

A Formação dos Professores Frente às Novas Formas da Organização do Trabalho Escolar

Monica Gather Thurler
Université de Genève
Laboratoire LIFE

**8e Jornada Internacional de Educação da Bahia para Professores da
Rede Particular e Publica, Salvador-BA / 24 luglio 2008**

PLANEJAMENTO

1. **A organização do trabalho escolar:**
uma das dimensões organizacionais do estabelecimento de ensino
2. **As consequências das reformas escolares**
3. **Sair dos caminhos já construídos - dificuldades e vantagens**
4. **As competências a serem construídas**

PLANEJAMENTO

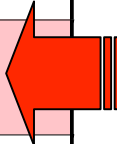
- 1. A organização do trabalho escolar :
uma das dimensões organizacionais do estabelecimento
de ensino**
2. As consequências das reformas escolares
3. Sair dos caminhos já construídos - dificuldades e
vantagens
4. As competências a serem construídas no âmbito da
formação inicial e continuada

Dimensões organizacionais do estabelecimento de ensino

<i>Dimensões da cultura e do funcionamento de uma /instituição/empresa</i>	<i>Características desfavoráveis à mudança</i>	<i>Características favoráveis à mudança</i>
Organização do trabalho escolar	Organização do trabalho rígida	Organização do trabalho flexível e negociável
Relações profissionais	Individualismo, modelo da «caixa de ovos»	Trabalho em conjunto e cooperação fora da sala de aula
Cultura e identidade coletiva	Atividade do professor: vista como um conjunto de rotinas	Atividade do professor: orientada para a resolução de problemas coletivos
Capacidade de se projetar no futuro	O projeto: uma obrigação, redigida caso a caso	O projeto: resultado de um processo de negociação, referência comum
Liderança e modo de exercício do poder	Liderança em termos de gestão e burocracia.	Liderança compartilhada, focada na melhoria do ensino-aprendizagem
O estabelecimento como organização aprendente	A escola vista como um simples local de trabalho	Todos os professores engajados para desenvolver novas soluções

Fonte: Gather Thurler, 2000

Dimensões organizacionais do estabelecimento de ensino

<i>Dimensões da cultura e do funcionamento de uma /instituição/empresa</i>	<i>Características desfavoráveis à mudança</i>	<i>Características favoráveis à mudança</i>
 Organização do trabalho escolar	Organização do trabalho rígida	Organização do trabalho flexível e negociável 
Relações profissionais	Individualismo, modelo da «caixa de ovos »	Trabalho em conjunto e cooperação fora da sala de aula
Cultura e identidade coletiva	Atividade do professor: vista como um conjunto de rotinas	Atividade do professor: orientada para a resolução de problemas coletivos
Capacidade de se projetar no futuro	O projeto: uma obrigação, redigida caso a caso	O projeto: resultado de um processo de negociação, referência comum
Liderança e modo de exercício do poder	Liderança em termos de gestão e burocracia.	Liderança compartilhada, focada na melhoria do ensino-aprendizagem
O estabelecimento como organização aprendente	A escola vista como um simples local de trabalho	Todos os professores engajados para desenvolver novas soluções

Fonte: Gather Thurler, 2000

A organização do trabalho escolar : uma « vaca sagrada »

- **A organização do trabalho escolar é algo não pensado, quer ocorre naturalmente**
- **A adesão à organização convencional do trabalho está no âmago da identidade dos professores**

Os estabelecimentos de ensino: organizações fragmentadas









PLANEJAMENTO

1. A organização do trabalho escolar:
uma das dimensões organizacionais do estabelecimento de ensino
2. **As conseqüências das reformas escolares**
3. Sair dos caminhos já construídos - dificuldades e vantagens
4. As competências a serem construídas

Após as reformas escolares recentes, passagem:

- ❑ de grades horárias semanais a serem respeitadas estritamente à prescrição de grandes equilíbrios a serem verificados entre as disciplinas, durante um mês, um trimestre, até mesmo durante um ano letivo ou um ciclo;
- ❑ De uma estruturação do curso em etapas anuais a uma estruturação em ciclos de aprendizagem plurianuais;
- ❑ De um currículo prescrito por especialistas (autoridades da área do ensino, educadores e, às vezes, pesquisadores) a um currículo elaborado ou aprovado pelos estabelecimentos de ensino/ equipes de professores.

