos, com a Educação em geral, o que, certamente, refletirá no desenvolvimento da sociedade em que a escola estiver inserida.

1.5.2 Regimento Escolar

O Regimento Escolar é o documento legal, de caráter obrigatório, elaborado pela instituição educacional que fixa um conjunto de regras que definem a organização administrativa, didática, pedagógica e disciplinar do estabelecimento e regula as relações com o público interno e externo.

A organização estrutural do Regimento e os assuntos nele abordados são de decisão exclusiva da instituição. O período da vigência do Regimento, bem como de qualquer alteração, ocorre com o registro no cartório. E deve ser redigido de modo sucinto e objetivo; não pode ser confundido com a Proposta Pedagógica, embora as linhas básicas desta proposta devam nele constar.

O documento deve surgir da reflexão que a escola tem sobre si mesma, porém, deve estar de acordo com a legislação e a ordem que é aplicada no país, Estado e Município. É um o documento administrativo e normativo de uma unidade escolar que, fundamentado na proposta pedagógica, coordena o funcionamento da escola, regulamentando ações entre os representantes do processo educativo.

Deve ser baseado em um texto referencial e em princípios democráticos, adotados pela Secretaria de Estado da Educação, que são a base para promover a discussão, a reflexão e a tomada de decisão pelos membros da escola, buscando respostas às questões referentes ao processo de ensino-aprendizagem.

Toda instituição deve possuir um conjunto de normas e regras que regulem as propostas, explicitadas em um documento que deve estar disponível para consulta de toda a comunidade escolar.

O Regimento Escolar como o próprio nome diz rege a escola, explicitando em capítulos, títulos, seções e subseções tudo sobre direitos e deveres dos componentes da escola, bem como a própria escola.

É o documento mais importante da escola, apesar de ser proveniente do PPP, ou seja, é elaborado seguindo tudo que é planejado no PPP, visando cumprir e interligar as ações projetadas como objetivos a ser alcançados para atender ao público-alvo durante o tempo em que estiver em vigor. Explicitando, o Regimento deve ser o PPP na prática: um planeja e o outro executa. Segundo Gomes e Bairos (2006-2009, p. 86):

Regimento Escolar é um importante documento de referências para o funcionamento da escola. Nele está materializado o PPP na forma de registros dos procedimentos, funções, atribuições e composição de cada um dos diferentes segmentos e setores da escola. Isto é fundamental para que todos os que trabalham na escola, bem como os que participam da sua vida cotidiana, como comunidade escolar, tenha claro o processo histórico, de organização e de normatização da instituição.

Dessa forma, é um documento exclusivo de cada escola, pois seu objetivo é atender às necessidades de cada escola como única, ou seja, autônoma, que tem como pressupostos uma gestão democrática e consequentemente participativa.

A escola como espaço de convívio social deve estabelecer regras e leis que possibilitem o respeito e a ordem entre os que a frequentam, independente do cargo ou posição que ocupem no organograma escolar. O regimento deve ser construído coletivamente a partir de ideias, sugestões e necessidades de todos que a compõem.

Como se pode avaliar a partir das descrições já apresentadas, os Planejamentos elaboram-se a partir dos desejos e objetivos de determinado grupo/comunidade. Quando essa ação não ocorre, ou acontece de forma individualizada, fragmentada, superficial, isso provavelmente ocasionará condutas que não se manifestarão de forma positiva e produtiva no ambiente escolar. Isso sugere que a forma com que se compreende e constroem os planos de uma escola implicam sua manifestação.

1.6 CURRÍCULO E PLANEJAMENTO CURRICULAR

O currículo é parte fundamental na construção e organização escolar. Para compreender o planejamento curricular na escola, inicialmente suscitaremos, questões e concepções sobre currículo.

Caracterizar o currículo implica em entendê-lo na sua complexidade, de maneira dialética e algumas vezes contraditória, pois pode ser visto como “[...] objeto que cria em si campos de ação diversos” (SACRISTÁN, 2000, p.101), trazendo desde sua construção até a concretização nas práticas, uma série de elementos que irão compor os processos educacionais, que influenciam os envolvidos nesses processos e desvelam sentidos compostos pelas concepções de quem afeta o

currículo de alguma maneira. Os diversos significados do currículo se constroem de acordo com os diferentes “processos ou fases de desenvolvimento curricular” (SACRISTÁN, 2000, p.103).

Para tratar de currículo, sublinharemos a concepção explicitada por Oliveira (2004, p.9 apud FELÍCIO, 2010, p.246), que o entende como “criação cotidiana daqueles que fazem as escolas, como prática que envolve todos os saberes e processos interativos do trabalho pedagógico realizado por alunos e professores”.

O currículo em toda sua multiplicidade e complexidade, apresenta-se como um artefato histórico, não fixo, que reflete a cultura da sociedade que o constituiu (GOODSON, 1995, p.67). Desta feita, o currículo precisa expor claramente as ideias do grupo que o organiza.

Diante das constatações, não se pode considerar o currículo como único, em que apenas uma cultura é propagada de maneira homogênea, mas um espaço onde as múltiplas culturas são expressas. O currículo não trata mais de uma lista de conteúdos de disciplinas apenas, mas, junto com elas, carrega também valores, crenças que orientam as práticas educacionais. Abramowicz (2006, p.1), reitera essa concepção e afirma que:

Nessa concepção multifacetada o currículo hoje é visto como uma arena, um campo de lutas que refletem as contradições, um autêntico “território contestado” onde não existe uma só cultura unitária, homogênea, mas onde ocorre um multiculturalismo.

Elaborar currículos culturalmente orientados, atualmente, demanda uma nova postura, por parte da comunidade escolar, de abertura às distintas manifestações culturais. Faz-se indispensável superar o “daltonismo cultural”, ainda bastante presente nas escolas. Stoer e Cortesão (1999, p.32) assim o explicitam:

O professor “daltônico cultural” é aquele que não valoriza o “arco-íris de culturas” que encontra nas salas de aulas e com que precisa trabalhar, não tirando, portanto, proveito da riqueza que marca esse panorama. É aquele que vê todos os estudantes como idênticos, não levando em conta a necessidade de estabelecer diferenças nas atividades pedagógicas que promove.

Para que se garanta, ao invés de uma cultura unitária, um multiculturalismo no currículo, faz-se necessário tornar concreta a participação da comunidade educativa, aqui entendida como a composição de todos que fazem parte do

cotidiano escolar, “envolvendo e comprometendo todos os atores sociais em uma postura ativa, crítica, democrática e criativa” (ABRAMOWICZ, 2006, p.2)

As características expressas no currículo precisam ser reflexos do pensar conjuntamente e das ações que efetivamente acontecem na escola. Um currículo pensado desta maneira emerge das reais necessidades cotidianas, refletidas em conjunto, significando as ações dos professores e dando sentido às práticas.

O currículo representa, assim, um conjunto de práticas que propiciam a produção, a circulação e o consumo de significados no espaço social e que contribuem, intensamente, para a construção de identidades sociais e culturais. O currículo é, por consequência, um dispositivo de grande efeito no processo de construção da identidade do(a) estudante. Moreira e Silva (1994, p.59) assim o compreendem:

O currículo não é um veículo que transporta algo a ser transmitido e absorvido, mas sim um lugar em que, ativamente, em meio a tensões, se produz e se reproduz a cultura. Currículo refere-se, portanto, a criação, recriação, contestação e transgressão.

Considerando as vastas atribuições e representações destinadas ao currículo, torna-se essencial que seu planejamento aconteça de forma a respeitar e contemplar suas peculiaridades, contribuindo e delineando o trabalho escolar e o desenvolvimento pedagógico. A seguir nos reportaremos a questões referentes ao planejamento curricular.

O Planejamento Curricular tem por objetivo orientar o trabalho do professor na prática pedagógica da sala de aula. Visto dessa forma, parece ser um trabalho simples e ordenado, porém não é isso que ocorre. Orientar a prática do trabalho do professor não exige apenas uma listagem de conteúdos a ser trabalhados, requer compreensão profunda da realidade, necessidades, desejos e anseios que envolvem a comunidade e os sujeitos com quem se está trabalhando. É uma ação sensível e minuciosa que engloba diversas questões para sua construção.

Como defende Sacristán (1998, p. 34):

O currículo pode ser definido como o projeto seletivo de cultura, cultural, social, político e administrativamente condicionado, que preenche a atividade escolar e que se torna realidade dentro das condições da escola tal como se acha configurada.

Para Vasconcellos (2010, p.56), é o processo de tomada de decisões sobre a dinâmica da ação escolar. É previsão sistemática e ordenada de toda a vida escolar do educando. Portanto, essa modalidade de planejar constitui um instrumento que orienta a ação educativa na escola, pois a preocupação é com a proposta geral das experiências de aprendizagem que a escola deve oferecer ao estudante, por meio dos diversos componentes curriculares.

O Planejamento Curricular desenha uma condição não estática, pronta, acabada ou simplesmente predefinida. Muito mais que um programa educativo, uma listagem de conteúdos ou uma orientação metodológica que se inicia e se esgota num plano rígido para a ação, ele representa a filosofia e a identidade escolar.

Segundo Coll (2004, p.31), definir o currículo a ser desenvolvido em um ano letivo é uma das tarefas mais complexas da prática educativa e de todo o corpo pedagógico das instituições.

De acordo com Sacristán (2000, p. 81):

Planejar o currículo para seu desenvolvimento em práticas pedagógicas concretas não só exige ordenar seus componentes para serem aprendidos pelos alunos, mas também prever as próprias condições do ensino no contexto escolar ou fora dele. A função mais imediata que os professores devem realizar é a de planejar ou prever a prática do ensino.

Os Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs), elaborados por equipes de especialistas ligadas ao Ministério da Educação (MEC), têm por objetivo estabelecer uma referência curricular e apoiar a revisão e/ou a elaboração da proposta curricular dos Estados ou das escolas integrantes dos sistemas de ensino.

Os PCNs são, portanto, uma proposta do MEC para a eficiência da Educação escolar brasileira. São referências a todas as escolas do país para que elas garantam aos estudantes uma Educação básica de qualidade. Seu objetivo é garantir que crianças e jovens tenham acesso aos conhecimentos necessários para a integração na sociedade moderna como cidadãos conscientes, responsáveis e participantes.

Todavia, a escola não deve simplesmente executar o que é determinado nos PCNs, mas sim interpretar e operacionalizar essas determinações, adaptando-as de acordo com os objetivos que quer alcançar, coerentes com a clientela e de forma que a aprendizagem seja favorecida.

Portanto, o Planejamento Curricular segundo Turra (1995, p. 69):

(...) deve ser funcional. Deve promover não só a aprendizagem de conteúdo e habilidades específicas, mas também fornecer condições favoráveis à aplicação e integração desses conhecimentos. Isto é viável através da proposição de situações que favoreçam o desenvolvimento das capacidades do aluno para solucionar problemas, muitos dos quais comuns no seu dia-a-dia. A previsão global e sistemática de toda ação a ser desencadeada pela escola, em consonância com os objetivos educacionais, tendo por foco o aluno, constitui o Planejamento Curricular. Portanto, este nível de Planejamento é relativo à escola. Através dele são estabelecidas as linhas-mestras que norteiam todo o trabalho.

O Planejamento Curricular deve refletir os melhores meios de cultivar o desenvolvimento da ação escolar, envolvendo, sempre, todos os elementos participantes do processo.

Seus elaboradores devem estar alertas para novas descobertas e para os novos meios postos ao alcance das escolas, que devem ser minuciosamente analisados para verificar a real validade no âmbito escolar. Posto isso, fica evidente a necessidade de os organizadores explorar, aceitar, adaptar, enriquecer ou mesmo rejeitar tais inovações.

O Planejamento Curricular é de complexa elaboração. Requer estudo contínuo e constante investigação da realidade imediata e dos avanços técnicos, principalmente na área educacional. Constitui, por suas características, base vital do trabalho.

A dinamização e integração da escola como uma célula viva da sociedade, que palmilha determinados caminhos conforme a linha filosófica adotada, é o pressuposto inerente a sua estruturação.

Sendo assim, constitui, portanto, tarefa contínua em nível de escola, em função das crescentes exigências de nosso tempo e dos processos que tentam acelerar a aprendizagem.

Será sempre um desafio a todos aqueles envolvidos no processo educacional para busca dos meios mais adequados à obtenção de maiores resultados.

Para Freire (1987, p. 98):

O conteúdo programático da Educação não é uma doação ou uma imposição – um conjunto de informes a ser depositado nos educandos – mas a devolução organizada, sistematizada e acrescentada, ao povo, daqueles elementos que ele lhe entregou de forma inestruturada.

Este Planejamento rege as ações pedagógicas estabelecidas na escola; e sua compreensão de forma crítica, investigativa e ampla é ponto fundamental para que as condutas e atividades da escola ocorram de forma contextualizada e significativa.

Investir em sua construção e estudo se torna importante para uma instituição que deseja refletir as intenções de forma a contribuir com o trabalho pedagógico e formação integral dos educandos.

1.7 PLANEJAMENTO DE ENSINO

O Planejamento de Ensino é a especificação do Planejamento Curricular. Assim afirma Sant'Anna (1995, p. 49):

É o plano de disciplinas, de unidades e experiências propostas pela escola, professores, alunos ou pela comunidade. Situa-se a nível bem mais específico e concreto em relação aos outros planos, pois define e operacionaliza toda a ação escolar existente no plano curricular da escola.

Alicerçado na linha-mestra de ação da escola, isto é, no Planejamento Curricular, surge, em nível mais específico, o Planejamento de Ensino. Este é a tradução, em termos mais próximos e concretos, da ação que ficou configurada no nível da escola. Indica a atividade direcional, metódica e sistematizada que será empreendida pelo professor aos educandos em busca de propósitos definidos.

Por esse e outros motivos, destaca-se a importância de as instituições e profissionais comprometerem-se de forma responsável e dedicada com a construção dos Planejamentos que compõem seu universo. Eles são elaborados com o intuito de ser praticados. Se não forem pensados e programados na totalidade, com a devida proporção, as especificidades certamente não corresponderão às expectativas pretendidas.

Para Padilha (2001, p.15), é o processo de decisão sobre a atuação concreta dos professores no cotidiano de seu trabalho pedagógico, envolvendo as ações e situações em constante interações entre professor e educandos e entre os próprios educandos.

Desse modo, o Planejamento de Ensino passa a ser compreendido de forma estreitamente vinculada às relações que se produzem entre a escola e o contexto histórico-cultural em que a Educação se realiza.

Este Planejamento é uma espécie de guia da ação, porquanto projeta valores, ideias, princípios sobre os quais se organiza e concebe a ação docente em sala de aula. Sua função é orientar e fundamentar escolhas, mesmo que não seja capaz de antecipar todas as decisões que serão tomadas em sala de aula.

Por projetar-se para o educando, deve ser um processo de seleção da cultura, materializado no currículo e, em especial, nos conhecimentos a ser trabalhados, devendo estar intimamente relacionado à experiência de vida dos educandos, não como mera aplicabilidade dos conteúdos ao cotidiano, mas como possibilidade de conduzir a uma apropriação significativa desses conteúdos.

Como afirma Lopes (1992), essa relação, inclusive, se mostra como condição necessária para que ao mesmo tempo em que ocorra a transmissão de conhecimentos se proceda a sua reelaboração com vista à produção de novos conhecimentos.

O Plano de Ensino concretiza-se no Plano de Aula, que programará de forma mais específica, pontual e frequente as ações em sala de aula.

1.7.1 Plano de aula

A aula é a forma predominante de organização didática do processo de ensino. É na aula que se organizam ou criam as situações docentes, isto é, as condições e meios necessários para que os educandos assimilem ativamente conhecimentos, habilidades e desenvolvam capacidades cognitivas.

Para Vasconcelos (1995, p.29), o Plano de Aula é o detalhamento do Planejamento de Ensino. As unidades didáticas e subunidades que foram previstas em linhas gerais são agora especificadas e sistematizadas para uma situação didática real.

Silva (2005, p. 66) corrobora essa ideia quando destaca que:

O plano de aula é um documento que registra o que se pensa fazer, como fazer, quando fazer, com que fazer e com quem fazer. Evita o imprevisto sendo um norte para as ações educacionais. É a apresentação sistematizada e justificada das decisões tomadas.

Para a construção deste plano, faz-se necessário respeitar uma série de questões, entre elas, alguns autores evidenciam que:

Na elaboração do plano de aula, deve-se levar em consideração, em primeiro lugar, que a aula é um período de tempo variável. Dificilmente completa-se numa só aula o desenvolvimento de uma unidade didática ou tópico de unidade, pois o processo de ensino-aprendizagem se compõe de uma seqüência articulada de fases (SANT'ANNA, 1995, p. 32).

Para poder planejar adequadamente a tarefa de ensino e atender às necessidades do aluno é preciso, antes de qualquer coisa, saber para quem se vai planejar. Por isso, conhecer o aluno e seu ambiente é a primeira etapa do processo de Planejamento (PADILHA, 2001, p. 74).

Assim como em todos os outros Planejamentos já mencionados, neste também e, em especial, é preciso saber quais as aspirações, frustrações, necessidades e possibilidades dos educandos, o que é feito por meio de uma sondagem, isto é, coleta de dados, que, analisados, constituem o diagnóstico.

A partir dos dados fornecidos pela sondagem e interpretados pelo diagnóstico, obtêm-se condições de estabelecer o que é possível alcançar e como avaliar os resultados.

Libâneo (2001, p. 53) ressalta que:

O plano é um guia e tem a função de orientar a prática, partindo da própria prática e, portanto, não pode ser um documento rígido e absoluto. Ele é a formalização dos diferentes momentos do processo de planejar que, por sua vez, envolve desafios e contradições.

Considerando, portanto, que a escola tem importante papel na formação e desenvolvimento do homem, o Planejamento Educacional possibilita a ela uma organização metodológica do conteúdo a ser desenvolvido pelos professores em sala de aula, baseado na necessidade e no conhecimento de mundo dos educandos, que por sua vez são os principais interessados e possivelmente os principais beneficiados com o sucesso nesse tipo de organização metodológica que visa ao crescimento do homem integralmente.

Ao realizar o Planejamento, a escola antecipa de forma coerente e organizada todas as etapas do trabalho escolar, não permitindo que as atitudes propostas percam a essência, ou seja, que o trabalho a ser realizado se encaixe em uma

sequência, uma linha de raciocínio, em que o professor tem real consciência do que ensina e quais os objetivos espera atingir, para que nada fique disperso ao acaso.

Há de se considerar com Cândido (apud PEREIRA; FORACCHI, 1987, p.12-3) que:

A escola é influenciada por forças “externas” e “internas” a seus muros. Enquanto uma unidade social os “elementos que integram a vida escolar são, em parte, transpostos de fora; em parte, redefinidos na passagem, para ajustar-se às condições grupais; em parte, desenvolvidos internamente e devidos a estas condições. Longe de serem um reflexo da vida da comunidade, as escolas têm uma atividade criadora própria, que faz de cada uma delas um grupo diferente dos demais.

Desta feita, o ato de planejar em diferentes níveis está diretamente ligado a cultura da escola. Para que o exercício de planejar se concretize de forma eficaz e produtiva faz-se necessário levar em consideração todas as características, necessidades e individualidades da instituição de ensino, que se apresentam em sua cultura escolar.

No próximo capítulo buscamos fundamentar o tema cultura da escola para que possamos, juntamente com o restante da fundamentação teórica, com a análise dos documentos escolares e a pesquisa de campo realizada com os profissionais na instituição escolhida, verificar como o planejamento é compreendido na cultura da escola.

2 PLANEJAMENTO E CULTURA DA ESCOLA

Como apresentado na introdução deste trabalho, esta pesquisa propõe analisar como o Planejamento é compreendido na **cultura da escola**, segundo percepções de professoras e gestora do Ensino Fundamental I.

Este capítulo se destina a elucidar e compreender a cultura da escola, sua importância, construção e atuação no processo organizacional, pedagógico e de ensino-aprendizagem.

Atualmente, as organizações são definidas como universos simbólicos constituídos por representações mentais, ideias, mensagens, discursos e símbolos que envolvem aspectos ideológicos, científicos, artísticos e técnicos, cujas manifestações se revelam por meio de valores, crenças, normas morais, conhecimentos, expressões estéticas, técnicas, mitos, lendas, preconceitos, estereótipos, costumes, dogmas, convenções sociais etc.

Na complexa sociedade moderna, quase todo processo produtivo se realiza por meio de organizações. Estas, por sua vez, podem ser compreendidas como resultante de um grupo ordenado de pessoas voltadas para a obtenção de objetivos específicos. Para Maximiano (2000, p. 25), “uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar esforços coletivos”. Morgan (1996, p.16) afirma que as organizações são instrumentos criados para atingir outros fins.

A escola, a cada dia, caracteriza-se como uma organização que por excelência cultiva e promove a socialização e interação entre os seres humanos.

Assim explicita Brito (2003, p. 134), ao referenciar à escola como organização:

Ao se considerar a escola como uma organização, reconhece-se nela uma cultura, surgindo daí o conceito de cultura da organização escolar. A cultura é fonte de referências capaz de exprimir a identidade da organização construída ao longo do tempo e de contribuir para sua permanência e coerência. Serve de elo entre o passado e o presente ao moldar as ações de seus membros segundo um mesmo sistema de referências.

A identidade de uma escola revela-lhe a alma por meio da junção de características e qualidades que a fazem ser “única” para todos que nela passam parte de sua vida. Esse vínculo cognitivo e afetivo é construído a partir das vivências propiciadas a toda a comunidade escolar. Assim reforça Vala (1995, p. 43):

Sendo a cultura de uma organização fruto de uma rede de relações que os indivíduos estabelecem enquanto sistema social, os contextos organizacionais são criados pelos sujeitos-atores, nas suas inter-relações, ao mesmo tempo em que os papéis, projetos pessoais, necessidades, valores e entendimentos de cada um, do grupo e da sua própria organização, são limitados e reformulados nesses mesmos contextos de interação coletiva.

Discussões referentes à cultura escolar/cultura da escola/cultura da organização escolar foram trazidas para a área da Educação no Brasil por volta da década de 1970. A principal contribuição foi a possibilidade de uma análise da organização escolar que vá além da racionalidade técnica e da racionalidade organizacional, constituindo uma racionalidade político-cultural.

Essas investigações referentes à cultura no âmbito educacional se apresentam vinculadas a estudos de diversas áreas, entre elas sociologia, filosofia e história da Educação.

Múltiplos são os enfoques e vertentes destinados a esse assunto, uma abordagem política e sociológica da escola não pode ignorar sua dimensão cultural, quer numa perspectiva global, no quadro da relação que ela estabelece com a sociedade em geral, quer numa dimensão mais específica, em função das próprias formas culturais que ela produz e transmite.

Barroso (2012, p. 181-2), por exemplo, organizou de modo esquemático, três tipos de abordagens, permitindo compreender a cultura escolar.

a) Numa **perspectiva funcionalista**, a “cultura escolar” é a cultura (no seu sentido mais geral) que é veiculada por meio da escola. A instituição educativa é vista como um simples transmissor de uma cultura que é definida e produzida exteriormente e que se traduz nos princípios, finalidades e normas que o poder político (social, econômico, religioso) determina como constituindo o substrato do processo educativo e da aculturação das crianças e jovens.

b) Numa **perspectiva estruturalista**, a “cultura escolar” é a cultura produzida pela forma escolar de Educação, principalmente por meio da modelização das formas e estruturas, tanto no plano de estudos como nas disciplinas, no modo de organização pedagógica, nos meios auxiliares de ensino etc.

c) Finalmente, numa **perspectiva interacionista**, a “cultura escolar” é a cultura organizacional da escola. Neste caso, não se fala da escola enquanto instituição global, mas sim de cada escola em particular. O que está em causa nesta abordagem é a “cultura” produzida pelos atores organizacionais nas relações uns com os outros, com o espaço e com os saberes.

Posto que, entre outros fatores, existe vasta diversidade de abordagens teóricas utilizadas na definição e identificação das práticas que materializam a cultura no ambiente escolar, torna-se necessário pontuar diferentes dimensões destinadas ao tema. Abaixo explanam-se as concepções de alguns autores.

Para Julia (2001, p. 24): “O conceito de cultura abre a caixa preta da escola, ao buscar compreender o que ocorre nesse espaço particular”.

Brito (2003, p. 130) entende que “A cultura envolve a organização *in totum*, das práticas organizacionais aos meios materiais empregados, como um amálgama que liga todos os membros na direção de objetivos e modos operacionais comuns”.

Já Bilhim (1996, p. 28):

Considera que a cultura distingue cada organização das restantes e agrega os membros da instituição em torno de uma identidade partilhada, facilitando a sua adesão aos objetivos gerais da organização. Remete, portanto, para ideia de identidade, de distinção, ou seja, daqueles caracteres que tornam particular e distinguem uma organização da outra.

Chambel e Curral (1998, p. 41), acreditam que:

A cultura é fundamental na criação de uma linguagem e categorias conceituais comuns, que permitam aos membros comunicar eficazmente, como também na definição de critérios de inclusão ou de exclusão do grupo e no estabelecimento de relações de intimidade e amizade. Além disso, é fulcral nas questões de poder e estatuto no seu interior, no sistema de recompensas e punições e, finalmente, no modo como interpretar e atribuir significados aos acontecimentos.

A expressão **cultura da escola** é entendida por alguns autores de forma diferenciada de **cultura escolar**. Forquin (1993, p. 55) explicita que:

Cultura escolar refere-se aos conhecimentos, saberes, materiais culturais (cognitivos, simbólicos) que uma comunidade define como objetos de estudos, de ensino, para seus membros, num determinado momento histórico e social. Está, portanto, ligada aos conhecimentos trabalhados na sala de aula, selecionados, organizados, rotinizados, didatizados.

Além disso, dos saberes geralmente incorporados pelo indivíduo na forma de esquemas operatórios ou *habitus*, existem outros, diferenciados destes, que se prendem ao aprendizado do “mundo social”. Como diz o autor em pauta:

A escola é também um mundo social, que tem suas características e vida própria, seus ritmos e seus ritos, sua linguagem, seu imaginário, seus modos próprios de regulação e transgressão, seu regime próprio de produção e de gestão de símbolos. E esta “cultura da escola” não deve ser confundida tampouco com o que se entende por cultura escolar (FORQUIN, 1993, p. 167, apud CANDAU, 2000, p. 67).

Ainda por **cultura escolar**, outros autores reforçam:

A cultura escolar é composta por numerosas variáveis relacionadas entre si e modelada com o somatório das cognições e vivências técnicas, administrativas, políticas, estratégicas e psicossociais, que justapõem fatores humanos individuais, relacionamentos grupais, interpessoais, formais e informais (TORQUATO, 1991, p. 68).

Os elementos constituidores da cultura escolar perpassam desde aspectos institucionais, organizativos, curriculares até distribuição dos espaços, discursos, comunicações, processos de formação, desempenho (VIÑAO, 1995, p. 24).

E, por **cultura da escola**, alguns autores corroboram:

A cultura da escola refere-se àqueles significados, modos de pensar e agir, valores, comportamentos, modos de funcionamento que, de certa forma, mostram a identidade, os traços característicos, da escola e das pessoas que nela trabalham (LIBÂNEO, 2008, p. 32).

Conjunto de práticas, normas, ideias e procedimentos que se expressam em modos de fazer e pensar o cotidiano da escola, ou, como refere Stolp (1994), de um sistema de padrões de significado, que incluem as normas, valores, crenças, cerimônias, rituais, tradições e mitos, variando nos graus, partilhados pelos membros da comunidade escolar, e específicos de cada uma (VIÑAO, 2001, p. 49).

Silva (2006, p. 205) sublinha características comuns entre as concepções dos autores:

Deve-se frisar que parece haver consenso, entre esses autores, na perspectiva de que a escola é uma instituição social possuidora de sua própria forma de ação e razão construída no decorrer da história, tomando por base os confrontos e conflitos oriundos do choque entre as determinações culturais, externas e internas a ela, que se refletem na organização e gestão, nas suas práticas mais elementares e cotidianas, nas salas de aula e nos pátios e corredores, em todo e qualquer tempo, segmentado, fracionado ou não.

Após especificar algumas denominações destinadas à cultura no espaço escolar, cabe salientar que no decorrer desta pesquisa restringe-se a enfatizá-la na construção no universo da escola, contemplando, dessa forma, a concepção de **cultura da escola**.

A investigação sobre cultura da escola busca compreender a dinâmica organizacional, sua prática e os processos educativos que acontecem em um espaço específico de organização e produção do conhecimento e, por isso, relacionados a decisões e articulações impulsionadas pelas posturas adotadas e práticas curriculares desenvolvidas.

As organizações educacionais, como afirma Brunet (1995,p.48), apesar de estar integradas num contexto cultural mais amplo, relacionado com a cultura nacional, produzem uma cultura interna que a diferencia umas das outras.

A cultura da escola é fator decisivo no funcionamento organizacional, estando fortemente ligada à filosofia da instituição de ensino, ou seja, evidencia sua missão e visão. É ela que estabelecerá como a escola compreende o educando no processo educativo e sua projeção para vida social e intelectual. A legislação educacional, a elaboração do PPP, as abordagens de ensino, o público que se deseja alcançar e as metas pedagógicas e administrativas, todos esses fatores dependem das estratégias abordadas na formação da cultura que a instituição deseja formar.

A construção da cultura de uma organização educacional não é algo que acontece repentinamente ou que seja elaborada por alguns funcionários como um trabalho burocrático a fim de constar nos documentos escolares.

Guerra (2002, p. 51) assim se refere à construção da cultura da escola: “A cultura, de fato, não é algo que se impõe na pirâmide da organização, mas sim, algo que se constrói e se desenvolve durante o percurso da interação social”.

Elementos essenciais contemplam o processo de construção dessa cultura, entre eles destaca-se a história da instituição em questão, as relações estabelecidas durante o cotidiano, as metodologias desenvolvidas para o processo de ensino-aprendizagem, as características físicas e organizacionais etc. Autores assim delineiam a construção dessa cultura:

A cultura da escola é formada pelas experiências do grupo da escola e esses indivíduos “comungam dos mesmos valores (...), dos mesmos ideais (...), das mesmas orientações de pensamento (...). Enfim, compartilham e reforçam o mesmo modo de conceber a realidade e seu próprio papel na mesma” LUCK (2009, p. 117).

De acordo com Carvalho (2013, p. 2), a cultura da escola pode ser criada de duas formas diferentes:

Normas e crenças podem surgir a partir do modo como os membros de um grupo respondem a um incidente crítico, sendo que o conjunto de comportamentos que ocorrem a seguir tende a criar a norma. Esta, por sua vez, pode tornar-se uma crença e depois um pressuposto se o mesmo padrão de acontecimentos recorrer. Reconstruindo a história da forma como se lidou com incidentes críticos no grupo obtém-se uma boa indicação dos elementos culturais importantes nesse grupo.

Outro modo através do qual se cria uma cultura é por identificação com a liderança. Este mecanismo funciona através da modelagem do grupo pela imagem do líder, o que permite ao grupo identificar-se e interiorizar os seus valores e pressupostos.

Maanen e Schein (1999) referem, justamente, que a criação de uma cultura organizacional se assenta num processo de aprendizagem que assegura a institucionalização dessa realidade como algo único e diferente da cultura envolvente.

Schein (1992, p.37), também corrobora essa ideia ao afirmar que:

A cultura da escola pode ser definida e entendida como um padrão de pressupostos básicos, inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo, à medida que aprendeu a lidar com os seus problemas de adaptação externa e de integração interna, que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido.

A compreensão do processo de construção da cultura em contexto escolar exige, do ponto de vista analítico, a incorporação da dimensão da temporalidade. Os contextos de produção do simbólico, deduzidos a partir da *dualidade da estrutura*, refletem lógicas inscritas na dialética espaço-tempo e que, por isso, pressupõem sempre um trabalho simultaneamente de contextualização e reconstituição histórica.

Os traços predominantes da cultura em contexto escolar tanto derivam de processos interativos que operam no interior de limites estruturalmente determinados, como da natureza desses processos internos, não deixando de repercutir as dinâmicas sociais e culturais exteriores à escola, seja por via das orientações políticas, seja por via da reflexividade dos atores/cidadãos.

Nóvoa (1999) sustenta e exemplifica que a cultura se estabelece em dois planos: uma *zona de invisibilidade*, caracterizada pela presença de bases conceituais e pressupostos invisíveis e, uma *zona de visibilidade*, constituída pelas

manifestações verbais e conceituais, visuais e simbólicas e comportamentais. Aspectos que se interligam e compõem em tese a cultura escolar e assim se descrevem.

- a) Bases conceituais e pressupostos invisíveis – referem-se a valores, crenças e ideologias dos membros da escola. Essas dimensões se expressam no cotidiano da escola, ainda que não de forma clara ou explícita. Os valores, por exemplo, vinculam-se aos significados atribuídos às ações sociais e constituem-se em um quadro de referência para as condutas individuais e para os comportamentos grupais; já as crenças e ideologias são fatores decisivos nos processos de mobilização, de tomada de posição e decisão, podendo ser motivos consensos ou conflitos. Para Nóvoa (1999), os *fatores invisíveis* são elementos-chave na dinâmica das instituições e nos processos de institucionalização de mudanças organizacionais.
- b) Manifestações verbais e conceitos – fazem parte da *zona visível* da escola; aparecem no PPP, organograma, objetivos e metas. Integram também, nesse sentido, as diferentes linguagens utilizadas pelo coletivo da escola; imagens e metáforas veiculadas como elementos de mobilização ou de referência para as ações da escola. Trata-se aqui de teorias, valores, posicionamentos explícitos, divulgados, difundidos na e pela escola.
- c) Manifestações visuais e simbólicas – tudo aquilo que tem forma material e pode ser identificado visualmente. Como exemplo, a arquitetura do prédio escolar – forma de organização, ambientes que propõe, equipamentos e materiais e disposição, cores; incluem-se aqui aspectos relacionados também a professores e educandos – uniforme, se é obrigatório ou facultativo, logotipos, lemas, murais, muros ou paredes da escola com frases escritas (significado) etc.
- d) Manifestações comportamentais – incluem-se nesta categoria todos os fatores que podem influenciar o comportamento dos sujeitos que compõem o coletivo da escola: prática pedagógica, avaliação, reuniões, escolha de diretores etc. As normas e regimentos, procedimentos operacionais (rotinas administrativas),

rituais e cerimônias – festas, interações com os pais e a comunidade – também são aqui incluídas.

Essas categorias, tal como proposto por Nóvoa (1999), constituem a totalidade dos elementos da cultura escolar. O conhecimento e a análise dessas vertentes auxiliam a compreender os fatores intraescolares, que por sua vez são os elementos diferenciadores de uma escola para outra.

Dessa forma, em síntese, a cultura da escola se refere aos modos particulares de interagir, trabalhar, agir e pensar que se consolidam nas práticas cotidianas e expressam o *modo de ser particular* da escola; constitui o que alguns autores denominam de identidade.

Quando se fala em identidade, referem-se características que especificam algo ou alguém. A identidade, no entanto, não é estática. Ao contrário, ela está em permanente elaboração, num contexto social de interação de indivíduos e grupos, implicando reconhecimento recíproco.

Brito (2003, p. 130) assim defende a interação entre os atores da escola:

Assumindo-se que todo comportamento humano é simbólico, a cultura envolve toda atividade humana, cognitiva, afetiva, motora, sensorial. Ela é aprendida e partilhada pelos atores sociais em interação com outros atores e com o meio ambiente, não herdada biologicamente, mas assimilada pela aprendizagem num processo de endoculturação e/ou socialização. Nessa interação são cunhados modos de pensar, sentir e agir que definem a identidade de grupos determinados.

Sendo assim, a identidade da escola vai sendo arquitetada no meio de que ela faz parte, com todos os segmentos que a compõem, levando-se em conta necessidades, crenças e valores. É uma identidade que se afirma na articulação com as demais instituições sociais – a família, a comunidade, a igreja, as associações, as empresas – e que se configura no cumprimento da tarefa de socializar de modo sistemático a cultura e de colaborar para o eficaz desenvolvimento escolar.

Pérez Gómez (1998, p.82) propõe que se entenda hoje a escola como um espaço de “cruzamento de culturas”:

Tal perspectiva exige que desenvolvamos um novo olhar, uma nova postura, e que sejamos capazes de identificar as diferentes culturas que se entrelaçam no universo escolar, bem como de reinventar a escola,

reconhecendo o que a especifica, identifica e distingue de outros espaços de socialização: a “mediação reflexiva” que realiza sobre as interações e o impacto que as diferentes culturas exercem continuamente em seu universo e seus atores.

Dessa forma, torna-se necessário compreender a escola como cenário, onde a pluralidade cultural própria da diversidade de sujeitos que dela fazem parte interagem com a cultura escolar resultando na construção e reconhecimento da própria identidade, bem como da compreensão da missão. Tem sido cada vez mais importante compreender a escola como lugar de construção e reconstrução da cultura, não apenas a cultura científica, mas a cultura social, das mídias, dos educandos, da escola.

Os elementos culturais e ideológicos, as crenças e expectativas, vinculados aos sujeitos e aos grupos presentes no cotidiano da escola, podem tanto fortalecer, consolidar, como expressar resistência aos processos que nela se desenvolvem.

Ugurlu (2009, p. 1005) sublinha que:

É importante considerar a cultura nas organizações como forma de beneficiar o resultado do trabalho através da mudança e melhorias do comportamento das pessoas, como: aprendizagem, percepção, conflito, identidade, personalidade, desempenho, motivação.

Sendo assim, a escola, enquanto espaço de conhecimento, produção, crescimento e interação com o mundo, necessita de, além de contemplar a característica comum de toda instituição de ensino, educar, ser autora de um jeito próprio de ser e de manifestar hábitos e valores. Cada instituição escolar deve buscar um jeito próprio de caminhar, de ver o educando e transmitir-lhe costumes e valores. Buscar essa cultura é fundamental para que as ações internas ganhem sentido.

Essa preocupação, em autodenominar-se e *singularizar-se*, deve estar presente na elaboração dos Planejamentos da escola e de seus profissionais, contribuindo para criar e fortalecer a identidade da escola.

O Planejamento, como apresentado em capítulo anterior, é um instrumento que pode ser funcional e enriquecedor e oferecer possibilidades à dinâmica escolar e ao processo de trabalho pedagógico e de ensino-aprendizagem.

Esse recurso contempla contributos essenciais para a melhoria da escola e do processo de ensino-aprendizagem, uma vez que propicia: balizar o processo de tomada de decisões fundamentadas com base na análise da realidade escolar;

refletir e definir coletivamente objetivos das atividades de ensino e de gestão da escola; projetar as potencialidades da escola ante as demandas sociais; fazer a previsão e a provisão dos recursos diversos; organizar e articulação das ações educativas; otimizar o tempo e o espaço pedagógico; organizar o trabalho coletivo; explicitar princípios, diretrizes e procedimentos do trabalho docente que assegurem a articulação das atividades escolares; assegurar a unidade e a coerência do trabalho docente; expressar os vínculos entre o posicionamento político-filosófico, pedagógico e profissional na gestão escolar; enfim, projetar os caminhos da escola, entre tantos outros.

Porém, para que o êxito seja alcançado, torna-se imprescindível que o Planejamento se construa baseado nas convicções, desejos, propostas pedagógicas delineadas pela instituição de ensino em atuação, ou seja, entrelaçado com a cultura desse espaço:

A questão do Planejamento não pode ser compreendida de maneira desvinculada da especificidade da escola, da competência técnica e do compromisso político do educador e ainda das relações entre escola, Educação e sociedade. O Planejamento não é neutro (FUSARI, s/d).

A organização e o funcionamento da escola compõem uma multiplicidade de traços culturais, caracteres e valores que estão na base da cultura da instituição, representados, de acordo com Viñao (2000, p. 102),

(...) por inúmeros elementos constituidores das culturas escolares, tais como, o papel desempenhado pelos professores e alunos, os modos de comunicação, as formas de distribuição do espaço, as práticas cotidianas, os comportamentos dos sujeitos, as concepções e modos de organizar o ensino, bem como as definições e proposições que permeiam a escola.

As diferenças entre a cultura das escolas explicam porque certos processos despertam em algumas unidades pronta adesão, ao passo que em outras grandes resistências Luck (2003, p. 60) sabiamente sublinha:

A essência da cultura de uma escola é expressa pela maneira como ela promove o processo ensino-aprendizagem, a maneira como ela trata seus alunos, o grau de autonomia ou liberdade que existe em suas unidades e o grau de lealdade expresso por todos em relação à escola e à Educação. A cultura organizacional representa as percepções dos gestores, professores e funcionários da escola e reflete a mentalidade que predomina na organização

Será no quadro da multiplicidade de significados e funções atribuídas à Educação, à escola, ao professor e ao educando que as lógicas de ação nas escolas adquirem sentido, simultaneamente como *veículos* e como *geradoras* de cultura.

As interações sociais cotidianamente estabelecidas entre os atores escolares, ao mesmo tempo em que denunciam a presença de códigos culturais dominantes por eles partilhados, tornam-se igualmente no tempo e no espaço organizacional contextos propícios à criação e recriação de novas simbologias, à produção genuína de novos significados e representações sociais, à negociação de estratégias de poder e de liderança. Sarmento (2000, p. 152) refere-se a esse movimento:

Deste processo de “simbiose” entre o “dentro” e o “fora” operado por via da agência humana no contexto da organização escolar resulta a edificação, permanentemente em movimento, de configurações culturais singulares, alicerçadas naquilo a que se tem designado por “autonomia institucional relativa”.

Severino (2002, p. 72) afirma que: “A Educação é uma prática social e política cujas ferramentas são elementos simbólicos, produzidos e manuseados pela subjetividade e mediados pela cultura”.

Sabe-se que as pessoas não nascem prontas; é o meio em que vivem que educa moralmente seus membros. A família, os meios de comunicação e o convívio com outras pessoas têm influência marcante no comportamento. E, naturalmente, a escola também tem. A escola participa da formação moral dos educandos. Valores e regras são transmitidos pelos professores, organização institucional, formas de avaliação, comportamento dos próprios educandos e assim por diante. Isso significa que essas questões devem ser objeto de reflexão da escola como um todo.

3 CONTEXTO DA PESQUISA

A investigação não pode detalhar empiricamente os elementos de uma organização como a escola ou identificar condutas discretas dentro de um ato de ensino (...) sem considerar ao mesmo tempo questões sobre o contexto no qual se produz (POPKEWITZ, 1996 apud SACRISTÁN, 2000, p. 2003).

3.1 CENÁRIO DA ESCOLA PESQUISADA

Para caracterizar o universo desta pesquisa a fim de analisar opções e condutas adotadas pela instituição pesquisada e compreender a cultura da escola, expressam-se, por meio de gráficos, dados referentes a questões sociais, culturais e econômicas que envolvem o local geográfico da Escola.

A pesquisa desta dissertação foi realizada em uma escola privada situada na Zona Sul da cidade de São Paulo, que atende primordialmente à classe média/alta da população.

Fundada há 79 anos no bairro da Vila Mariana, a escola é referência em Educação escolar no aspecto confessional católico e no acadêmico.

Encontra-se num bairro em uma das regiões mais desenvolvidas da capital paulista, o que se comprova nos números dos gráficos a seguir.

É possível observar uma infinidade de veículos, estações de metrô, pessoas apressadas indo e vindo, avenidas, edifícios, comércio efervescente e um shopping center.

Em meio a universidades, hospitais, igrejas, outras escolas, o cenário é de um bairro bem estruturado, com diversas opções de lazer e afazeres culturais, onde residem pessoas de alto poder aquisitivo, situação que define grande parte do percentual dos estudantes da escola.

A mérito de análise de localização geográfica, segue o mapa dos bairros da cidade de São Paulo.

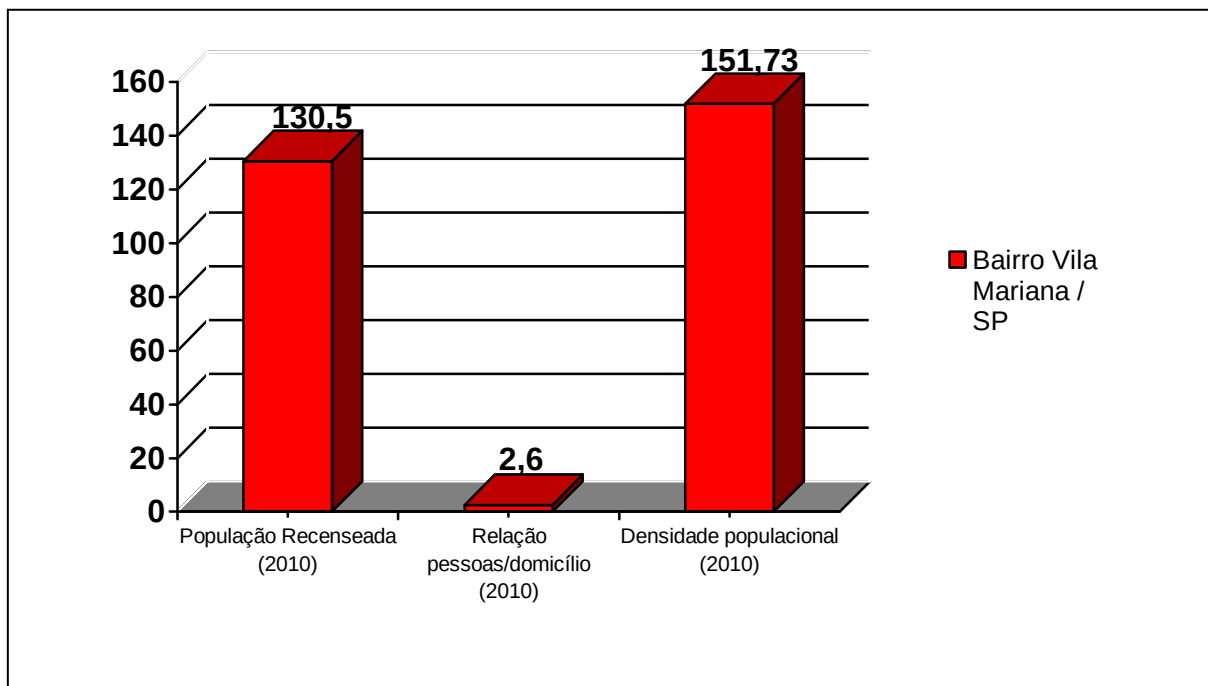
Figura 2 – Mapa dos bairros da Cidade de São Paulo



Fonte: www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/subprefeituras. SÃO PAULO (2014)

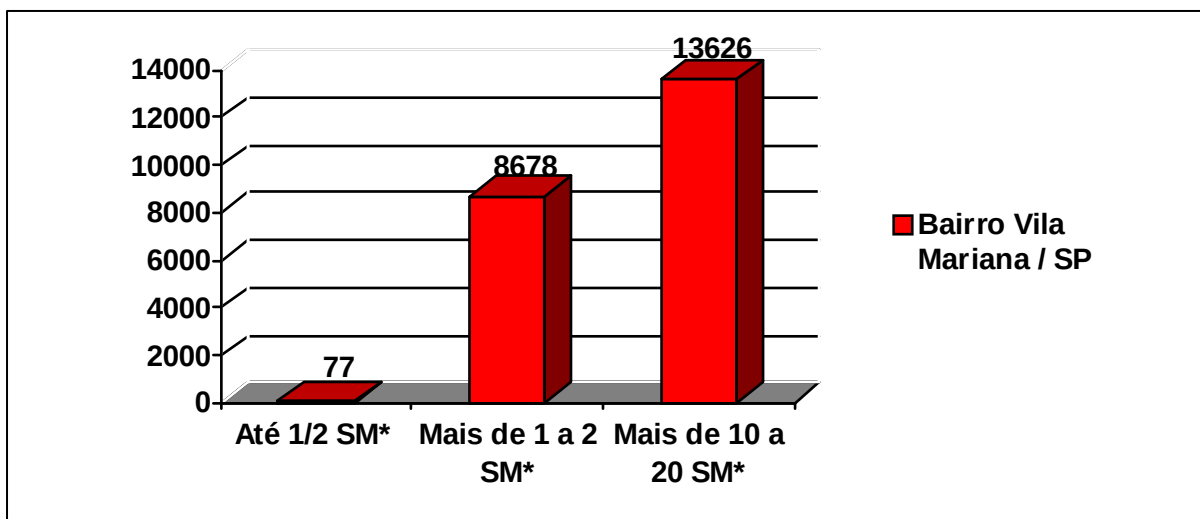
Os gráficos a seguir apontam alguns fatores que compõem e estruturam a organização do bairro.

Gráfico 1 – Demografia do bairro da escola pesquisada



Fonte: elaborado a partir de IBGE (1980, 1991, 2000, 2010)

Gráfico 2 – Rendimento em salários mínimos por domicílio referente ao bairro da escola pesquisada



Fonte: elaborado a partir dos dados do IBGE (2010) *SM: Salário mínimo.

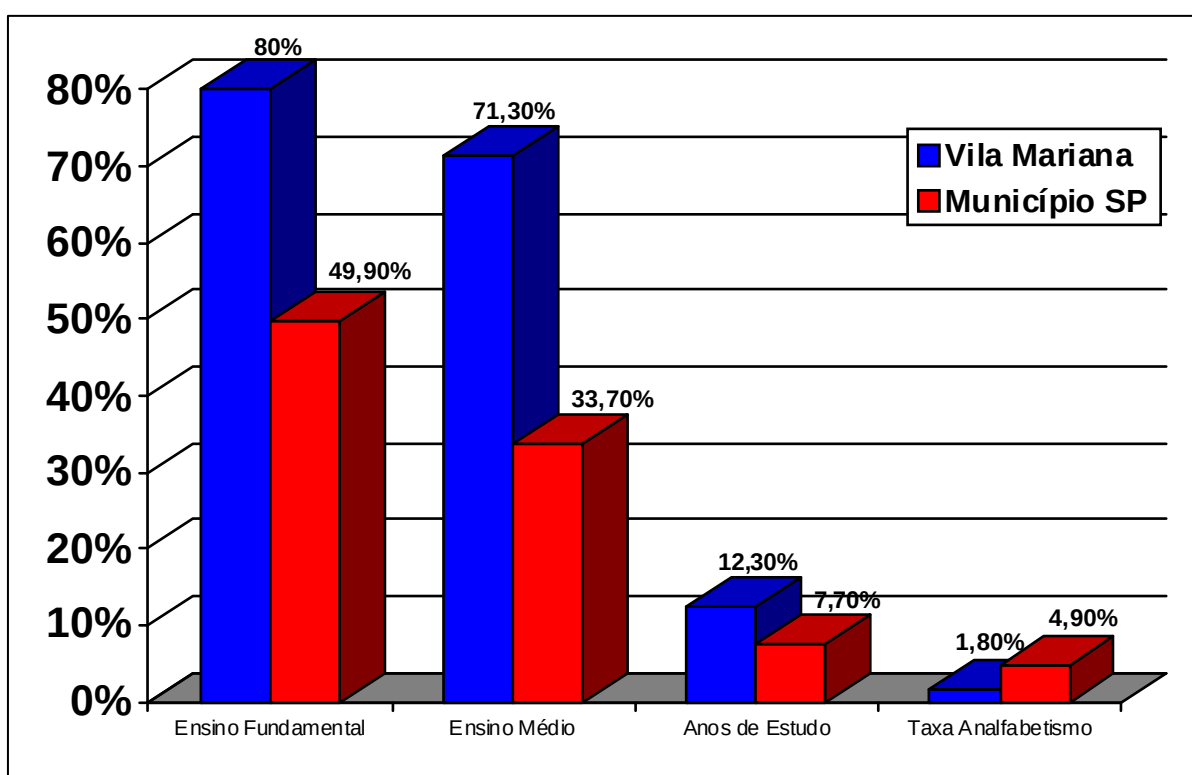
Os dados demográficos apontam que há boa distribuição de indivíduos por residência, proporcionando organização pessoal e coletiva confortável.

Ao referenciar estatísticas que dizem respeito à situação econômica do bairro, é possível observar o considerável número de pessoas com boa remuneração.

Conforme dados divulgados no site da subprefeitura do bairro de Vila Mariana, a renda média da região gira em torno de R\$ 3.600,00 mensais, quase o triplo da média municipal de cerca de R\$ 1.300,00.

A economia da região é muito forte, não apenas pelo elevado nível de vida dos moradores, mas também por abrigar o trecho inicial da Avenida Paulista, um dos logradouros mais importante da cidade, um dos centros financeiros do Estado e do país, onde o metro quadrado é um dos mais caros em termos nacionais.

Gráfico 3 – Nível Educacional: comparativo entre o bairro da escola pesquisada e o Município de São Paulo

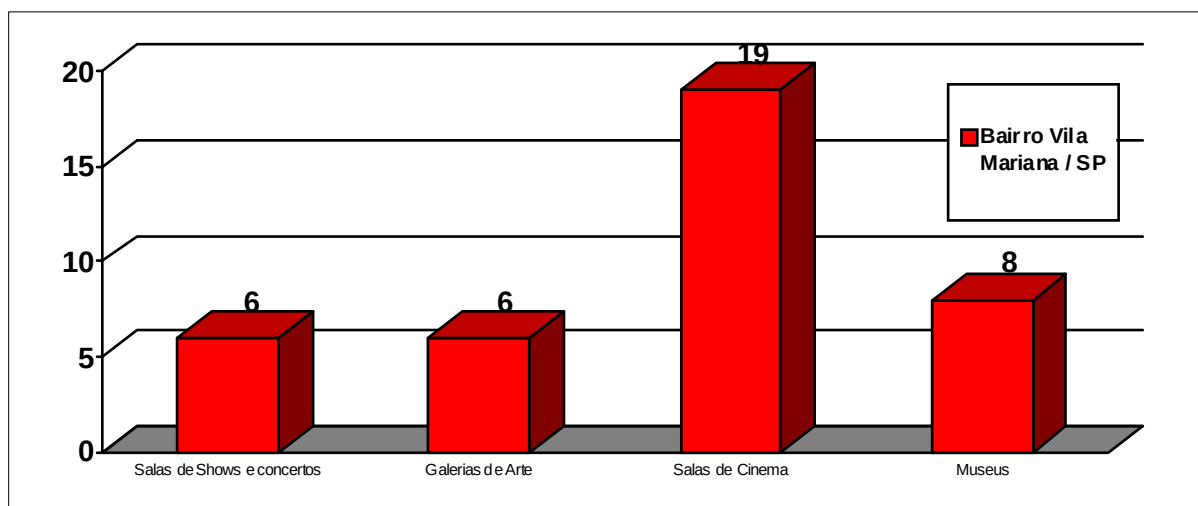


Fonte: elaborado a partir de dados da SUBPREFEITURA DE VILA MARIANA (2014)

A Educação evidencia ótimo desenvolvimento. Segundo dados divulgados no site da subprefeitura do bairro, quase 80% dos moradores completaram o Ensino Fundamental, contra 49,9% do Município de São Paulo. O Ensino Médio foi concluído por 71,34% da população, bem superior aos 33,68% da média municipal, e os anos de estudo chegam a 12,30. Em toda São Paulo, esse número para em

7,67. Não à toa, a taxa de analfabetismo é reduzida, atingindo 1,10%, quatro vezes menor que os 4,88% da cidade (SUBPREFEITURA DE VILA MARIANA, 2014).

Gráfico 4 – Algumas opções de espaços culturais existentes no bairro da escola pesquisada



Fonte: elaborado a partir da SECRETARIA MUNICIPAL DE CULTURA DE SÃO PAULO (2014) e GUIA DA FOLHA DE SÃO PAULO (2014)

Os espaços e serviços culturais disponibilizados às pessoas do bairro auxiliam na caracterização do nível cultural mais apurado e crítico em relação à sociedade. O bairro oferta aos moradores espaços privilegiados como salas de espetáculos, galerias de arte, salas de cinema e museus.

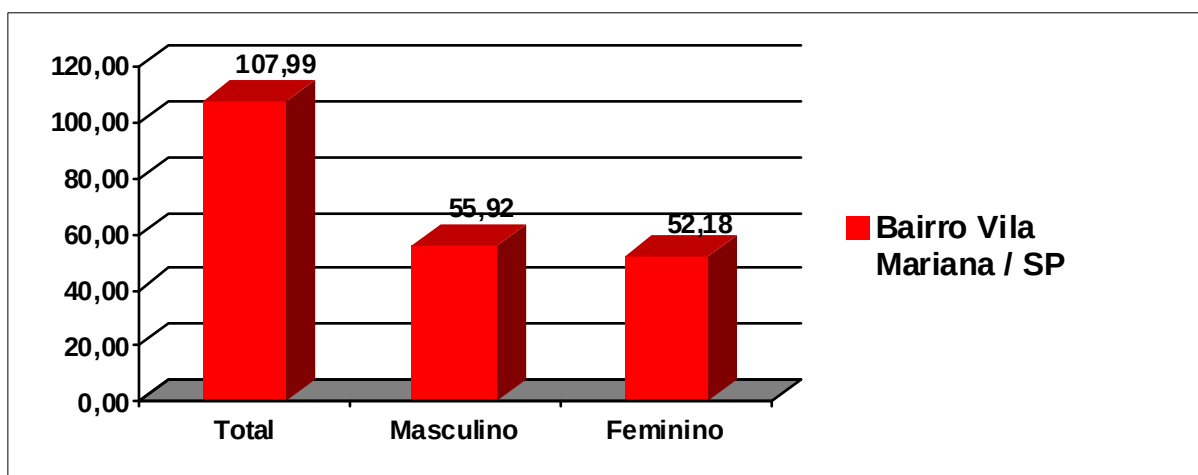
Pensando nos espaços do entorno, no poder aquisitivo das famílias dos educandos, foram desenvolvidas atividades culturais e esportivas no espaço interno da escola pesquisada, como natação, vôlei, campeonatos e espetáculos de dança, festivais, entre outros, a fim de atender às necessidades e interesses do público atendido.

O Gráfico 5 refere estatísticas de empregos formais no setor de serviços do bairro da escola pesquisada.

Ao analisar os dados, é possível perceber que grande parte da população do bairro tem emprego formal; inclusive é curioso observar que existe boa distribuição do número entre homens e mulheres.

Essa realidade demonstra o avanço do gênero feminino no mundo do trabalho e consequentemente a necessidade em escolher desde cedo uma escola para a inserção dos filhos.

Gráfico 5 – Empregos formais no setor de serviços do bairro da escola pesquisada



Fonte: elaborado a partir de dados do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE, 2014) e Relação Anual de Informações Sociais (RAIS, 2014)

Com os dados estatísticos apresentados, pode-se perceber concretamente de que maneira estão distribuídos os recursos e investimentos do bairro Vila Mariana. A população é privilegiada por ter políticas públicas que garantem desde as questões de sobrevivência como saúde, trabalho, direitos de acesso até cultura e Educação.

Há dados que apontam para o grande número de escolas no bairro, cerca de 70 instituições educacionais, o que demonstra as diferentes possibilidades de acesso e de oferta na região. A partir dessas observações acerca da realidade local, a escola em essência, ao definir missão, visão e valores, pauta-se pelas necessidades, nível cultural, socioeconômico existente no entorno. O currículo então não poderá desconsiderar tamanhas especificidades locais. Ignorar relevantes influências externas seria descaracterizar e descontextualizar a identidade da escola e a significância nos processos educativos.

3.2 CARACTERÍSTICAS DA ESCOLA PESQUISADA

3.2.1 Estrutura Organizacional – Gestora, Pedagógica e Administrativa do Grupo e da Escola Pesquisada

A escola pesquisada corresponde a uma unidade de um grupo internacional católico que engloba diversas atividades nas áreas de educação, solidariedade, saúde e comunicação.

No Brasil, a missão do grupo se dá por meio das seguintes unidades:

- 59 colégios;
- 6 instituições de ensino superior;
- 5 editoras;
- 69 unidades sociais;
- 8 hospitais;
- 3 veículos de comunicação.

A partir da década de 1990, o grupo iniciou um processo de reestruturação das unidades administrativas em todo o mundo. A gestão eficaz de estruturas com esse nível de complexidade requer desenhos organizacionais que permitam elevado nível de autonomia dos negócios e unidades, conferindo dinamismo e agilidade, associados a mecanismos centralizados de controle e governança que permitam o direcionamento estratégico da organização e a busca de sinergias entre os negócios.

Por acreditar que o grupo é capaz de realizar a missão por meio das estruturas disponíveis e buscar vitalizar e irradiar a identidade da escola em toda a estrutura, iniciou-se em 2006 um processo de reestruturação organizacional que foi implantado em 2008. A organização adotada possui quatro níveis de gestão distintos, cada um com atribuições específicas.

a) **Nível Provincial** – responsável pela gestão do grupo, por definir os rumos da organização e garantir o alinhamento entre os diversos negócios e setores. Os setores provinciais assessoram o Conselho Provincial de acordo com as diferentes áreas (assistência social, comunicação e imagem institucional, desenvolvimento institucional, economato, pastoral e vida consagrada e laicato) e estabelecem diretrizes, políticas e direcionamento estratégico para os demais níveis de gestão. O Conselho Provincial aprova o Planejamento e a definição de metas globais para a organização, estabelece políticas corporativas e acompanha o desempenho das mantenedoras.

b) **Nível das Mantenedoras** – responsável pela gestão executiva das atividades da Província, coordenação das diversas áreas e por garantir o cumprimento dos objetivos estabelecidos pelo Conselho Provincial. A estrutura executiva da mantenedora atua como mediadora entre as áreas de suporte, os negócios e o Conselho. As áreas de suporte da mantenedora prestam serviços corporativos aos negócios, definem políticas também corporativas para as atividades e apoiam os processos de gestão.

c) **Nível dos Negócios** – responde pela gestão diária dos negócios e fornece apoio técnico a todas as unidades. Isso significa que as estratégias no nível de negócios indicam as opções que a escola faz e como ela pretende competir no mercado educacional, tendo como a base: quem será atendido, quais necessidades atender e como as necessidades dos estudantes serão atendidas.

d) **Nível das Unidades** – responsável pela execução das atividades do dia a dia. Nas unidades, a missão se materializa por meio do sucesso dos negócios e do contato diário de crianças, jovens e adultos com os valores do grupo.

Observa-se no modelo organizacional da escola em questão uma dinâmica com direcionamento estratégico único, mais ágil, voltada a resultados e com elevado comprometimento dos gestores intermediários (diretores das unidades) com os objetivos do grupo, sejam de resultados econômicos, sejam educacionais, sejam de missão.

A *gestão a serviço da missão* sempre mereceu atenção especial, uma boa administração não consiste, unicamente, em aumentar os rendimentos que viabilizam a missão, mas, principalmente, em conseguir que o grupo se sinta bem como um todo, motivado para o ordenamento harmonioso do processo de gestão, alinhado à missão da instituição.

A escola pesquisada, unidade pertencente ao grupo, tem no organograma diretor-geral, diretor educacional, coordenadores psicopedagógicos, assistentes psicopedagógicos, coordenadores de área, professores titulares, professores

auxiliares, estagiários, supervisores administrativo, de pastoral, cultural e de tecnologia da informação.

- a) **Direção geral e direção educacional** – representam o organismo de deliberação, análise, planejamento, supervisão, coordenação e acompanhamento de todas as atividades do estabelecimento, cumprindo e sendo responsáveis por fazer cumprir a legislação aplicável, as normas regimentais e as determinações da mantenedora.
- b) **Coordenador Psicopedagógico** – sempre em sintonia com a direção, assume as atribuições regimentais da supervisão e coordenação do processo de ensino-aprendizagem-avaliação, do acompanhamento do projeto pedagógico e das atividades docentes e discentes da Escola. O coordenador psicopedagógico trabalha em parceria com a equipe de assistentes psicopedagógicos, coordenadores de área e professores titulares.
- c) **Coordenador de área** – responsável por cada uma das quatro grandes áreas de conhecimento (Linguagens, Códigos e suas Tecnologias; Ciências Humanas e suas Tecnologias; Matemática e suas Tecnologias; e Ciências da Natureza e suas Tecnologias), que articula os Planejamentos com os professores, orientando-os quanto aos conceitos adequados, a seleção de conteúdos, de técnicas e de procedimentos de avaliação do desempenho dos educandos. E, juntamente com os professores, elabora as mediações garantindo que novos significados sejam atribuídos à prática educativa da escola e à prática pedagógica dos professores. Outro aspecto importante deste profissional é a possibilidade da articulação da interdisciplinaridade, a fim de que o compromisso com a formação do estudante se traduza na não fragmentação, na conciliação e confrontação de propostas e ações curriculares entre todas as áreas.
- d) **Assistente Psicopedagógico** – é um articulador, um formador e um transformador pedagógico. Cabe a ele, como articulador, oferecer condições para que os professores trabalhem coletivamente com as propostas curriculares, em função de sua realidade, o que não é fácil, mas viável. Como

formador, compete-lhe oferecer condições ao professor para que se aprofunde na área específica e trabalhe bem com ela. Como transformador, cabe-lhe o compromisso do questionamento, ou seja, ajudar o professor a ser reflexivo e crítico na prática diária.

- e) **Professor titular** – orienta os educandos quanto a atitudes, estudos, pesquisas e trabalhos; constrói Planejamentos, atende as famílias para comunicar, orientar e estabelecer um canal mais próximo entre elas e a escola. Prepara e ministra aulas; efetua registros burocráticos e pedagógicos; participa da elaboração do projeto pedagógico e atividades educativas.
- f) **Professor auxiliar** – auxilia e apoia professores e educandos nas atividades pedagógicas e de convívio coletivo. Participa de correções e reuniões da escola. Tem função de suma importância no trato direto com os estudantes, entre o que se destaca: auxiliar os discentes em sala de aula; acompanhar os estudantes em atividades extracurriculares, envolvendo a seleção de conteúdos, técnicas e procedimentos de avaliação do desempenho dos educandos; auxiliar na solução individual dos estudantes, aconselhando-os sobre a conduta a ser seguida; seleciona e confecciona atividades a ser utilizadas.
- g) **Estagiários** – tem a competência de: zelar pela conservação e manutenção de equipamentos e materiais colocados à disposição dos professores e estudantes; obedecer às normas administrativas concernentes as atividades do Grupo; e executar outras tarefas afins a sua responsabilidade.
- h) **Bibliotecário** – dentro das bibliotecas da Escola tem como função administrar dados, processar e disseminar a informação por meio do uso de técnicas e estratégias para organizar, classificar e catalogar livros, documentos e revistas. Também tem como responsabilidade implantar, gerenciar e planejar os sistemas de informação para controlar o estoque disponível e a necessidade de adquirir novas obras, além de organizar os cadastros antigos e novos dos educandos e educadores que frequentam esses espaços.

- i) **Supervisor Administrativo** – cabe-lhe assessorar o superior imediato no desempenho das funções, auxiliando-o na execução de tarefas administrativas e em reuniões. Acompanha a execução de tarefas a ser operacionalizadas em outras áreas para garantir o resultado esperado. Recepciona pessoas internas e externas ao grupo, além de organizar eventos, viagens e prestação de serviços como organização de agenda pessoal, quando solicitado. Deve gerir as informações, analisar os dados, controlar e analisar os processos, com vista a assegurar o eficiente funcionamento da área de atuação. Supervisiona ações, monitorando resultados nos mais diversos eventos relacionados ao Grupo.
- j) **Supervisor de Pastoral** – responsável em organizar e gerir o conjunto de estratégias e ações de evangelização, desenvolvidas segundo a especificidade de cada uma das áreas de atuação: Educação, solidariedade, saúde e comunicação. As ações de evangelização compreendem todas as iniciativas que visam à disseminação e inculturação dos valores cristãos, a Educação para a cidadania, a promoção dos direitos humanos, a vivência solidária, as opções que visam à sustentabilidade, o diálogo inter-religioso e multicultural, o desenvolvimento da dimensão espiritual, a comunhão com a Igreja e a formação catequética. Destaca-se, ainda, o trabalho que desenvolve com a infância e juventude.
- k) **Supervisor de Atividades Complementares** – forte elemento de ligação entre a Escola e a comunidade, convidando a todos e estimulando a participação em todos os eventos. Suas funções são dirigir atividades culturais da unidade; supervisionar a criação, pré-produção, organização, realização, montagem e apresentação de eventos; estabelecer parâmetros e diretrizes para cada realização cultural; prestar assessoramento e emitir pareceres técnicos inerentes à função, como a captação de profissionais específicos para cada evento; criar programas culturais, tais como palestras, exposições de artes, mostras, debates, espetáculos de teatro, festivais e olimpíadas da escola.
- l) **Coordenador de Modalidade** – auxilia o Supervisor de Atividades Complementares e o Coordenador Pedagógico, viabilizando e

operacionalizando a distribuição de ações estruturantes (adequação do espaço físico, pessoal, materiais esportivos, uniformes etc.); participa do processo de Planejamento pedagógico de sua modalidade; desenvolve juntamente com o Supervisor de Atividades Complementares o Planejamento das atividades esportivas e complementares, de forma a organizar e desenvolver as atividades relativas ao ensino e ao funcionamento dos núcleos esportivo e cultural; zela e responsabiliza-se, juntamente com o Supervisor de Atividades Complementares, pela segurança integral dos educandos e da comunidade durante o desenvolvimento das atividades.

m) Supervisor de Tecnologia da Informação – profissional responsável por gerenciar projetos e operações de serviços de Tecnologia da Informação. Desenvolve e implanta os sistemas informatizados; administra os diversos ambientes informatizados; elabora cursos de treinamento e dá suporte técnico ao usuário (educandos e educadores); elabora documentação técnica; coordena projetos e oferece soluções para os diversos ambientes informatizados; desenvolve pesquisa de tecnologias em informática e outras atividades de acordo com as especificidades do setor que solicitar seus recursos. Está sob a responsabilidade dele gerenciar um projeto em todos os estágios, planejar e gerenciar toda área de TI, envolvendo infraestrutura e sistemas, atuar na governança de TI e engenharia de processos, elaborar estratégias e procedimentos de contingências, visando à segurança no âmbito de dados, acessos, auditoria e continuidade dos serviços dos Sistemas de Informação, coordenar os trabalhos das equipes, cuidando da avaliação e identificação de soluções tecnológicas, Planejamento de projetos e entendimento das necessidades dos projetos e dos usuários.

3.2.2 Estrutura Organizacional da Escola Pesquisada

A instituição pesquisada conta aproximadamente com 3.500 educandos, distribuídos desde a Educação Infantil até a 3ª série do Ensino Médio.

A escola funciona em dois períodos, matutino e vespertino, havendo a opção do período integral para os educandos de Educação Infantil, Ensino Fundamental I e

para algumas turmas do Ensino Fundamental II e Ensino Médio. A distribuição dos níveis de ensino é feita da seguinte forma:

- a) matutino: Educação Infantil, Ensino Fundamental II e Ensino Médio;
- b) vespertino: Educação Infantil e Ensino Fundamental I.

Tabela 1– Distribuição dos estudantes por série

SÉRIE	NÚMERO DE ESTUDANTES	NÚMERO DE TURMAS
Infantil 2	23	2
Infantil 3	84	6
Infantil 4	109	7
Infantil 5	137	7
1º ano Ens. Fund. I	260	12
2º ano Ens. Fund. I	240	10
3º ano Ens. Fund. I	235	8
4º ano Ens. Fund. I	251	8
5º ano Ens. Fund. I	275	9
6º ano Ens. Fund. II	295	10
7º ano Ens. Fund. II	283	9
8º ano Ens. Fund. II	265	8
9º ano Ens. Fund. II	270	8
1ª série Ens. Médio	212	6
2ª série Ens. Médio	247	7
3ª série Ens. Médio	226	5

Fonte: Secretaria da Escola, em 15/07/2014.

Todos os professores possuem como formação básica curso de graduação e especialização, alguns são mestres, outros estão cursando o mestrado e alguns são doutores. A maioria dos professores cumpre carga horária de 30 horas semanais, trabalhando exclusivamente na referida instituição.

A Escola investe na formação continuada dos professores. Há um trabalho quanto à formação continuada interna, em que alguns temas são estudados por todo o grupo docente, recebendo cada um três horas/aula por semana para essa

finalidade, além de ajuda de custo para professores que realizam curso de pós-graduação.

3.2.3 Estrutura Física da Escola Pesquisada

O espaço físico da escola é privilegiado (27.500 m²), já sofreu inúmeras transformações na estrutura que marcam as fases da história e ocorrem desde a fundação.

Atualmente são salas de aulas amplas e arejadas, todas equipadas com aparelhos de televisão, DVD e lousa digital conectados à internet.

Segue a descrição de alguns dos espaços que contemplam a escola e favorecem o trabalho pedagógico.

Portaria Central – primeiro ponto de contato com a escola, mantém a arquitetura e a beleza desde a fundação. Local que abriga o Memorial da Escola, criado em 2007, como parte das ações comemorativas do sesquicentenário da escola e centenário da presença e gestão Marista, que dispõe de sala para a guarda e a conservação de acervo, que reúne hoje mais de 30.000 documentos (textuais, iconográficos e objetos). Seu objetivo é reunir, organizar e disponibilizar informações e documentos sobre a trajetória da instituição e dessa forma divulgar memórias, cultura e princípios pedagógicos.

Gruta – a gripe espanhola que atingiu várias regiões do mundo no final de Primeira Guerra Mundial e tirou a vida de 20 milhões de pessoas chegou ao Brasil em setembro de 1918. Em dois meses, matou mais de 35.000 pessoas e contaminou mais de meio milhão. Com a construção da gruta, os Irmãos Maristas cumpriram a promessa feita durante a epidemia da gripe espanhola, por não ter ocorrido nenhuma morte entre os alunos e professores da Escola.

Pátio da Educação Infantil – espaço para brincar, conviver, desenvolver habilidades motoras e sociais que as crianças usarão ao longo da vida! O espaço onde vivem as tartarugas ensina as crianças desde cedo a amar e a preservar a natureza.

Brinquedoteca – com acervo lúdico, dispõe de brinquedos e jogos para que as crianças aprendam com alegria e interação. O mundo da brinquedoteca proporciona à criança compreensão de muitas coisas através do brincar, entre elas a compreensão de si, dos outros, dos adultos e do mundo.

Parques da Educação Infantil e do Ensino Fundamental I – conciliam estudos com muita diversão. O Parquinho é um dos lugares preferidos de lazer e descontração. Os brinquedos que lá existem permitem que os educandos experimentem o deslocamento, o espaço, o tempo e o movimento. Favorecem a socialização com outras crianças e com os pais e possibilitam ainda o contato com a natureza. O estudante não precisa necessariamente só divertir-se com os brinquedos, mas também com as árvores e os pássaros. Os brinquedos ajudam no desenvolvimento de diferentes habilidades

Salão Nobre – possui a mesma arquitetura desde a inauguração, em 1935. É utilizado para apresentações artísticas, como Dançarqui, e palestras para os educandos, educadores e para própria comunidade.

Refeitório – os educandos de Período Integral contam com alimentação equilibrada, supervisão de nutricionista, sendo gerenciado por uma empresa especializada em alimentação.

Chácara – a sede campestre, em São Bernardo do Campo, é aberta a toda a comunidade e sedia vários eventos da escola, oferecendo atividades e confraternizações entre os estudantes e famílias. A reserva de Mata Atlântica, os alojamentos, instalações esportivas e quiosques tornam-se espaços privilegiados para uma convivência saudável nos finais de semana, sendo também utilizada para eventos.

Capela – menina dos olhos dos irmãos, a capela foi revestida internamente de mármore colorido (até a altura de 2,40 metros) e ganhou 13 vitrais feitos na França, decorados com 39 temas e cenas religiosas. A abóbada de cimento armado foi dividida em painéis e ornamentada com quadros da História Sagrada. Foi

inaugurada em 1939 e é espaço para reflexão e espiritualidade. As missas ocorrem ali semanalmente.

Biblioteca Infantil – criada com o objetivo de incentivar o hábito de leitura entre os educandos, a fim de estimular a imaginação criadora e a prática do exercício de cidadania. Realiza um conjunto de atividades culturais que buscam difundir a literatura infantil, integrando as diversas linguagens artísticas, como teatro de sombras, teatro de fantoches, filmes, contação de histórias... Possui um calendário anual de atividades culturais, que inclui programações especiais (Carnaval na Biblioteca, Autor do Mês, Férias na Biblioteca e Natal na Biblioteca), além de projetos específicos de estímulo à leitura como ajuda complementar à Educação ministrada em aula, estimulando a curiosidade e a inteligência da criança por meio do universo que se amplia pela leitura com um acervo de aproximadamente 45.000 volumes.

Jardim Japonês – espaço criado em homenagem aos estudantes de ascendência oriental, acolhe a todos com paz e tranquilidade, transmitidas pelos cinco elementos: água corrente, peixes, pedras, plantas e luz.

Conjunto Desportivo Irmão Leão – em 1985, foi construído o Conjunto Desportivo Irmão Leão. Já em 1997, a Escola ganhou mais 3 quadras cobertas, um novo conjunto aquático e salas de dança e judô com o fim das obras do Ginásio Poliesportivo Marista. Atualmente, conta com duas quadras poliesportivas e uma quadra oficial de handebol. Seu nome é uma homenagem a um grande incentivador dos esportes e antigo diretor da Escola.

Ginásio Poliesportivo – possui três quadras poliesportivas, salas de dança e judô. É também palco de eventos, como o Festival Champagnat, OIARQUI e espaço de convivência escolar diária.

Centro Cultural – inaugurado em 2000, transformou-se em mais um espaço de estudo, arte, esporte e vida Marista, oferecendo inúmeras atividades extracurriculares para os estudantes e a comunidade. O novo prédio abriga também o Centro de Línguas, as salas de espetáculos Paulo Autran e Armando Bógus, uma Biblioteca Juvenil, com acervo de mais de 30.000 volumes de interesse geral e

matérias específicas e que ainda conta com salas de estudo individuais e em equipe, tudo em ambiente wi-fi; Salão de Eventos e várias salas de aula frequentadas pela 3ª série do Ensino Médio. A escola continuou crescendo, em 2001, com a inauguração do Centro Marista de Arte, ao lado do Conjunto Desportivo Irmão Leão, e com a reforma total do antigo prédio da Associação de Pais e Mestres (APM), que deu lugar a uma moderna academia de musculação, o Fitness Center.

Laboratórios – no laboratório de física e no de ciências naturais os estudantes tem à disposição aparelhos de nomes curiosos, como um goniômetro de Wollaston, um pantoscópio, um cathetômetro, além de lunetas astronômicas, todos importados da Europa e dos Estados Unidos. Contavam, também, com inúmeros quadros de história natural, zoologia, botânica, mineralogia e paleontologia e podiam maravilhar-se com exemplares perfeitos de aves, répteis e mamíferos empalhados – até hoje, disponíveis em poucas escolas e universidades. Atualmente, há laboratórios de informática, laboratórios de ciências, física, química, biologia, redação, astronomia (planetário), meteorologia (estação meteorológica) e robótica.

Pátio Central – o espaço de convivência e encontro mais clássico da escola está sempre aberto à interação entre educandos, professores e funcionários. Cenário rico em vivências e aprendizados. Que atualmente, devido às obras do Metrô, abriga, na época do Natal, o Presépio, uma obra majestosa, que desde 1983, iniciada pelo Irmão Leão, chega a ser visitada, diariamente, por cerca de 1.500 pessoas.

Espaço 2º ano (Ens. Fund. I) - O espaço do 2º ano do Ensino Fundamental I, nível de ensino pesquisado neste trabalho, se concentra num amplo corredor da escola. É cuidadosamente organizado pelas professoras e educandos, que utilizam os murais, pendurados interna e externamente à sala de aula, para expor produções, material de apoio a aprendizagem, criações e interações com a escola e comunidade.

Corredor Interativo do 2º ano (Ens. Fund. I) – espaço de convivência preparado para estimular o educando a brincar, possibilitando o acesso a grande variedade de experimentações, dentro de um ambiente apropriado e especialmente lúdico. É um lugar onde tudo convida a explorar, sentir, experimentar e fantasiar. Espaço de

convivência coletiva, onde todos têm de respeitar regras de boa convivência e de utilização correta dos materiais ali dispostos.

Salas de Aula do 2º Ano – espaço de convivência preparado para estimular o educando a estudar, explorando suas potencialidades. Local onde os professores procuram a melhor linguagem, uma forma de melhorar as aulas e descobrir infinitas possibilidades de trabalhar conteúdos diversos com os estudantes. Nesse espaço também há a utilização da Biblioteca de Classe, onde os educandos exploram diferentes gêneros e aprimoram o gosto pela leitura.

4 FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Minayo (1993, p. 23), analisando por um prisma mais filosófico, considera a pesquisa como:

(...) atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade. É uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente. É uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados.

Concordando com Minayo, considera-se esta pesquisa como educacional, que se utiliza das fundamentações da pesquisa qualitativa e busca traduzir a complexidade dos fenômenos sociais que não podem ser quantificados.

Dessa feita, obtém contribuições via pesquisa bibliográfica, análise documental e pesquisa de campo. Segundo Gatti (2007), pesquisar em Educação significa trabalhar com algo relativo a seres humanos ou com eles mesmos no próprio meio de vida.

4.1 ABORDAGEM QUALITATIVA

Esta pesquisa se pauta pela abordagem qualitativa, tendo como foco a compreensão particular daquilo que se estuda, o significado das ações, das situações, das representações dos indivíduos e do que pode ser manifestado.

A abordagem qualitativa é caracterizada por Lüdke e André (1986) como aquela cuja intenção é capturar a perspectiva dos participantes no dinamismo interno das situações. Nessa abordagem os pesquisadores procuram estudar os fenômenos e compreendê-los a partir da perspectiva de outras pessoas. Além disso, não está centrada apenas em contagens e números, mas em diferentes situações que podem ser analisadas qualitativamente. Assim, considera-se que: “A pesquisa qualitativa proporciona descrições ricas e detalhadas (em vez de contagens ou relações estatísticas) de pessoas em ação (...) programas específicos ou práticas sociais” (LANKSHEAR; KNOBEL, 2008, p. 17).

Borba (2001) considera que a abordagem qualitativa deve ser ampla o suficiente para estabelecer parcerias com os sujeitos envolvidos. Sua concretude se dá quando o pesquisador estabelece uma rede de comunicação e interpretação

entre cenário de pesquisa, sujeitos com as próprias histórias, processo e ação desenvolvidos coletivamente.

Ainda caracterizando a abordagem qualitativa, a autora afirma que (BORBA (2001, p. 72):

(...) na abordagem qualitativa, a interação contínua entre sujeitos, as suas experiências e o objeto a ser investigado oferecem à categoria da compreensão e interpretação, o rico movimento para o pesquisador captar a diversidade inerente à concreticidade do mundo real, que não se deixa conhecer pelo uso da razão.

Chizzotti (2003) acentua que nas Ciências Humanas e Sociais as pesquisas se empenham em mostrar a complexidade e as contradições de fenômenos que são ímpares, imprevisíveis e de relações interpessoais e sociais originais.

A pesquisa qualitativa não pressupõe um modelo único, exclusivo e padronizado de procedimentos e técnicas.

É preciso selecionar e/ou criar uma metodologia adequada ao campo de pesquisa e às questões que pretende esclarecer:

A pesquisa qualitativa é uma criação que mobiliza a acuidade inventiva do pesquisador, sua habilidade artesanal e sua perspicácia para elaborar a metodologia adequada ao campo de pesquisa, aos problemas que ele enfrenta com as pessoas que participam da investigação (CHIZZOTTI, 2003, p. 83).

Esta pesquisa rejeita a possibilidade de descoberta de leis sociais, e está mais preocupada com a compreensão ou interpretação do fenômeno social, com base nas perspectivas dos sujeitos por meio da participação em suas vidas (TAYLOR; BOGDAN, 1984). Seu propósito fundamental é a compreensão, explanação e especificação do fenômeno.

O maior objetivo na utilização da abordagem qualitativa é, pois, a ressignificação ou reelaboração do conhecimento dos sujeitos – enquanto partícipes desse processo – em ação.

Portanto, busca-se, no decorrer desta pesquisa, entender nos registros escritos e orais dos sujeitos pesquisados o modo como cada qual enxerga, sente e compreende a manifestação do Planejamento na cultura da escola:

Chizzotti (2011, p. 28) destaca que, uma abordagem qualitativa de pesquisa implica uma partilha densa com pessoas, fatos e locais que

constituem objetos de pesquisa, para extrair desse convívio os significados visíveis e latentes que são somente perceptíveis a uma atenção sensível.

Levando em consideração essa perspectiva, é um dever do pesquisador detectar os significados trazidos na fala dos pesquisados, fazendo as interpretações de maneira a alcançar o sentido mais real possível.

Cientes dos cuidados e exigências que requerem abordagem qualitativa é que foi feito o caminho da presente pesquisa, buscando escrever um texto que, assim como salienta Chizzotti (2011, p. 29), seja “zelosamente escrito, com perspicácia e competências científicas, os significados patentes ou ocultos do seu objeto de pesquisa”.

4.2 PROCEDIMENTOS

4.2.1 Pesquisa Bibliográfica

Inicialmente foi realizada a revisão de literatura e pesquisa bibliográfica a respeito do tema e subtemas salientando conceitos, princípios e pressupostos tais como os níveis e competências dos Planejamentos escolares, sua ação, importância e apresentação no processo educativo.

Essa etapa da pesquisa foi muito importante para a organização do trabalho, pois de acordo com Laville e Dione (1999, p. 112):

Fazer a revisão da literatura em torno de uma questão é, para o pesquisador, revisar todos os trabalhos disponíveis, objetivando selecionar tudo o que possa servir em sua pesquisa. Nela tenta encontrar essencialmente os saberes e as pesquisas relacionadas com suas questões; deles se serve para alimentar seus conhecimentos, afinar suas perspectivas teóricas, precisar e objetivar seu aparelho conceitual.

Assim, foi possível colher informações a respeito dos temas citados, localizando autores e pesquisas já realizadas que pudessem corroborar com este trabalho.

Essa etapa foi fundamental para a elaboração dos fundamentos teóricos que embasassem a pesquisa e para perceber a lacuna que existe, ainda, com relação à bibliografia específica sobre o Planejamento Escolar.

4.2.2 Análise Documental

A técnica de análise documental é uma fonte de pesquisa estável, oriunda do trabalho desenvolvido, retratando e oferecendo informações do contexto da instituição a ser pesquisada.

A análise documental busca identificar informações factuais nos documentos a partir de questões ou hipóteses de interesse.

Os documentos descrevem de forma clara intenções, processos e resultados de ações pedagógicas desenvolvidas pela escola. São registros escritos, adicionados aos registros narrados verbalmente nas entrevistas, que enriquecem as análises de uma investigação qualitativa.

Lüdke e André (1986, p.40) afirmam que a análise documental complementa os dados obtidos por meio das observações e entrevistas, apresentando novos aspectos da realidade pesquisada.

Os documentos são uma fonte poderosa de onde são retiradas evidências que fundamentam e enriquecem as declarações do pesquisador ou os dados coletados na entrevista. Representam uma fonte natural e contextualizada de informações.

Em minha pesquisa, os documentos necessários para auxiliar a investigação, entre outros, foram a Proposta Político-Pedagógica, o regimento escolar, a matriz curricular e o Planejamento de ensino.

4.3 ANÁLISE DOS DOCUMENTOS DA INSTITUIÇÃO PESQUISADA

A utilização da análise documental como instrumento metodológico neste trabalho permite entender a visão do objetivo do estudo, ou seja, verificar e analisar a manifestação do Planejamento na cultura da escola.

A pesquisa documental realizada teve como objeto de análise os níveis de Planejamento da instituição pesquisada, embasados na sequência e nos referenciais teóricos levantados a partir da pirâmide apresentada e trabalhada no primeiro capítulo deste trabalho.

Dessa forma, realizou-se a análise documental da Proposta Político-Pedagógica, das Matrizes Curriculares da Escola e dos Planos de Ensino. Foram observados também, junto a esses documentos, a filosofia e os princípios da Educação da instituição, da gestão e metodologia, e os perfis do educando e do professor, a fim de compreender a cultura escolar existente.

4.3.1 Análise da Proposta Político-Pedagógica

No Projeto Político-Pedagógico, a instituição apresenta-se em sua opção confessional católica e delinea-se por meio de três marcos, sendo eles, Marco Filosófico, Marco Situacional e Marco Pedagógico.

Esses pontos referenciais traduzem a escola na totalidade e permitem que sejam compreendidos objetivos, posturas e condutas que explicitam a cultura da instituição.

A Educação é o caminho escolhido por este grupo/escola para fazer Jesus Cristo conhecido e amado e levar as crianças e os jovens à experiência de fé pessoal, formando-os bons cristãos e virtuosos cidadãos.³

Uma vez que a Educação é o campo de evangelização escolhido, a escola passa a ser entendida como centro de formação, vivência de valores e construção do conhecimento.

Desenvolver equilibradamente aspectos físicos e estéticos, afetividade e inteligência, dimensão comunitária e social, valores humanos e cristãos é a proposta da instituição pesquisada, a fim de educar para a transcendência, levando o educando a reconhecer o sentido da vida, do homem e de Deus.⁴

Dessa forma, na perspectiva da Educação da escola, a qualidade da relação humana entre as pessoas e também com Jesus é muito importante para a conquista dos objetivos da instituição, que se empenha para que os educandos:

- 1 Tenham uma Educação integral, com o desenvolvimento das potencialidades espirituais, cognitivas, perceptivo-motoras, afetivas e sociais.

³ Missão Educativa Marista (MEM, p. 69).

⁴ Marco Filosófico – Proposta Político Pedagógica.

- 2 Descubram seu projeto de vida, inserindo-se conscientemente como construtores da comunidade humana.
- 3 Compreendam os direitos e deveres dos participantes da comunidade educativa, valorizando o respeito, a dignidade e as liberdades fundamentais do ser humano.
- 4 Desenvolvam um sentido de motivação e de organização pessoal que auxilie no adequado emprego do tempo, dos talentos, da capacidade de iniciativa e do trabalho em equipe.
- 5 Tenham discernimento para colocar a serviço da comunidade os domínios cultural, espiritual, ético, científico e tecnológico adquiridos.

Para atingir os objetivos propostos, algumas questões são imprescindíveis, entre elas a escola sublinha: o Planejamento Escolar, a formação continuada do educador em serviço e sua convivência com o educando, o espírito de equipe do corpo docente, a avaliação do processo, a participação e colaboração dos pais e o clima constante do diálogo.

De acordo com os documentos da escola, é importante que esses laços de comprometimento entre professores, educandos e família mantenham um clima de confiança mútua.

Esse patamar de comprometimento mútuo é priorizado como objetivo da escola; porém, há necessidade, tanto da escola como da família, de traçar caminhos para que o objetivo seja atingido na totalidade.

A Proposta Político-Pedagógica e o Regimento Escolar da escola pesquisada visam ao desenvolvimento integral, ou seja, cognitivo, espiritual, físico e social.

Nesse sentido, assume o inalienável papel de formar cidadãos e cristãos, portadores igualmente de sólidos referenciais morais, com equilíbrio e maturidade emocional, com uma forte sensibilidade social e uma grande dose de humanidade para as decisões que tomarão ao longo de suas vidas.

A finalidade da escola é o pleno desenvolvimento do educando, o preparo para o exercício ético e solidário da cidadania e para o trabalho.

Os educandos são apresentados pelos documentos que norteiam a Educação da escola como participantes ativos da aprendizagem, tornando-se responsáveis por esse processo, como se pode observar neste trecho sobre os princípios pedagógicos dessa instituição.

Segundo a Escola, falar em interação é falar de construção partilhada. O professor deve ter a interação como principal aliada da aprendizagem, pois todos os conhecimentos elaborados das interações sociais de cunho pedagógico terão maior garantia de consolidação. Nesse sentido, as aulas devem propiciar a participação efetiva dos educandos no processo de construção do conhecimento.

De acordo, portanto, com esses princípios de uma aprendizagem significativa, contextualizada, que vise à formação integral do educando, o enfoque não está na comprovação dos resultados, mas na busca de caminhos que intervenham nesse processo. Daí a necessidade de reflexão contínua sobre o trabalho, favorecendo o desenvolvimento da autonomia e o compromisso de todos os participantes, o que é uma constante na Educação desta escola.

Na prática pedagógica, a escola considera que, para a aprendizagem acontecer de maneira dinâmica e significativa, é preciso levar em conta todo o processo de ensino-aprendizagem e avaliação. Isso requer análise contínua das práticas com vista a mobilizar os saberes para que cada educando possa apropriar-se dos conhecimentos e enfrentar as dificuldades que podem surgir no decorrer do ano letivo.

Nessa dinâmica, professores, coordenadores e diretores unem esforços na organização de Planejamentos, registrados em planos de ensino anuais, semestrais, trimestrais ou bimestrais; na escolha de sequências didáticas apropriadas à realidade dos educandos; no exercício de uma mediação que desencadeie a produção de processos mentais mais complexos; na elaboração de instrumentos de avaliação que permitam desenvolver os objetivos selecionados, observar os indicadores de aprendizagem e favorecer a comunicação entre professores, estudantes e familiares.

A partir desse levantamento documental, apresentado no PPP e no Regimento Escolar da instituição, pode-se perceber que a escola assume o compromisso de transmitir e promover por meio de práticas pedagógicas uma Educação que vise ao educando de forma integral, concebendo-o como partícipe e produtor ativo de conhecimentos e da dinâmica escolar.

Para isso, aposta e desenvolve um trabalho significativo em torno dos Planejamentos que contemplam a instituição, acreditando que a consolidação de um PPP em que a participação efetiva de todos os profissionais nas decisões, desvelando os conflitos e contradições e a eliminação das relações competitivas,

corporativas e autoritárias, rompe com o mando pessoal e racionaliza a burocracia, permitindo as relações horizontais no interior da escola.

A escola demonstra nos relatos com as entrevistadas que uma das formas de alcançar os objetivos propostos é por meio da ação e da construção do Planejamento. Também defende que o mesmo deve ter características específicas e pautar-se em valores significativos a fim de representar a identidade escolar em essência.

4.3.2 Análise das Matrizes Curriculares

As Matrizes Curriculares constituem uma malha/teia curricular que apresenta interconexão entre os conhecimentos, saberes, valores, discursos e competências a ser construídos pelos estudantes da instituição no percurso formativo, bem como formaliza as intencionalidades e as políticas curriculares da rede educativa a que a escola pertence.

Nesse sentido, as Matrizes Curriculares querem garantir a função social e a missão educativo-evangelizadora da escola, à medida que definem as políticas curriculares e traçam percursos de qualificação dos processos educacionais e das práticas educativas.

Apresentam-se como uma resposta às necessidades concretas da escola e ao apelo do 21º Capítulo Geral do Instituto:

Sentimo-nos impelidos a agir com urgência para encontrar formas novas e criativas de educar, evangelizar e defender os direitos das crianças e jovens pobres, mostrando-nos solidários com eles (CONCLUSÕES DO XXI CAPÍTULO GERAL, 2009, p. 25).

A resposta a tais apelos, na perspectiva da Educação formal, implica construção de currículos articulados às demandas formativas dos sujeitos e às exigências das sociedades e aos cenários contemporâneos, assim como aos novos estatutos epistemológicos das ciências e aos desafios de materializar os princípios da Educação integral, libertária e evangelizadora.

Compreendendo que uma resposta dessa natureza exige a construção coletiva e o protagonismo dos educadores e educadoras enquanto sujeitos da Educação, as Matrizes da escola foram elaboradas numa relação dialógica, marcada

por negociações e acordos, construção de desejos e sonhos coletivos, leitura do mundo e da palavra dos educadores e dos estudantes, criação, inovação e respeito à diversidade cultural das Províncias do Brasil.

Outro aspecto relevante da construção foi a responsabilidade política e o compromisso com as infâncias, adolescências, juventudes e vida adulta, e com a Missão Institucional, revelados na atitude de disponibilidade, de abertura ao outro, pela partilha de conhecimentos e saberes dos professores e professoras e pela generosa atitude de colocar a serviço as competências humanas e técnicas dos sujeitos construtores das Matrizes Curriculares. Sujeitos que, entusiasmados pela missão de educar e evangelizar, construíram uma trajetória coletiva marcada pelo estabelecimento de vínculos, pela partilha de vidas e pela comunhão de sonhos.

As Matrizes Curriculares expressam e sistematizam intencionalidades do Projeto Educativo na perspectiva do currículo e tem por finalidades:

1. assegurar a unidade e identidade das políticas curriculares de modo a nortear a produção de currículos e sua gestão, articulando excelência e rigor acadêmico, a formação para a cidadania e a constituição de sujeitos fundados nos valores cristãos;
2. definir uma organização curricular coerente com a missão educativa evangelizadora do instituto e que responda aos apelos formativos dos sujeitos e do mundo contemporâneo, aos avanços das ciências da Educação e aos novos constructos das áreas de conhecimento escolar;
3. delinear os itinerários formativos dos estudantes Maristas e a organização dos processos pastoral-pedagógicos referentes à Educação formal, na perspectiva da Educação integral e da Educação de qualidade como direito;
4. explicitar os referenciais que sustentam a organização do currículo, as áreas de conhecimento, os objetos de ensino-aprendizagem, as práticas pedagógicas, a gestão da aula e do conhecimento e os processos de avaliação, de modo a articular as concepções teóricas às práticas educativas;

5. orientar a formação continuada de professores e gestores da Educação básica para o desenvolvimento de competências humanas, políticas e técnicas necessárias à implantação das Matrizes Curriculares e ao aprimoramento dos serviços educacionais;
6. qualificar a prática educativa, a gestão da aula, as situações de ensino-aprendizagem e os processos de avaliação pedagógica, com base em referenciais teórico-metodológicos definidos como opções institucionais;
7. estabelecer referenciais para planejar, significar, concretizar e avaliar o currículo, constituindo-se como instrumento para a ação docente e para a gestão educacional que garantam a função social da escola e a missão educativo-evangelizadora da Instituição Marista.

O Projeto Educativo tem por escopo a formação de “bons cristãos e bons cidadãos”, conforme o sonho de São Marcelino Champagnat, especialmente para aquelas crianças, jovens e adultos que, histórica e socialmente, foram privados dos direitos humanos básicos. Champagnat (2010, p. 36) afirma:

Somos todos convocados a ser presença evangelizadora, colocando Jesus Cristo como centro sobre o qual se fundamentam os nossos valores e nossas ações”. Continua: “o núcleo da nossa ação é tornar Jesus Cristo conhecido e amado”, e finaliza dizendo ser essa a essência do Projeto Educativo.

As Matrizes Curriculares, sendo uma forma peculiar de concretizar este Projeto Educativo, tem como propósito educar o olhar, a mente e o coração das crianças, jovens e adultos, para gerar vida e vida em plenitude, segundo o projeto de Cristo.

Possibilita conscientizar os sujeitos da escola para o compromisso de cultivar as capacidades e potencialidades pessoais, para ter melhor vida e condição de cuidar da vida, da natureza e das pessoas em todas as dimensões, assim como olhar os conhecimentos como produção coletiva da humanidade e a serviço do bem comum.

Considera o cultivo dos valores estéticos, culturais, políticos e éticos; os valores Maristas da humildade, da simplicidade, do espírito de família e da

solidariedade e os valores evangélicos da justiça, da paz, da fraternidade, do amor e do serviço como condições para uma vida realizada e feliz dos educadores e estudantes, e, conseqüentemente, desafia, incentiva a prática desses valores no *espaçotempo* da escola.

A escola é sem dúvida um *espaçotempo* privilegiado de socialização e, portanto, de desenvolvimento de novos valores culturais. A escola Marista tem como missão formar cidadãos humanos, éticos, justos e solidários para a transformação da sociedade, por meio de processos educacionais fundamentados nos valores do Evangelho, do jeito Marista de educar.

No Projeto Educativo do Brasil Marista, a construção do currículo é um processo coletivo. Ou seja, ele não é construído *para*, mas *pelos* diversos sujeitos que compõem o processo. Os currículos são pensados de maneira a ultrapassar as concepções científicas e prescritivas, não se constituem, portanto, como naturais, fixos, absolutos, mas são uma síntese resultante da tomada de decisão dos sujeitos da Educação, dos *espaçotempos* de aprendizagens.

Ressalta-se também no Projeto Educativo a importância de delinear os itinerários formativos dos estudantes Maristas e a organização dos processos pastoral-pedagógicos referentes à Educação formal, na perspectiva da Educação integral e da Educação de qualidade como direito.

O XXI Capítulo Geral convida a todos que trabalham em centros educativos e centros sociais para que animem seus alunos a transformar seus corações, suas vidas e atividades, a fim de crescerem como pessoas comprometidas na construção de uma sociedade justa e solidária e a promover os direitos das crianças e jovens, empenhando todos os âmbitos do nosso instituto na defesa desses direitos.

Para tanto, é fundamental que esteja presente no processo de Planejamento de suas ações o referencial de que tipo de pessoas e que mundo queremos. Nesse sentido, a introdução do conteúdo dos Direitos Fundamentais e de forma mais ampla dos Direitos Humanos (DH) pode e deve representar uma grande diferença nesse processo de formação.

É possível estabelecer um processo contínuo de conhecimento dos DH internacionalmente instituídos, e, com base nisso, prever novas metodologias que possam dar conhecimento sobre o tema e, especialmente, formar seres humanos mais voltados para a coletividade.

O desenvolvimento dessa chamada cultura dos direitos pressupõe um processo de diálogo entre os DH e todos os demais saberes, metodologias e práticas de formação.

Com base no Plano Nacional de Educação em DH, a escola pode contribuir para esse mundo novo, introduzindo de forma efetiva o tema em seu currículo e desenvolvendo ações educativas que promovam uma cultura dos DH no espaço escolar, que, certamente, irão reverberar para a vida desses meninos e meninas e para a construção de uma nova sociedade.

Esse processo pode instituir na escola uma metodologia de prevenção às práticas de intolerância e discriminação que hoje ainda estão presentes e precisam de uma ação eficaz e rápida.

O desenvolvimento de temas como direitos e garantias individuais e coletivas, diversidade sociocultural, gênero, raça/etnia, religião, orientação sexual, pessoas com deficiências podem contribuir, criando um ambiente de respeito ao outro, à diferença e, portanto, de inclusão de todos.

Assim, é fundamental que a Educação em DH seja incluída no projeto pedagógico de cada unidade escolar, de forma a contemplar ações fundadas nos princípios de convivência social harmônica, participação, autonomia emancipatória e democracia.

A União do Brasil (Umbrasil), que representa o grupo no qual se encontra a escola pesquisada, cumprindo a missão de articular e potencializar a presença e a ação no Brasil, coordenou um dos processos mais relevantes para a vitalidade da Missão Educativa Marista no país. Tratou-se da unificação das Matrizes Curriculares de Educação Básica das Escolas do Brasil.

Redigir coletivamente um documento que expressasse o jeito de ser e de fazer Educação, sendo exigente com o que se faz academicamente sem deixar de assegurar a formação humanística e cristã, foi o grande desafio para esse processo que se renova a cada ano.

Para a Umbrasil, a elaboração das Matrizes Curriculares foi determinante para a qualificação do trabalho educativo e contribuiu qualitativamente na consolidação da Rede no Brasil.

A ação foi coordenada pela Comissão de Educação (Coeduc), da Coordenação Provincial do Projeto Matrizes.

A Matriz Curricular está organizada da forma que segue: Apresentação da área de conhecimento e componentes curriculares, concepção do objeto de estudo, eixos estruturantes do objeto de estudo, diagrama do componente curricular, macro competências do componente curricular, competências e conteúdos nucleares (por segmento), aprendizagem no Componente Curricular, metodologia de ensino-aprendizagem no componente curricular, concepção de avaliação em cada componente curricular.

4.3.3 Análise do Plano de Ensino

O Plano de Ensino da escola é elaborado pelo professor responsável por cada uma das quatro grandes áreas de conhecimento (Linguagens, Códigos e suas Tecnologias; Ciências Humanas e suas Tecnologias; Matemática e suas Tecnologias e Ciências da Natureza e suas Tecnologias), chamado de professor ponte. As atividades em sala de aula deverão ser baseadas no Plano de Ensino, que precisa ser atualizado periodicamente ou quando houver modificação, e aprovado pelo Coordenador de Área e pelo Coordenador Psicopedagógico.

O conteúdo do Plano de Ensino é apenas uma previsão para as atividades de sala de aula. Isso significa que, a qualquer momento, o professor pode adaptá-lo para melhor rendimento em sala de aula, conforme a necessidade da classe, por isso o Plano de Ensino é passível de modificações. Não existe “receita” para elaborar um plano de ensino: um plano de ensino é e deve ser elaborado de acordo com a necessidade de cada público.

Em geral, cada instituição educacional possui as próprias normas de elaboração de Planos de Ensino, mas existe uma base que é comum a todas. O Planejamento tem como ponto inicial a reflexão do “o quê”, “para quê”, “como” e “com o quê” ensinar, e a respeito dos resultados das ações empreendidas. A resposta a tais questões resulta em objetivos, conteúdos, metodologia e formas de avaliação.

No Plano de Ensino da Escola, os objetivos são os propósitos da ação. Funcionam como meta, horizonte e alicerce da prática e não o contrário! São expressos por meio de verbos no infinitivo que traduzem comportamentos, habilidades, atitudes e competências esperadas dos alunos. Indicam propósitos

amplos, denominados objetivos gerais, os quais se referem à formação de atitudes, convicções e valores ao longo do curso; e objetivos específicos, que sinalizam propósitos com resultados mais rápidos, observáveis pelo professor a cada aula, merecendo atenção especial de revisão quando não atingido.

Os conteúdos abrangem os conceitos e assuntos que serão trabalhados durante a disciplina, acompanhando um crescimento das dificuldades conceituais e a integração dos conteúdos a fim de promover um saber que seja articulado, interdisciplinar. A abordagem dos conteúdos quando segue um processo de integração recíproca entre várias disciplinas e campos de conhecimento constitui uma associação de disciplinas, por conta de um projeto ou de um objeto que lhes sejam comuns. Essa interdisciplinaridade é fundamental para que os conteúdos do Plano de Ensino possam ser efetivamente apreendidos, privilegiando o processo de ensino-aprendizagem.

A Escola entende que a metodologia trata dos recursos que serão necessários para promover os objetivos e conteúdos, e dessa forma precisa haver coerência entre os mesmos. Para a escolha do recurso didático, o professor leva em consideração questões relevantes, como, por exemplo, se os recursos são condizentes com os objetivos, com a natureza do conteúdo que se trabalha, com o perfil dos educandos, com as atividades propostas e o tempo disponibilizado.

E por fim, e não menos importante, a avaliação, em que conceitos, atitudes e habilidades a ser demonstrados pelos educandos serão aferidos a fim de verificar se os objetivos foram alcançados. Para tal é necessário estabelecer critérios de avaliação em que se tenha claro o que se pretende avaliar e de que forma. A escola acredita que, didaticamente falando, a melhor maneira de medir o aprendizado é uma avaliação abrangente que avalie o indivíduo como um todo, não só a habilidade de reter conhecimento, mas também de processá-lo, construí-lo, reconstruí-lo e utilizá-lo em outras situações, principalmente no cotidiano.

4.4 QUESTIONÁRIO E ENTREVISTA

Os procedimentos operacionais práticos para essa pesquisa se realizaram por meio de questionário e entrevista semiestruturada,⁵ a fim de coletar dados.

⁵ Ambos se encontram nos Apêndices.

Inicialmente realizou-se a intervenção com os sujeitos pesquisados por meio do questionário, composto de oito questões. Procedimento que possibilitou levantar dados para a aplicação da entrevista e traçar o perfil de cada sujeito.

A técnica de pesquisa por meio de questionário define-se como “um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador” (MARCONI; LAKATOS, 1988, p. 74).

As informações obtidas por meio desse instrumento permitem a observação de características que possibilitam ao pesquisador descrever e medir determinadas variáveis de um grupo de indivíduos. Sobre essa técnica, Fiorentini e Lorenzato (2007, p. 117) afirmam: “Os questionários podem servir como uma fonte complementar de informações, sobretudo na fase inicial e exploratória da pesquisa. Além disso, eles podem ajudar a caracterizar e a descrever os sujeitos do estudo, destacando algumas variáveis como idade, sexo (...)”.

Segundo Laville e Dionne (1999, p.72), o bom questionário deve:

- oferecer uma carta de apresentação junto ao questionário, com o intuito de estimular a apresentação e explicar a necessidade da pesquisa;
- não deve ser muito longo;
- ser atraente, simples e com um modo de resposta de fácil compreensão.

Posteriormente, utilizou-se a entrevista para aprofundar as questões relacionadas ao Planejamento, sua compreensão, importância e manifestação na cultura da escola.

Segundo Severino (2007), entrevista é uma técnica de coleta de dados sobre determinado assunto diretamente dos sujeitos pesquisados. Trata-se, portanto, de interação entre o pesquisador e pesquisado. E a entrevista semiestruturada possibilita a interação do pesquisador com os pesquisados, dando oportunidade ao desenvolvimento das questões por meio de uma conversa informal, mas com o propósito definido de transcrever os relatos para a pesquisa.

Neste trabalho a entrevista foi considerada como importante aliada para conhecer o que os docentes do 2º ano do Ensino Fundamental I pensam sobre o Planejamento e como designam a manifestação na cultura da escola.

De acordo com Lüdke e Andre (1986, p.65):

(...) a entrevista semi-estruturada se desenrola a partir de um esquema básico, porém não aplicado rigidamente, permitindo adaptações. É o tipo de entrevista mais adequado para o trabalho de pesquisa que se faz em Educação. As informações que se quer obter, e os informantes que se quer contatar são mais abordáveis através de um instrumento mais flexível. Ao longo do processo da entrevista, desenvolve-se uma escuta atenta, com estímulo e retorno pelo diálogo e expressão visual. As perguntas não têm o intuito de desafiar, mas de clarificar posições durante a entrevista.

Essa técnica necessita de atenção durante o desenvolvimento e registro, como salienta Chizzotti (2003, p.43):

A técnica da entrevista requer cuidados especiais para assegurar o caráter científico da técnica, a qualidade das informações recolhidas, seu registro e a redução do volume de dados a elementos passíveis de análise. Esses cuidados incluem desde a atitude do entrevistador, formas ideais de notação ou transcrição até a redução e análise de dados.

A descrição do processo de construção e análise de dados das entrevistas realizadas nesta pesquisa encontra-se em subitem específico adiante.

5 ANÁLISE INTERPRETATIVA DOS DADOS COLETADOS

5.1 CAMINHO PERCORRIDO

A escolha pela instituição de ensino pesquisada se deu em função do conjunto de características que possui.

Como visto no terceiro capítulo, a escola é uma unidade pertencente a um grupo que abrange 16 escolas, distribuídas em 6 estados brasileiros, com tamanho físico considerável, quantidade de educandos e funcionários elevada, nível exigente e crítico da população atendida e tradicionalmente conhecida na cidade de São Paulo.

Esses fatores me despertaram o interesse em conhecer, analisar e realizar a pesquisa de campo, a fim de perceber como ocorre a dinâmica organizacional e o processo de planejamento de uma instituição com dimensões e dados aparentemente complexos.

O projeto de pesquisa foi apresentado à coordenação Psicopedagógica do Ensino Fundamental I da instituição escolhida, que atendeu à solicitação com disponibilidade, demonstrou interesse e possibilitou apoiar a pesquisa, fornecendo acesso aos documentos escolares necessários para a análise documental e autorizando a realização da pesquisa com os profissionais.

A pesquisadora inicialmente realizou uma explanação sobre a pesquisa, motivos e intenções para o grupo de profissionais escolhido para a realização do trabalho; posteriormente os sujeitos envolvidos assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que se encontra no Apêndice A deste trabalho; e por fim em momentos individuais e específicos aconteceram as entrevistas semiestruturadas.

A escolha do nível de ensino e da série pesquisada (2º ano do Ensino Fundamental I – Séries Iniciais) ocorreu por ser a série com que a pesquisadora dispõe de grande identificação e maior experiência profissional e, especialmente, por contemplar o trabalho de professores polivalentes, que assumem o compromisso de planejar responsabilizando-se por diferentes áreas de ensino. A opção de realizar a pesquisa com apenas uma Coordenadora Psicopedagógica se deveu ao fato de ser

a gestora com maior representação, responsabilidade e dedicação ao trabalho destinado ao grupo selecionado.

O termo polivalente, segundo o *Dicionário Houaiss* (2001 apud LIMA, 2007):

(...) significa assumir múltiplos valores ou oferecer várias possibilidades de emprego e de função, a saber: ser multifuncional; que executa diferentes tarefas; ser versátil, que envolve vários campos de atividade. Seria polivalente, então a pessoa com múltiplos saberes, capaz de transitar com propriedade em diversas áreas.

A instituição pesquisada apresenta grande preocupação com os docentes polivalentes, tanto na formação inicial como continuada, incentivando a prática de cursos de especialização de professores que possam contribuir de forma positiva no desenvolvimento educativo institucional.

O pedagogo é o responsável pelas séries iniciais do Ensino Fundamental I. Ser professor dos anos iniciais significa exercer uma prática polivalente, capaz de desenvolver atividades nas várias áreas do conhecimento. A escola em questão tem a convicção de que a quantidade de conteúdos que o docente precisa dominar e ministrar significa desempenhar uma função complexa e de suma importância social.

Dessa forma, a escola pesquisada considera que esse profissional não pode ser visto de forma fragmentada, pois ao exercer uma função polivalente precisa ter formação integral que atenda a essa demanda, sendo que apenas a formação inicial não oferece condições para formar profissionais capazes de atuar em diversas áreas do conhecimento. De acordo com Lima (2007, p. 65): “A polivalência é a essência do trabalho do professor, que é um trabalho de formação do ser humano que se constitui de várias dimensões. Não somos apenas o somatório das áreas de conhecimento, somos muito mais”.

O professor polivalente da Escola tem de estar sempre atualizado, ser dinâmico e buscar ampliar a formação. O coordenador de área exerce papel fundamental nessa relação de formação, visto que domina os conteúdos referentes a sua área específica de conhecimento. Mas cabe ao professor polivalente apropriar-se desse conhecimento e associar a polivalência com a interdisciplinaridade.

A respeito dessa questão, Lima (2007, p.33) considera que o professor polivalente é um sujeito capaz de apropriar-se de várias áreas de conhecimento e possui a habilidade de articulá-los, desenvolvendo então um trabalho interdisciplinar.

Para esta autora, a polivalência estaria associada a uma atuação interdisciplinar, característica que compõe então a *profissionalidade* do educador que atua nos anos iniciais do Ensino Fundamental I. A atuação interdisciplinar constitui um dos elementos da formação do professor polivalente.

Sendo um elemento tão importante no exercício docente, a escola pesquisada procura desconstruir a visão fragmentada do professor polivalente dos anos iniciais, incentivando-o e oportunizando momentos de formação continuada.

5.2 SUJEITOS DA PESQUISA E INSTRUMENTOS UTILIZADOS

A pesquisa foi realizada com 9 docentes que trabalham, especialmente, com o 2º ano do Ensino Fundamental I (Séries Iniciais) e com uma Coordenadora Psicopedagógica responsável por esse nível de ensino.

Trata-se de um grupo de professores com carga horária de 30 horas/aula semanais e de uma coordenadora com 44 horas/aulas semanais respectivamente. Esses profissionais trabalham exclusivamente na escola em questão.

A pesquisa, que contemplou o uso de questionário e da entrevista semiestruturada, ocorreu na escola no horário destinado à reunião pedagógica, que inclui também a formação docente.

Os sujeitos da pesquisa serão aqui identificados como P₁, P₂, P₃, P₄, P₅, P₆, P₇, P₈, P₉ e CP. A sigla P corresponde ao Professor respondente e CP à Coordenadora Psicopedagógica.

5.3 QUESTIONÁRIO

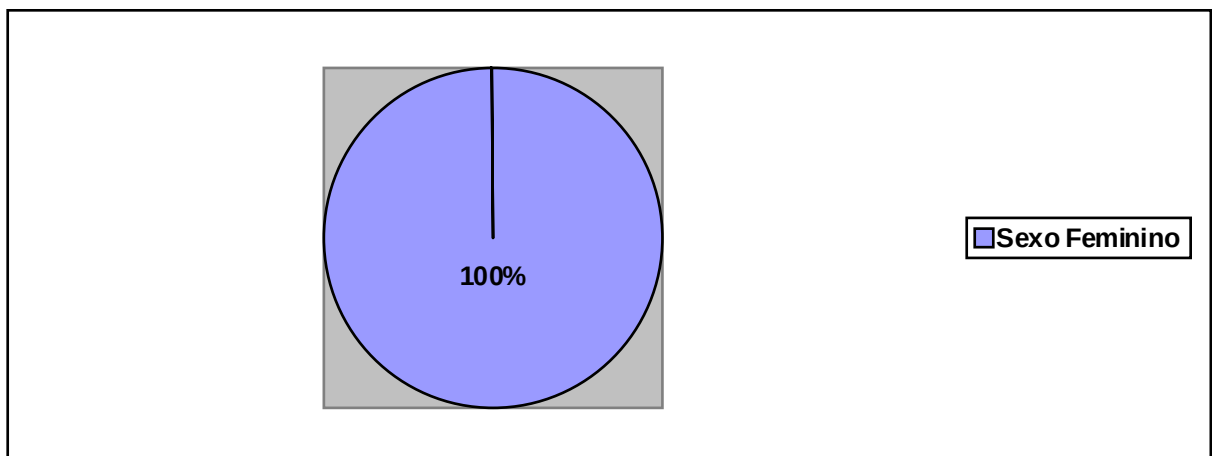
O questionário aplicado constitui-se de oito questões. As questões de 1 a 7 correspondem à caracterização do perfil dos sujeitos participantes da pesquisa e a questão 8, de caráter aberto, refere-se à natureza do ato de planejar, cujo intuito é verificar a concepção, a compreensão e o posicionamento dos entrevistados sobre o ato de planejar.

1. Sexo
2. Estado civil
3. Idade
4. Quantidade de filhos
5. Nível de formação
6. Tempo de atuação no Magistério
7. Níveis de ensino trabalhados
8. O ato de planejar

5.3.1 Análise e Resultado dos Questionários

Questão 1 – Sexo

Gráfico 6 – Sexo dos sujeitos pesquisados



Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com as respostas, os sujeitos entrevistados são todos do sexo feminino (100%). Isso confirma a considerável presença feminina existente especialmente no nível de ensino pesquisado (Ensino Fundamental I – séries iniciais), questão associada histórica e socialmente com as atribuições ao gênero feminino e sua identificação com a profissão.

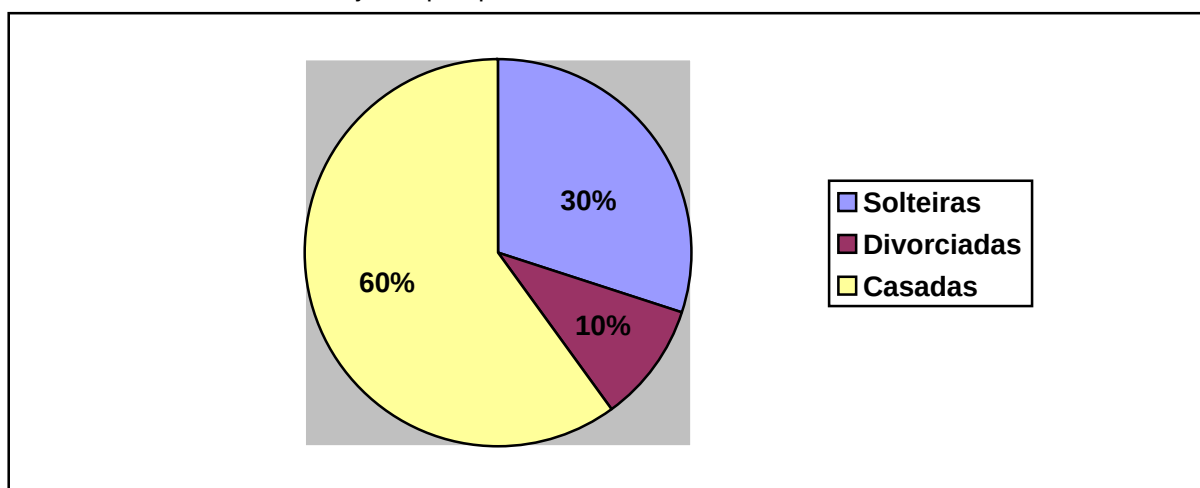
Atribui-se a predominância feminina neste nível de ensino da escola a uma questão ideológica, necessitando ser considerada em sua devida importância, o que, como afirma Cerisara (2002, p. 31), “(...) não pode ser considerada uma variável a mais para ser constatada, mas uma categoria de análise fundamental para a compreensão da identidade desta profissão”.

A condição feminina traz historicamente um caráter de subalternidade, fator esse que as faz reproduzir as concepções curriculares já postas: “(...) tomar consciência de sua condição subalterna de gênero pode contribuir para que esta profissional se dê conta do seu papel como agente reprodutor, mas também transformador do cotidiano das instituições escolares (BRUSCHINI; AMADO, 1998, p.11 apud CERISARA, 2002, p. 31).

Vê-se que no Ensino Fundamental II e no Médio essa constatação se altera.

Questão 2 – Estado Civil

Gráfico 7 – Estado civil dos sujeitos pesquisados

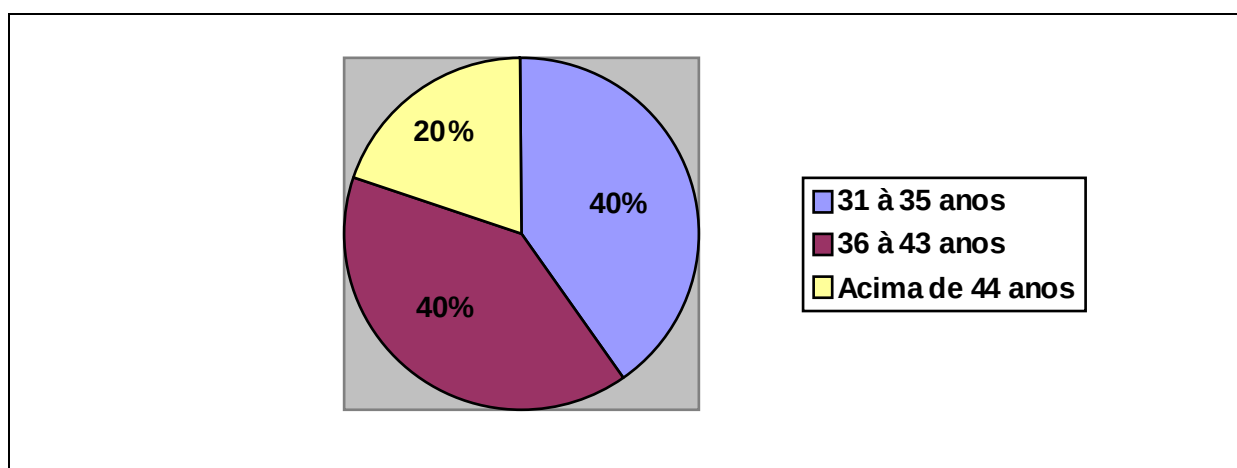


Fonte: Dados da pesquisa

No que diz respeito ao estado civil, das 10 entrevistadas, 6 (60%) são casadas, 3 (30%) separadas/divorciadas e 1 (10%) é solteira.

Questão 3 – Idade

Gráfico 8 – Idade dos sujeitos pesquisados

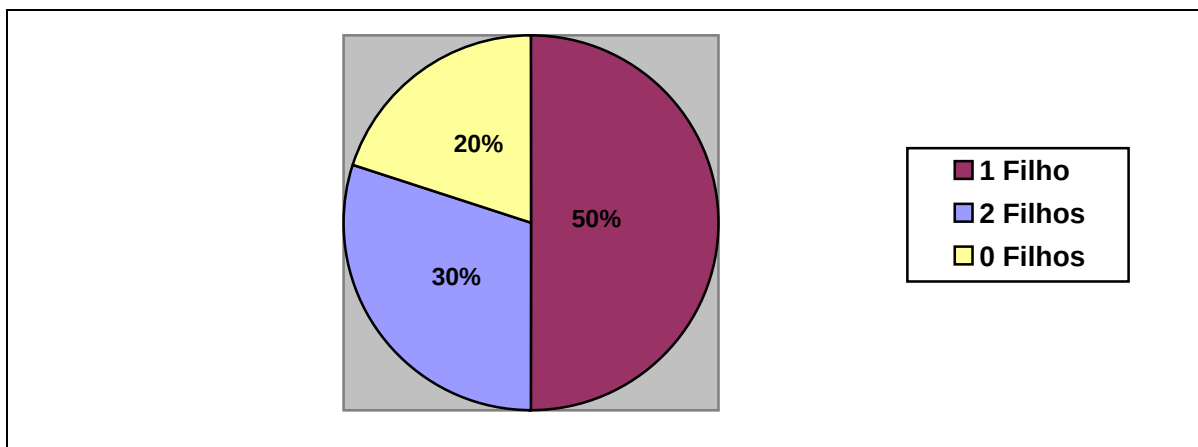


Fonte: Dados da pesquisa

Com relação à idade, pode-se perceber variação entre 31 a 58 anos. Das 10 (100%) professoras pesquisadas, 4 (40%) têm entre 31 a 35 anos, 4 (40%) entre 36 a 43 anos e 2 (20%) acima de 44 anos.

Questão 4 – Quantidade de Filhos

Gráfico 9 – Quantidade de filhos dos sujeitos pesquisados

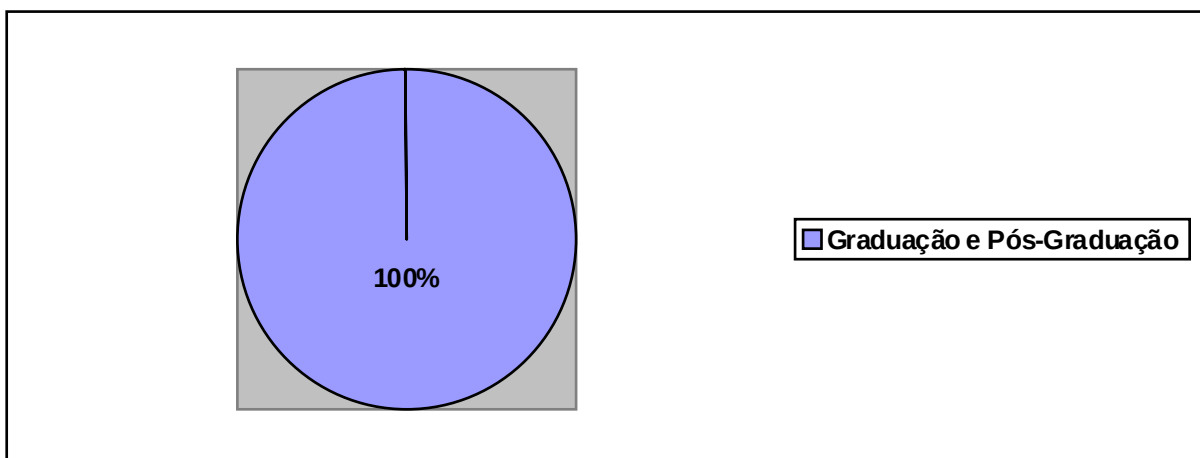


Fonte: Dados da pesquisa

A questão 4 diz respeito ao número de filhos por pessoa pesquisada. Das 10 professoras pesquisadas, 5 (50%) possuem 1 filho, 3 (30%) têm 2 filhos e 2 (20%) não têm filhos.

Questão 5 – Nível de formação

Gráfico 10 – Nível de formação dos sujeitos pesquisados



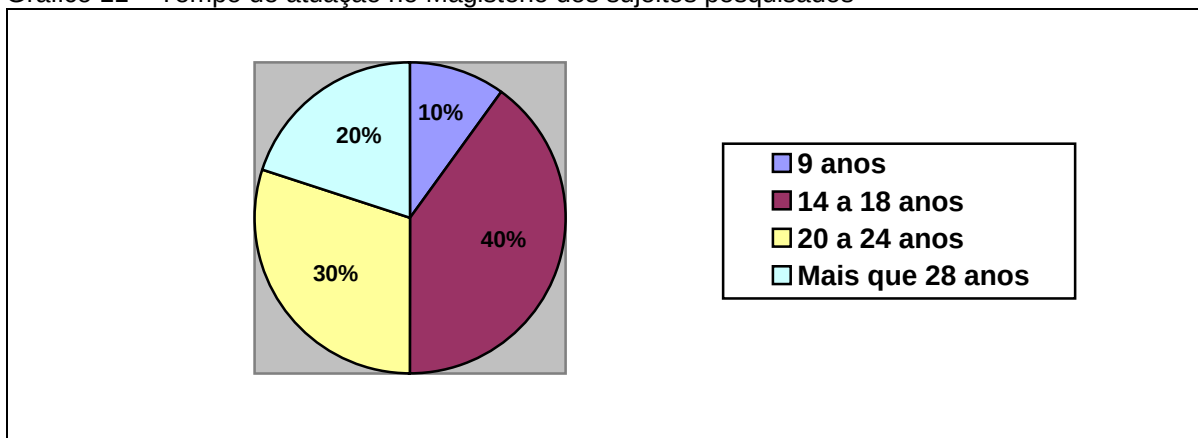
Fonte: Dados da pesquisa

Na questão 5, sobre nível de formação, constatou-se que, das 10 (100%) professoras pesquisadas, todas (100%) cursaram Ensino Superior em Pedagogia e

possuem Pós-Graduação. Entre os cursos de Pós-Graduação aparecem Psicopedagogia, Currículo e Prática Educativa, Gestão Escolar, Inclusão Escolar/Biodiversidade, Ética/Valores e Cidadania, Educação Infantil, Neuropedagogia e Doutorado em Educação: Currículo.

Questão 6 – Tempo de Atuação no Magistério

Gráfico 11 – Tempo de atuação no Magistério dos sujeitos pesquisados

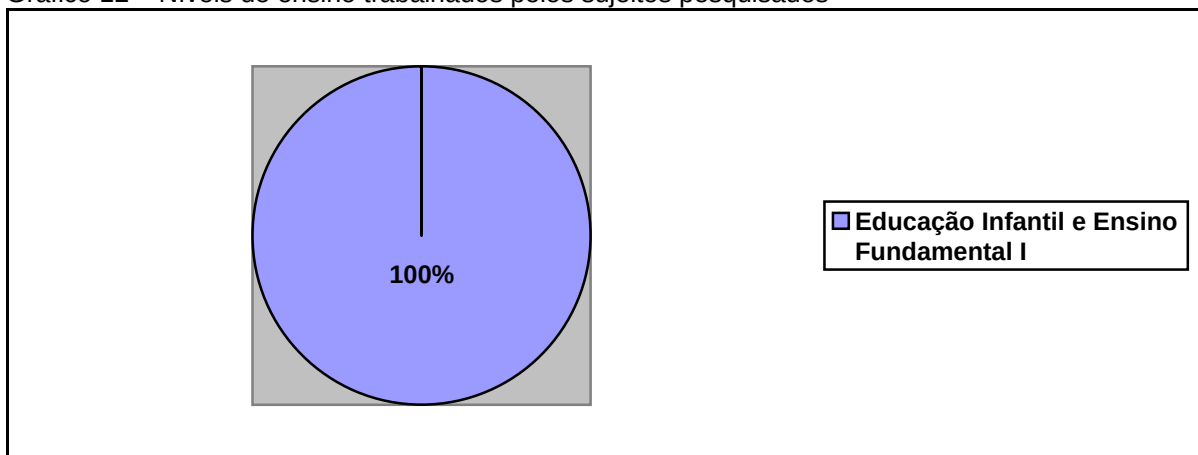


Fonte: Dados da pesquisa

Na questão 6, como se pode ver no Gráfico 11, observa-se que entre as 10 (100%) professoras pesquisadas existe variação de tempo de serviço entre 9 e 35 anos. Entre elas, 1 (10%) professora possui 9 anos de experiência, 4 (40%) possuem entre 14 a 18 anos de experiência, 3 (30%) entre 20 e 24 anos de experiência e 2 (20%) mais que 28 anos de atuação no Magistério.

Questão 7 – Níveis de Ensino Trabalhados

Gráfico 12 – Níveis de ensino trabalhados pelos sujeitos pesquisados



Fonte: Dados da pesquisa

Com relação aos níveis de ensino trabalhados pelas 10 (100%) professoras pesquisadas, percebe-se que todas já tiveram oportunidade de trabalhar com Educação Infantil e Ensino Fundamental I. Atualmente 9 trabalham como docente do 2º ano do Ensino Fundamental I e 1 é Coordenadora Psicopedagógica do 1º e 2º ano do Ensino Fundamental I, séries iniciais.

Questão 8 – Pergunta referente ao Ato de Planejar.

Na questão 8, a fim de elencar o conhecimento prévio em relação ao conceito e à percepção sobre o ato de planejar, as professoras responderam à seguinte questão:

Quadro 2- Em que consiste o ato de planejar?

CATEGORIAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Pensar, organizar e sistematizar ações a serem realizadas.									X	
2. Elaborar mediações e estratégias de trabalho.							X			
3. Processo de discussão, reflexão e negociação .				X						

Fonte: Dados da pesquisa

Nas análises do Quadro 2, acima, considerou-se o número de vezes em que a categoria apareceu nas respostas, ou seja, uma mesma resposta pode ter citado uma ou mais categorias elencadas.

Na categoria 1, 9 professoras relacionaram o ato de planejar com a ideia de pensar, organizar e sistematizar ações a ser realizadas. Tais associações são comuns quando se referencia essa ação:

Concebe ao planejamento a possibilidade de se transformar em um instrumento que organiza, sistematiza e direciona a prática pedagógica do professor. O sentido de organizar e sistematizar requer, por parte do professor, um repensar o seu fazer pedagógico (Freire, 1997, p.61).

Entre as respostas, destaca-se a das professoras **P₁**, **P₄**, **P₆**.

“O ato de planejar consiste em pensar em uma ação que se pretende fazer no futuro.” (P₁)

“O ato de planejar consiste em organizar e sistematizar ações. Planejar também é uma atitude de traçar, programar, elaborar um roteiro para empreender uma viagem de conhecimento, de interação, de experiências múltiplas. O planejamento escolar não pode ser rígido, pelo contrário, deve ser flexível, permitindo que o educador possa revisá-lo constantemente, buscando novas estratégias e novos significados para a prática pedagógica.” (P₄)

“O ato de planejar é a organização dos objetivos que precisam ser alcançados durante o ano e das estratégias que serão usadas para esse fim.” (P₆)

Na categoria 2, sete professoras relacionaram o ato de planejar com a ação de elaborar mediações e estratégias de trabalho. Isso se confirma, visto que, como afirma Padilha (2001, p. 63):

Planejar, em sentido amplo, é um processo que “visa dar respostas a um problema, estabelecendo fins e meios que apontem para sua superação, de modo a atingir objetivos antes previstos, pensando e prevendo necessariamente o futuro”.

Entre as respostas, destacam-se as professoras **P₂, P₃, P₉**.

“Planejar instiga o educador a organizar as metas de ensino, tendo como objetivo maior explicar eixos estruturantes das disciplinas envolvendo objetivos, conteúdos e mediações pertinentes ao contexto.” (P₂)

“O ato de planejar consiste em organizar as ações didáticas. Nesse momento o professor tem a possibilidade de elaborar as mediações e estratégias necessárias para trabalhar com os alunos em sala de aula. O planejamento deve ser flexível [em relação] às necessidades de cada grupo, respeitando o ritmo e aprendizado dos alunos.” (P₃)

“O ato de planejar é uma forma de elaborar um instrumento da prática pedagógica, que é de suma importância para permitir o pleno desenvolvimento de todas as potencialidades das crianças. É organizar a própria ação, para apresentar um trabalho de forma atraente para o estudante, de forma a captar sua atenção com elementos motivantes para ele aproximando a realidade de um ideal. É uma forma para programar as ações docentes, mas é também um momento de pesquisa e reflexão intimamente ligado à avaliação.” (P₉)

Na categoria 3, quatro professoras relacionaram o ato de planejar com o processo de discussão, reflexão e negociação. Essa relação é muito interessante,

visto que com tantas aspirações, funções e metas a ser cumpridas é necessário antes de tudo refletir e estabelecer com propriedade o que se deseja. Assim afirma Libâneo (1994, p. 222):

A escola, os professores e os alunos são integrantes da dinâmica das relações sociais; tudo o que acontece no meio escolar está atravessado por influências econômicas, políticas e culturais que caracterizam a sociedade de classes. Por essa razão, o planejamento é uma atividade de reflexão acerca das nossas opções; se não pensarmos detidamente sobre o rumo que devemos dar ao nosso trabalho, ficaremos entregues aos rumos estabelecidos pelos interesses dominantes da sociedade.

Entre as respostas, destacam-se as professoras **P₅, P₇, P₈, P₁₀**.

“Planejar é pensar e refletir nas propostas, conteúdos, objetivos e mediações que o professor terá com o seu grupo de alunos.” (P₅)

“O planejamento de ensino é processo, discussão, reflexão, negociação e produção de significado. É momento de diálogo entre os saberes dos professores e dos estudantes, de problematização, de traçar as possibilidades de ensino e aprendizagem.” (P₇)

“O ato de planejar consiste em pensar sobre aquilo que se tem, o que se quer alcançar e quais os meios utilizar para atingir os objetivos propostos.” (P₈)

“O ato de planejar é sempre um processo de reflexão, de tomada de decisão sobre a ação, um processo de previsão de necessidades, avaliação. Planejar não é apenas algo que se faz antes de agir, mas é também agir em função daquilo que se pensa. É um processo que se preocupa “para onde ir” e quais as maneiras adequadas de “chegar lá”. O professor precisa conhecer bem os conteúdos pertinentes à área de atuação, ter habilidades necessárias para organizar o contexto de aprendizagem, registrando em nosso planejamento estratégias de ensino adequadas. Precisamos levar em conta os valores culturais de nosso grupo de alunos e nos dirigir a eles com uma linguagem clara e precisa. Não podemos esquecer de planejar aulas bem motivantes e atraentes.” (P₁₀)

5.4 ENTREVISTA

A elaboração das perguntas da entrevista baseou-se nos objetivos específicos advindos do objetivo principal deste estudo, e procuraram-se preestabelecer algumas categorias que, ao longo da pesquisa, se foram modificando

conforme a análise de conteúdo exigia, considerando os critérios expostos por Szymanski (2011, p. 31):

- consideração dos objetivos da pesquisa;
- a amplitude da questão, de forma a permitir o desvelamento de informações pertinentes ao tema que se estuda;
- o cuidado de evitar induções de respostas;
- a escolha dos termos da pergunta, que deverão fazer parte do universo linguístico do participante;
- a escolha do termo interrogativo.

A opção pelas entrevistas fundamentadas em capítulo anterior será aqui reiterada pelo fato de possibilitar um contato presencial entre pesquisador e sujeito participante da pesquisa, permitindo que, de maneira espontânea e flexível, as professoras pudessem expor ideias acerca do tema planejamento.

Neste item, pretendeu-se analisar as respostas obtidas por meio das entrevistas realizadas e promover uma análise que contemplasse de maneira efetiva as intenções nas respostas fornecidas pelas professoras.

5.4.1 Análise e Resultado das Entrevistas

Quadro 2 – Entrevista – Questão 1 – Como se apresenta o Planejamento Escolar da Instituição onde você trabalha?

CATEGORIAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. É organizado em níveis e elaborado a partir dos objetivos correspondentes a cada um, visando programar e orientar um determinado período de tempo.									X	
2. Como produto e produtor de conhecimentos, conceitos, significados e maneiras de compreender a educação, suas atividades e a representação da comunidade escolar.				X						

Fonte: Dados da pesquisa

Esta questão gerou três importantes categorias de análises.

Na categoria 1, 9 professoras observam que o planejamento se manifesta em sua instituição, organizado em níveis e elaborado a partir dos objetivos

correspondentes a cada um, visando programar e orientar um determinado período de tempo.

Essa é a destinação básica e original a ação do planejamento, que, conforme exposto em referencial teórico, apresenta-se com o intuito de elaborar, programar e realizar uma ação. Porém, no âmbito escolar, essa ação deve organizar-se e respeitar as metas estabelecidas em cada plano, a fim de contemplá-las de forma a alcançar os objetivos e conquistar avanços.

A esta categoria de análise se associam as respostas das entrevistas realizadas com as professoras **P₁**, **P₂**, **P₄**, **P₅**, **P₆** e **P₁₀**.

“No planejamento preenchemos a proposta educativa do colégio, os objetivos gerais da disciplina e por bimestre preenchemos quatro lacunas: conceitos estruturantes, temas, subtemas e habilidades. Além disso, também temos de construir as estratégias, o tipo de avaliação e por fim a bibliografia.” (P₁)

“O planejamento é organizado e elaborado envolvendo grade curricular e matriz curricular da rede de ensino. Organizamos o planejamento anual com objetivos essenciais e conteúdos. Há o objetivo geral da série e do colégio.” (P₂)

“O planejamento é feito envolvendo a matriz curricular da escola e a grade curricular de acordo com a série. Esse planejamento é organizado anualmente, semestralmente, com mediações semanais.” (P₄)

“Existe uma matriz geral com os objetivos e conteúdos de cada área, e a partir dessa matriz o planejamento de cada área do conhecimento é construído pelos professores responsáveis.” (P₅)

“Temos matrizes norteadoras elaboradas para a rede. Na escola há o planejamento anual e semestral e o semanário.” (P₆)

“Plano de ensino – elaborado pelos coordenadores de área e professores, apresentando objetivos didáticos, conteúdos e indicadores de aprendizagem. É dividido por componentes sequenciais. Montamos anual e semestral. Plano de aula – mediações e previsão dos conteúdos por semana (mais detalhado que o plano de ensino).” (P₁₀)

Na categoria 2, quatro professoras observam que o planejamento se manifesta na instituição pesquisada como produto e produtor de conhecimentos, conceitos, significados e maneiras de compreender a educação, atividades e representação da comunidade escolar.

Essa perspectiva realiza uma associação do planejamento como possibilidade de produzir e representar a cultura da escola e seus sujeitos. Suscita-se que sua ação e em sua ação é possível desenvolver e explicitar condutas e opções que identifiquem a escola, seu profissional e educando.

Nessa direção Libâneo (2008, p. 32) reforça que:

Tem sido cada vez mais importante compreender a escola como lugar de construção e reconstrução da cultura, não apenas a cultura científica, mas a cultura social, a cultura das mídias, a cultura dos alunos, a cultura da escola. (...) A cultura da escola refere-se àqueles significados, modos de pensar e agir, valores, comportamento, modos de funcionamento que, de certa forma, mostram a identidade, os traços característicos, da escola e das pessoas que nela trabalham.

A esta categoria de análise se associam as respostas das entrevistas realizadas com as professoras **P₇** e **P₉**.

“O que entendemos por ensino, aprendizagem, modos de ser estudante e modos de ser professor é elaborado e mobilizado no nosso planejamento de ensino. O planejamento de ensino funciona como uma espécie de solo epistemológico, que é, a um só tempo, produto e produtor de conceitos, de significados, de formas de ver e maneiras de dizer a educação, o currículo, a escola e os sujeitos, professores e estudantes.” (P₇)

“O planejamento é baseado num currículo, que é a soma de todas as experiências diretas e indiretas que podem ser desenvolvidas por uma criança em um contexto ambiental. Temos um currículo planejado, porque tudo que acontecer com uma criança será sempre uma experiência de

aprendizado. É desenvolvido um currículo dentro de uma estrutura de valores, crenças e princípios básicos para garantir que as experiências de aprendizagem sejam positivas e efetivas para as crianças.” (P₉)

Na categoria 3, quatro professoras observam que o planejamento se manifesta em sua instituição de forma flexível e articulada, por vezes coletivamente, possibilitando condições de atender às necessidades do grupo.

O depoimento apresentado por essas professoras deteve-se em compreender o planejamento além da ação prática. Buscou-se avaliar o modo como essa ação se apresenta no contexto escolar, como ela se desenrola e dissemina. Essa visão é importante, pois revela que o educador observa o planejamento como um instrumento possibilitador e agregador do processo pedagógico e de trabalho.

Como afirma Lopes (1992), o planejamento se verifica, portanto, como um elemento integrador, assumindo importante papel na articulação entre escola e contexto social.

A esta categoria de análise, associam-se as respostas das entrevistas realizadas com as professoras **P₃, P₈ e P₉**.

“Na instituição em que trabalho o planejamento escolar é feito pelos professores de cada área, junto com um coordenador que auxilia e faz algumas adaptações mediante os conteúdos estipulados na matriz curricular.” (P₃)

“O planejamento é organizado trimestralmente, visto que trabalhamos com projetos em que as atividades vão sendo construídas de acordo com o interesse e participação do grupo. Buscamos adequar tais atividades de acordo com os objetivos de cada série. O planejamento é bastante flexível e nos dá condições de adequá-lo às necessidades de cada turma sempre que for preciso.” (P₈)

“O planejamento se apresenta de três formas, articuladas entre si, o plano da escola, o plano de ensino e o plano de aulas. Sendo que o plano da escola elaborado pelos dirigentes do colégio é um documento mais global, expressa orientações gerais que sintetizam, de um lado, as

ligações da escola com o sistema escolar mais amplo e, de outro, as ligações do projeto pedagógico da escola com os planos de ensino propriamente ditos. O plano de ensino, elaborado pelos coordenadores e educadores do colégio, é chamado de plano dos componentes curriculares, é a previsão dos objetivos e tarefas do trabalho docente para o ano inicialmente e depois por semestre; é um documento mais elaborado, dividido por componentes sequenciais, no qual aparecem objetivos específicos, conteúdos e desenvolvimento metodológicos mais amplos. O plano de aula, elaborado pelo professor, é a previsão do desenvolvimento dos conteúdos mais específicos para uma aula ou conjunto de aulas, e tem um caráter específico, são as mediações.” (P₉)

Quadro 3 – Entrevista – Questão 2 – Como é elaborado o planejamento da sua área de ensino?

CATEGORIAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. É um processo coletivo, produzido pelos professores, juntamente com os coordenadores de área ¹ e coordenação pedagógica						X				
2. A construção é pautada na matriz curricular, nos objetivos, conteúdos, indicadores de aprendizagem e ações didáticas.					X					
3. É elaborado de forma flexível, por meio das necessidades e possibilidades observadas, num movimento de construção e desconstrução, respeitando as individualidades.					X					
4. É realizado por disciplinas, bimestralmente com mediações feitas semanalmente.				X						

Fonte: Dados da pesquisa

Essa questão originou quatro importantes categorias de análise.

Na categoria 1, seis professoras relatam que o planejamento é construído em seu nível de ensino de forma coletiva, pelos professores, juntamente com os coordenadores de área⁶ e coordenação pedagógica.

O envolvimento de um grupo de profissionais mencionados para a construção desta atividade denota a responsabilidade e preocupação existente com este instrumento de trabalho.

A esta categoria de análise relacionam-se as respostas das entrevistas realizadas com as professoras **P₁, P₅, P₆**.

“O planejamento é elaborado por disciplinas com o auxílio de um coordenador de área. Assim que é finalizado, encaminhamos para o coordenador pedagógico e, assim que a leitura é feita, marcamos um encontro para fazer possíveis ajustes.” (P₁)

“Existe uma matriz geral com os objetivos e conteúdos de cada área, e a partir desta matriz o planejamento de cada área do conhecimento é construído pelos professores responsáveis.” (P₅)

“As professoras-ponte do segmento têm encontros semanais entre si e com o coordenador de área para elaborar também o planejamento. As ‘pontes’ levam para reunião as dificuldades que o grupo percebe acerca do planejamento, atividades...” (P₆)

Na categoria 2, cinco professoras afirmam que a construção do planejamento da área em que atuam ocorre pautada na matriz curricular, objetivos e conteúdos destinados à série e derivam indicadores de aprendizagem e ações didáticas.

A esta categoria de análise se relacionam as respostas das entrevistas realizadas com as professoras **P₂, P₈**.

“O planejamento é elaborado de forma que fiquem claros os objetivos, conteúdos e indicadores de aprendizagem. As mediações em sala de aula são planejadas por semana. Nelas há os conteúdos explorados e as mediações de aprendizagem. Planejamos por disciplinas.” (P₂)

⁶ As atribuições ao cargo coordenadores de área estão descritas na p. desta dissertação.

“O planejamento é feito a partir da definição dos objetivos. Levamos muito em consideração os conhecimentos prévios dos alunos, assim é possível fazer um diagnóstico das principais necessidades a ser trabalhadas.” (P₈)

Na categoria 3, cinco professoras relatam que o planejamento da área em que atuam é elaborado de forma flexível, por meio das necessidades e possibilidades observadas, num movimento de construção e desconstrução, respeitando as individualidades.

A esta categoria de análise se relacionam as respostas das entrevistas realizadas com as professoras **P₇, P₉, P₁₀**.

“O plano de ensino é o momento do registro, é o produto do processo de planejamento, e é também processo, porque sua elaboração se dá num movimento de desconstrução e reconstrução, devendo ser aberto o suficiente a alterações, ajustes, manutenções. (...) É dinâmico o processo de ensino-aprendizagem, sendo necessárias mudanças durante o percurso.” (P₇)

“O plano de aula é elaborado pelos professores da série e deve ter uma ordem sequencial, progressiva. Para alcançar os objetivos, são necessários vários passos, de modo que a ação docente obedeça a uma sequência lógica. Por objetividade entendemos a correspondência do plano com a realidade que se vai aplicar e que não adianta fazer previsões fora das possibilidades humanas e materiais da escola, fora das possibilidades dos educandos.

O professor precisa, antes de tudo, conhecer os alunos para poder planejar o que fazer durante o período escolar. Todas as estratégias propostas valem a pena ser experimentadas, mas só serão realmente eficazes se adequadas ao grupo a que se destina, por isso o planejamento é flexível e extremamente particular. Se um professor resolver trabalhar da mesma forma que outro, a ineficácia do

planejamento torna-se evidente, pois existem particularidades do grupo que devem ser levadas em consideração ao se planejar.” (P₉)

“Os professores responsáveis montam as atividades propostas no planejamento, porém cada professora deve ser flexível e elaborar o plano de aula de acordo com as necessidades do seu grupo.” (P₁₀)

Na categoria 4, quatro professoras sublinharam a organização temporal com que o planejamento é construído em sua área de atuação.

Nesta categoria de análise destacam-se as respostas das entrevistas realizadas com as professoras **P₃**, **P₄**.

“O planejamento escolar é elaborado pelos professores e coordenadores de área mediante observação do conteúdo a ser trabalhado na série. É elaborado a cada dois meses, as mediações são feitas semanalmente.” (P₃)

“O planejamento é elaborado a cada dois meses, sendo estes divididos por semanas e aulas de cada disciplina.” (P₄)

Quadro 4 – Entrevista – Questão 3 – Com que objetivos é feito o plano de aula?

CATEGORIAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Estabelecer metas, experimentações, práticas/estratégias e organizar o conteúdo								X		
Qualificar e beneficiar o processo de ensino- aprendizagem.			X							
Ser um objeto/instrumento de reflexão, adequação e avaliação.				X						

Fonte: Dados da pesquisa

Essa questão suscitou três categorias de análises.

Na categoria 1, oito professoras sublinharam a organização temporal com que o planejamento é construído em sua área de atuação.

Nesta categoria de análise destacam-se as respostas das entrevistas realizadas com as professoras **P₃**, **P₄**.

“O plano de aula é feito com o objetivo de estabelecer algumas metas, elaborar atividades para o tema a ser desenvolvido, presumir possíveis experimentações ou práticas dos alunos, organizar o conteúdo pedagógico em um espaço curto. Tudo isso com o intuito de beneficiar o aluno e avaliar a prática do professor para o próximo passo.” (P₁)

“Objetivos que indiquem onde o aluno deve chegar, o que ele precisa atingir ao final de um ciclo de aprendizagem. Os objetivos norteiam os eixos estruturantes das disciplinas e o tema cultural explorado na série.” (P₂)

“O plano de aula é feito com o objetivo principal do aprendizado do aluno. Quando isso não acontece, os alunos participam de atendimentos individualizados com os professores e frequentam aulas de recuperação ao longo do ano.” (P₃)

“O plano de aula é elaborado com o objetivo de viabilizar a aprendizagem dos alunos.” (P₄)

“O objetivo de fazer um plano de aula é nortear as mediações do professor para que se atinja a meta, o objetivo proposto para aquela série. É uma forma de organizar as etapas do processo de ensino-aprendizagem.” (P₅)

“O plano de aula viabiliza escolha de estratégias adequadas para atingir os objetivos dentro de um tempo proposto. Com o plano, o professor fica mais seguro para dar a aula. Caso alguma estratégia não foi adequada, o tempo foi insuficiente, ele poderá fazer, de forma clara, os ‘acertos necessários’.” (P₆)

“O plano de aula orienta a prática. O plano cria, inventa, potencializa novas formas de ensinar e aprender. A ação de planejar assume a todo

instante uma dimensão reflexiva, metacognitiva, cultural e política. O plano atende a nosso modo de trabalho, materializa nossa concepção de ensino-aprendizagem, é um movimento contínuo de formação e qualificação profissional e constitui um instrumento de reflexão sobre a prática e qualifica o processo de ensino-aprendizagem e avaliação.” (P₇)

“O plano de aula é feito com objetivos que devem promover o desenvolvimento do aluno de acordo com os conteúdos que serão trabalhados. O plano de aula nos permite estabelecer uma meta a ser alcançada pelo grupo, cabe ao professor criar estratégias para que a aprendizagem se efetive de maneira satisfatória, assim como cabe a ele também buscar alternativas de atuação caso a proposta não resulte no esperado.” (P₈)

“Estabelecer os objetivos é uma tarefa tão importante que deles vão depender os métodos e procedimentos de transmissão e assimilação dos conteúdos e as várias formas de avaliação (parciais e finais). O planejamento escolar é uma tarefa docente que inclui tanto a previsão das atividades em termos de organização e coordenação em face dos objetivos propostos, quanto a sua revisão e adequação no decorrer do processo de ensino. Os objetivos são determinados pela Matriz Curricular, elaborados pelo Centro de Ensino da mantenedora do colégio, baseados nos PCNs.

A melhor forma de trabalhar os objetivos é aproveitar os assuntos e situações cotidianas, no contexto de interesses de cada turma, propiciando participação e envolvimento das crianças no planejamento das atividades, discutindo abertamente cada assunto.

Deve haver coerência entre os objetivos gerais, objetivos específicos, os conteúdos, métodos e avaliação. Coerência é relação que deve existir entre as ideias e a prática, sempre.” (P₉)

“Os objetivos são determinados pela Matriz Curricular, elaborados pelo Centro de Ensino da mantenedora do colégio, baseados nos PCNs.” (P₁₀)

Quadro 5 – Entrevista – Questão 4 – Você encontra dificuldades ao planejar? Quais são elas?

CATEGORIAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Excesso de conteúdo e objetivos para pouco tempo de trabalho.						x				
Tempo suficiente para planejar.							x			
Conteúdos que não contemplam as matrizes curriculares.				x						
Atendimento das individualidades.			x							

Fonte: Dados da pesquisa

“Sim. Tempo para planejar as aulas com as demais professoras da série. Um feedback da coordenação pedagógica. Prazos para entrega.” (P₁)

“Não encontro dificuldade pois nosso planejamento pode ser flexível, de acordo com a realidade em que nossos educandos estão inseridos. Podemos ser flexíveis nas mediações.” (P₂)

“Em alguns momentos, sim, pois gostaria de trabalhar com alguns conteúdos que considero importantes mas não fazem parte da matriz.” (P₃)

“Encontro dificuldade ao elaborar o planejamento, pois há muito conteúdo e às vezes poucas aulas para sistematizá-los.” (P₄)

“Às vezes a maior dificuldade é ter de seguir os objetivos e conteúdos vindos da matriz, pois são muitas coisas para atingir em poucas aulas. Dessa forma é preciso fazer escolhas, priorizar e aprofundar o mais necessário.” (P₅)

“Atualmente, são muitos objetivos propostos para atingir. O desafio do planejamento é selecionar o que, de fato, meu educando precisa saber até o final do ano. Temos de contemplar as matrizes, mas não é possível

correr com o conteúdo sem garantir que os educandos tenham se apropriado deles de forma eficiente.” (P₆)

“Não há uma dificuldade, mas uma preocupação constante em qualificar cada vez mais nossos planos de ensino para uma melhora no processo de ensino e aprendizagem.” (P₇)

“A principal dificuldade em planejar é prever como será o retorno das propostas. Muitas vezes criamos propostas que parecem ser fantásticas, mas quando as aplicamos não saem como o planejado, sendo preciso revê-las e adequá-las a realidade vivida no momento.” (P₈)

“Encontro algumas dificuldades, porém, passei a utilizar o trabalho diversificado, como recurso de planejamento, os centros de interesses são adaptados à vida da criança, em sua existência cotidiana e histórica. O planejamento do trabalho diversificado é uma das opções de se tratar como heterogêneo, nessa proposta, os educandos têm a oportunidade de desenvolver aptidões e habilidades e, também, superar alguns limites.” (P₉)

“Sim. A maior dificuldade é quantidade de conteúdos/ tempo. Também enfrentamos uma outra que é atender as individualidades.” (P₁₀)

Quadro 6 – Entrevista – Questão 5 – Qual a importância do planejamento para a instituição escolar, para o professor e para o educando?

CATEGORIAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Assegurar a racionalização, organização e coordenação do trabalho docente.						x				
Aprendizagem com eficácia e autonomia.					x					
Norteador de todo o trabalho que será desenvolvido durante o ano.									x	

Fonte: Dados da pesquisa

“Com o planejamento todos tem benefícios. A instituição, pois, estabelece um direcionamento das ações a ser tomadas; o professor, pois, define e organiza os objetivos a ser pretendidos (estruturando, direcionando as ações e avaliando o processo); e os educandos, pois, aprendem aquilo que é proposto com eficácia e autonomia.” (P₁)

“O planejamento possibilita um olhar mais direcionado, com clareza para a instituição, professor e educando, onde se pretende chegar e quais as habilidades a ser desenvolvidas durante o processo de aprendizagem.” (P₂)

“O planejamento escolar é de extrema importância para a instituição, para o professor e para os educandos, pois permite acompanhar o desempenho individual de cada educando.” (P₃)

“O planejamento é de fundamental importância para todos da instituição escolar, pois este é o norteador de todo o trabalho que será desenvolvido durante o ano.” (P₄)

“A importância do planejamento para a instituição escolar é documentar as ações do professor para garantir que o trabalho vai acontecer. Para o professor, é um documento que ajuda na sua própria organização em atingir a meta e com isso o aluno só tem a ganhar uma aula com maior qualidade e sem perder o foco.” (P₅)

“O planejamento é uma forma de o professor organizar suas metas, objetivos, avaliação. Para a escola, é uma forma de garantir que os conteúdos propostos estão sendo trabalhados. Um planejamento bem feito e pensado dentro das possibilidades beneficia o aluno.” (P₆)

“Acredito ser de grande importância, pois o professor é envolvido nesse processo, nas trocas e partilhas de experiências entre professores da mesma série, da mesma área do conhecimento e de outras áreas, rompendo fronteiras, ultrapassando certos significados tomados como

verdadeiros e estáveis. O planejamento envolve ainda interações com os estudantes, ou seja, o diálogo entre o professor e seus saberes e as experiências de aprendizagem com os saberes e as experiências que os estudantes já possuem.” (P₇)

“O planejamento é um instrumento norteador do trabalho escolar, assim, ele é fundamental tanto para a instituição como para o educando e o professor. O planejamento dá segurança ao trabalho a ser realizado, focaliza as ações necessárias na construção do conhecimento a fim de atingir não só a esfera educacional, mas a social também, permite que todos possam vislumbrar aonde se quer chegar e qual o caminho a ser seguido. Ele dá suporte para organizar de forma eficaz as ações a serem desenvolvidas.” (P₈)

“Existe hoje, um conceito resgatado, que procura otimizar aquilo que a pessoa tenha de possibilidade a oferecer e não enquadrá-la num lugar comum; trata-se da inteligência emocional, assim o planejamento tem uma função mais dinâmica. O grande problema do ensino é tratar pessoas diferentes de forma igual. Currículos rígidos, conteúdos programáticos pré-fixados. Isto, administrativamente, é muito melhor, mas não é o ideal.

O planejamento tem a importância de assegurar a racionalização, organização e coordenação do trabalho docente, de modo que a previsão das ações docentes possibilite ao professor a realização de um ensino de qualidade e evite a improvisação e a rotina.

Para que os planos sejam efetivamente instrumentos para a ação, devem ser como guia de orientação e devem apresentar ordem sequencial, objetividade, coerência, flexibilidade.

O plano é um guia de orientação, pois nele são estabelecidas as diretrizes e os meios de realização do trabalho docente. Sua função é orientar a prática partindo da exigência da própria prática. O sucesso na sala de aula pode exigir uma série de intervenções, na modificação de currículo e mediações (estratégias) adequadas à situação e cada professor deve ter ciência disso, de acordo com sua turma.” (P₉)

“O planejamento é uma tarefa que inclui tanto a previsão das atividades em termos de organização, quanto a sua revisão e adequação no decorrer do processo de ensino. O planejamento é um meio para programar as ações docentes, mas é também um momento de pesquisa e avaliação. A previsão das ações possibilita ao professor a realização de um ensino de qualidade. A escola, os professores e educandos são integrantes da dinâmica das relações sociais. É importante atualizar os conteúdos do plano sempre que for necessário, adequando-os às condições de aprendizagem dos educandos. O planejamento deve ser flexível. O professor deve replanejar, caso seja necessário, o trabalho frente a novas situações que aparecem no decorrer das aulas e nas individualidades”. (P₁₀)

6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Só aprende aquele que se apropria do aprendido, transformando-o em aprendido, com o que pode, por isso mesmo, reinventá-lo; aquele que é capaz de aplicar o aprendido-aprendido a situações existenciais concretas.

Paulo Freire

No desenvolvimento desta pesquisa, foi possível evidenciar, a partir de concepções teóricas, análises de documentos e depoimentos das professoras e gestora, que o planejamento se revela como instrumento capaz de oferecer possibilidades e subsídios ao trabalho pedagógico e ao processo de ensino-aprendizagem.

A pesquisa deste trabalho pôde levantar concepções, reflexões e pensamentos de professoras e gestora em relação ao planejamento escolar. Para aclarar o tema proposto, recorreu-se à análise dos estudos teóricos mais divulgados entre os educadores nacionais e internacionais, bem como às orientações legais que normatizam o ensino na escola pesquisada.

No que tange o ponto de vista das entrevistadas, constata-se que todas acreditam nos benefícios do planejamento e se empenham em realizá-lo de forma construtiva, flexível e produtiva. Todavia, é preciso sublinhar que existem preocupações referentes à prática do planejamento, entre elas, destacam-se: a quantidade de conteúdos a ser trabalhado, o tempo destinado a esse trabalho, o atendimento às individualidades e a própria construção do mesmo.

Um dos pontos que suscitam reflexão enquanto instituição se destina à análise da matriz curricular, a qual apresenta acúmulo de conteúdos e pouca participação dos profissionais diretamente vinculados a sua prática.

Consegue-se visualizar de forma geral que a ação de planejar e o planejamento enquanto instrumento prático ultrapassam os limites que os reduzem a um processo burocratizado, fragmentado e descontextualizado.

A ação de planejar, não se reduz ao simples preenchimento de formulários para controle administrativo, é, antes, a atividade consciente da previsão das ações político – pedagógicas, e tendo como referência permanente às situações didáticas concretas (isto é, a problemática social, econômica, política e cultural) que envolve a

escola, os professores, os alunos, os pais, a comunidade, que integram o processo de ensino.

Ao fazer reflexões no que diz respeito à cultura da escola, percebe-se que o contexto, o convívio, as relações pessoais e profissionais, os interesses e as necessidades, entre outros variados aspectos, formalizam a identidade da instituição e seus atores e delineiam as práticas e o desenvolvimento do trabalho pedagógico e do processo de ensino-aprendizagem.

Tem sido cada vez mais importante compreender a escola como lugar de construção e reconstrução da cultura, não apenas a cultura científica, mas a cultura social, a cultura das mídias, a cultura dos alunos, a cultura da escola. A cultura da escola refere-se àqueles significados, modos de pensar e agir, valores, comportamentos, modos de funcionamento que, de certa forma, mostram a identidade, os traços característicos, da escola e das pessoas que nela trabalham.

Na verificação aos documentos analisados e conduta dos profissionais descrita nas entrevistas, consegue-se perceber que a instituição pesquisada é possuidora de uma cultura escolar bem definida e consistente, o que demonstra maior facilidade de comunicação e compreensão em relação às metas e objetivos a serem conquistados.

Uma questão pertinente apresentada é a construção coletiva e democrática dos trabalhos pedagógicos, entre eles o planejamento. É notável a importância e responsabilidade que é destinada a esse instrumento de trabalho. As ações e atividades são pensadas e elaboradas estrategicamente, revisadas, avaliadas e reconstruídas a fim de buscar melhores condições e resultados no processo de ensino-aprendizagem.

A Proposta Político-Pedagógica da escola vem ao encontro da importância de um trabalho em grupo quando afirma que o educador e sua convivência com os outros funcionários e com o educando, o espírito de equipe do corpo docente, a participação e colaboração dos pais e o clima constante de diálogos são imprescindíveis para a realização dos objetivos determinados pela escola.

Não é possível alcançar fins promotores da democracia e da afirmação de sujeitos históricos a partir da utilização de meios que não sejam democráticos.

Espera-se que esta pesquisa possa contribuir com o debate sobre a importância do planejamento para o desenvolvimento do trabalho nas instituições de ensino.

REFERÊNCIAS

- ABRAMOWICZ, Mere et AL. **Currículo e Avaliação: uma articulação necessária – textos e contextos**. Recife – PE. Centro Paulo Freire: Bagaço, 2006.
- BAIA HORTA, J. S. Planejamento educacional. In: MENDES, D. T. (coord). **Filosofia da educação brasileira**. 4ª Ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1991.
- BARROSO, João. **Cultura, cultura escolar, cultura de escola**. Vol. 01 – D26 – Unesp; UNIVESP 1ª edição 2012. Disponível em <<http://www.acervodigital.unesp.br/browse?type=author&order=ASC&rpp=20&layout.style=default&value=BARROSO%2C+Jo%C3%A3o>> Acesso em: 15 jun. 2014.
- BILHIM, J. F. **Teoria organizacional – estruturas e pessoas**. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 1996.
- BORBA, Amândia Maria de. **Identidade em construção: investigando professores na prática da avaliação escolar**. São Paulo: Cortez, 2001.
- BRITO, Regina L. G. L. Escola: Cultura, Clima e Formação de Professores. In: QUELUZ e ALONSO (orgs). **O trabalho docente – Teoria & Prática**. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2003.
- CANDAU, V. **Repensando a didática**. São Paulo: Cortez, 1992.
- CÂNDIDO, A. Tendências no desenvolvimento da sociologia da Educação. In: PEREIRA, L.; FORACCHI, M. (Org.). **Educação e sociedade**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1987.
- CERISARA, Ana Beatriz. **Professoras da educação infantil: entre o feminino e o profissional**. São Paulo: Cortez, 2002.
- CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 2003.
- _____. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. Petrópolis: Vozes, 2011.
- COARACY, Joana. O Planejamento como processo. **Revista Educação**, vol. 5, nº12, 1972, 120p. Brasília.
- Coll, C. **Construtivismo e intervenção educativa: como ensinar o que deverá ser construído?** In Elena Barberá, António Bolívar, José Calvo, Ramón et al. O construtivismo na prática. (pp. 15-38). Porto Alegre: Artmed.
- COLÉGIO MARISTA ARQUIDIOCESANO. Disponível em <<http://www.colegiosMaristas.com.br/Marista-arquidiocesano/d4>>. Acesso em 02 mar. 2014.
- FELÍCIO, Helena Maria dos Santos. CURRÍCULO E EMANCIPAÇÃO: redimensionamento de uma escola instituída em um contexto advindo do processo de desfavelização. **Currículo sem fronteiras**, v. 10, n.2, p.244-258, jul/dez 2010.

Disponível em <http://www.curriculosemfronteiras.org/vol10iss2articles/felicio.pdf>. Acesso em 14 jun. 2014.

FIORENTINI, D.; LORENZATO, S. **Investigação em Educação matemática**: percursos teóricos e metodológicos. 2ª ed. Campinas: Autores Associados, 2007.

FREIRE, Madalena. **Avaliação escolar**: a prática educativa em questão. São Paulo: Espaço Pedagógico, 1997.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

_____, Paulo. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. 30ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 2004.

FREITAS, L.C. et al. Dialética da inclusão e da exclusão: por uma qualidade negociada e emancipadora nas escolas. In: GERALDI, C.M.G.; RIOLFI, C.R.; GARCIA, M.F. **Escola viva**: elementos para a construção de uma Educação de qualidade social. Campinas: Mercado de Letras, 2004.

FUSARI, J. C. **O planejamento educacional e a prática dos educadores**. In: Revista ANDE, s/d.

GADOTTI, M.; FREIRE, P.; GUIMARÃES, S. **Pedagogia**: diálogo e conflito. 5ª ed. São Paulo: Cortez, 2000.

GANDIN, Danilo. **Planejamento como prática educativa**. São Paulo: Loyola, 2002.

_____. **A prática do Planejamento participativo**. 2ª ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

GATTI, Bernadete Angelina. **A construção da pesquisa em educação**. Brasília: Líber Livro, vol. 1, 2007.

GOODSON, Ivor. **Currículo**: Teoria e história. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.

GOMES, Maria Beatriz; BAIROS, Mariângela. **Regimento Escolar e Projeto Político-Pedagógico**: espaços para a construção de uma escola pública democrática. Porto Alegre: UFRGS, 2006.

GRUPO MARISTA. Disponível em: <<http://www.grupomarista.org.br/>>. Acesso em 02 mar. 2014.

HOUAISS, Antonio. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em 27 mar. 2014.

JULIA, Dominique. A cultura escolar como objeto histórico. **Revista Brasileira de História da Educação**, vol. 3, nº 1, pp. 9-43, 2001. Campinas.

LANKSHEAR, Colin; KNOBEL, Michele. **Pesquisa pedagógica**: do projeto à implementação. Porto Alegre: Artmed, 2008.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão escolar: teoria e prática**. 4ª ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

_____. **Didática**. São Paulo: Cortez, 2004.

_____. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5ª ed. Goiânia: MF Livros, 2008.

LIMA, Vanda Moreira Machado. **Formação do professor polivalente e os saberes docentes: um estudo a partir de escolas públicas**. 2007. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação da USP, São Paulo, 2007.

LUCK, Heloísa. **Planejamento em orientação educacional**. Petrópolis: Vozes, 2001.

_____. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E.D.A. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1988.

MENEGOLLA, Maximiliano; SANT'ANNA, Ilza Martins. **Por que planejar? Como planejar?** 10ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**. São Paulo: Hucitec, 1993.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. Disponível em <<http://portal.mte.gov.br/delegacias/sp/>>. Acesso em 28 mar. 2014.

MOREIRA, A. F. B. e SILVA, T. T. (Orgs.). **Currículo, cultura e sociedade**. São Paulo: Cortez, 1994.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NÓVOA, Antonio. **As organizações escolares em análise**. Lisboa: Portugal: Dom Quixote, 1999.

OLIVEIRA, Dalila de Andrade. **Gestão democrática da Educação: desafios contemporâneos**. 7ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

PADILHA, Paulo Roberto. **Planejamento dialógico: como construir o Projeto Político-Pedagógico da escola**. São Paulo: Cortez/Instituto Paulo Freire, 2001.

_____. O que é Projeto Político-Pedagógico (PPP). **Revista Nova Escola**, vol 3., ano 2010, ed. 259, fev./2013. São Paulo.

SACRISTÁN, José Gimeno. Plano do currículo, plano do ensino: o papel dos professores/as. In: SACRISTÁN, G., PÉREZ GÓMEZ, A. **Compreender e transformar o ensino**. 4ª ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.

_____. **Currículo: uma reflexão sobre a prática**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

SANT'ANNA, F.M. et al. **Planejamento de ensino e avaliação**. 11ª ed. Porto Alegre: Sagra/DC Luzzatto, 1995.

SÃO PAULO. Prefeitura Municipal de São Paulo. Disponível em <<http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/subprefeituras/>>. Acesso em 18 jan. 2014.

SÃO PAULO. Subprefeitura do bairro de Vila Mariana. Disponível em <http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/subprefeituras/vila_mariana/>. Acesso em 15 mar. 2014.

SARMENTO, M. J. **Lógicas de acção nas escolas**. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional, 2000.

SAVIANI, Dermeval. **Da nova LDB ao novo plano nacional de Educação: por uma outra política educacional**. Campinas: Autores Associados, 2004.

SILVA, Fabiany de Cássia Tavares. **Cultura Escolar: quadro conceitual e possibilidades de pesquisa**. Educar, Curitiba, n. 28, p. 201-216, 2006.

SECRETARIA MUNICIPAL DE CULTURA DE SÃO PAULO. Disponível em: <<http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/cultura/>>. Acesso em 27 mar. 2014.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Educação, sujeito e história**. São Paulo: Olho d'Água, 2002.

STOER, S.; CORTESÃO, L. **Levantando a pedra: da pedagogia inter/multicultural às políticas educativas numa época de transnacionalização**. Porto. Afrontamento, 1999.

políticas educativas numa época de transnacionalização. Porto: Afrontamento, 1999.

SZMANSKI, Heloísa (org.). **A entrevista na Educação: a prática reflexiva**. Brasília: Líber, 2011.

TURRA, C. M. **Planejamento de ensino e avaliação**. 11ª ed. Porto Alegre: Sagra/DC Luzzatto, 1995.

UGURLU, Celal Teyyar. The significance of school culture in elementary schools in terms of organizational development. Procedia – Social and Behavioural Sciences. v. 1, n. 1, p. 1003-1007, 2009.

VALA, José. **Psicologia social das organizações: estudos em empresas portuguesas**. 2ª Ed. Lisboa: Celta, 1995.

VASCONCELLOS, Celso dos S: **Planejamento projeto de ensino** – aprendizagem e projeto político-pedagógico. 7ª ed. São Paulo: Ladermos Libertad-1, 2000.

VEIGA, I. P. (org.). **Projeto político-pedagógico da escola**: uma construção possível. 13ª. ed. Campinas: Papirus, 2001.

VIÑAO FRAGO, Antônio. Historia de la educación e historia cultural posibilidades, problemas, cuestiones. **Revista Brasileira de Educação**, vol. 2, nº 0, set/dez. 1995. ANPED.

_____.El espacio y el tiempo escolares como objeto histórico.**Contemporaneidade e Educação**, vol. 3, nº 7, pp. 93-110, 2000. Instituto de Estudos da Cultura e Educação Continuada (IEC), Rio de Janeiro.

_____. Fracasas las reformas educativas? In: **Sociedade Brasileira de História da Educação (org.)**. Educação no Brasil. Campinas: Autores Associados, 2001. p. 21-52.

APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Eu, _____,
portadora do CPF _____, declaro que fui devidamente informada sobre a pesquisa intitulada: PLANEJAMENTO: UM INSTRUMENTO DE POSSIBILIDADES NA CULTURA DA ESCOLA, realizada por Suellen Beatriz Martins Casagrande, aluna regularmente matriculada na Pós-Graduação – Educação: Currículo, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP.

Declaro, também ter aceitado participar deste trabalho concedendo (entrevista e respondendo às questões formuladas pela pesquisadora, estando ciente que a mesma será gravada, ficando o material em poder da pesquisadora, tendo em vista a realização do referido estudo).

Tenho ciência que minha participação é livre e espontânea, podendo interrompê-la a qualquer momento que desejar e que as informações obtidas não serão identificadas nominalmente, destinando-se, exclusivamente, à realização deste estudo.

Não haverá despesas pessoais para o participante em qualquer fase do processo de pesquisa.

_____ Data: ____ / ____ / ____

Assinatura do Entrevistado

_____ Data: ____ / ____ / ____

Testemunha

APÊNDICE B – Questionário

As questões apresentadas abaixo fazem parte da pesquisa intitulada **PLANEJAMENTO: UM INSTRUMENTO DE POSSIBILIDADES NA CULTURA DA ESCOLA**, realizada pela pesquisadora **Suellen Beatriz Martins Casagrande** e orientada pela **Prof. Dra. Regina L. Giffoni Luz de Brito**.

Sua participação será muito importante para contribuir com o desenvolvimento dessa pesquisa e possibilitar novos estudos aos educadores.

Sexo: () Feminino () Masculino

Estado Civil: _____

Idade: _____

Filhos: () Sim () Não. Quantos? _____

Nível de Formação:

Magistério - () Sim () Não

() Graduação/Curso: _____

() Pós - Graduação/Curso:

Tempo de atuação no Magistério: _____

Quais níveis de ensino você já lecionou?

Qual nível de ensino (série/ano) você leciona atualmente?

8- Em que consiste o ato de planejar?

APÊNDICE C – Questões norteadoras para a entrevista

- 1- Como se apresenta o planejamento escolar da instituição onde você trabalha?
- 2- Como é elaborado o planejamento da sua escola e da sua área de ensino?
- 3- Com que objetivos é feito o plano de aula?
- 4- Você encontra dificuldades ao planejar? Quais são elas?
- 5- Qual a importância do planejamento para instituição escolar, para o professor e para o educando?