Mudanças no modo de organização interna e externa dos estabelecimentos de ensino:

- ❑ O grupo-sala de aula até então estável, não é mais a única estrutura de trabalho e, doravante, se compõe de espaços-tempo de formação variados: grupos de necessidade, de projeto, de nível;
- ❑ as práticas pedagógicas são, cada vez mais, objeto de consenso envolvendo outros atores e uma equipe pedagógica;
- ❑ elas evoluem no sentido da diferenciação do ensino, considerando as competências e as necessidades dos alunos;
- ❑ os atores são estimulados a coordenar suas ações com uma preocupação compartilhada no sentido de aumentar a sua eficácia.

Papel e importância de uma comunidade educativa que:

- **Sabe enfrentar a heterogeneidade das posturas e necessidades dos alunos;**
- **Desenvolver abordagens e dispositivos diferenciados e coerentes ;**
- **Colocar num mesmo plano a busca de eficácia e a preocupação quanto à equidade.**

Relatórios PISA 2003-2006

Na maioria dos sistemas ainda há:

Um esquema tradicional de manutenção e de apoio face às dificuldades de aprendizagem persistentes

- Implementação de dispositivos de ajuda realizada por **especialistas** de todo tipo;
- Geralmente, divisão do trabalho efetuada em **equipes pluridisciplinares**, com professores de reforço e de apoio, fonoaudiólogos, psicólogos, assistentes sociais, educadores, etc.

Limites destas medidas:

- ✓ Implementação tardia, quando as dificuldades já estão bem instauradas;
- ✓ Intervenção de atores externos --> ruptura da relação professor-aluno;
- ✓ falta de continuidade didática;
- ✓ alunos obrigados a abandonar o seu grupo-sala de aula (auto-estima...).

Duas maneiras de perder tempo na escola



PLANEJAMENTO

1. A organização do trabalho escolar:
uma das dimensões organizacionais do estabelecimento de ensino
2. As consequências das reformas escolares
- 3. Sair dos caminhos já construídos -
dificuldades e vantagens**
4. As competências a serem construídas



Preparação de um evento com os pais



Construção de um quebra-cabeças gigante (decoração do hall de entrada da escola)



Noite de encerramento após 3 semanas de « competição do livro »



Nova organização do trabalho escolar: problemas maiores

- ✓ Deixar de lado a sala de aula como universo fechado e familiar
- ✓ O abandono da grade horária fixa
- ✓ A concepção dos diversos tipos de agrupamentos, a engenharia da formação
- ✓ A (re)distribuição dos atores (professores e alunos) em diversos locais de trabalho
- ✓ A construção de uma inteligência coletiva

Vantagem de uma grade horária fixa (a)

- ❑ Ela garante que haja entre as disciplinas - pelo menos no papel - uma **divisão do tempo** previsível e **em conformidade com as prescrições**.
- ❑ Ela garante uma **alternância nas atividades**, o que favorece rupturas bem-vindas em dias longos.
- ❑ Ela **padroniza** os formatos didáticos, ou seja, o tipo de dispositivo e de preparação.

Vantagem de uma grade horária fixa (b)

- ❑ Ela limita o tempo de confronto entre professores e alunos numa mesma tarefa, o que **alivia a carga** dos professores nas turmas difíceis.
- ❑ No ensino médio, ela **permite a organização de agendas estáveis** para os professores, definindo os seus diferentes horários em cada turma.

Vantagem de uma grade horária fixa (c)

- ❑ Ela permite **tempos de latência**, ou de amadurecimento do trabalho pessoal entre duas fases do mesmo aprendizado.
- ❑ Ela **enfraquece a tensão** em torno dos objetivos e da regulação das aprendizagens, pois é possível retomar alguns elementos e temos a impressão que dispomos de tempo.
- ❑ A **experiência do fracasso é menos pesada**, pois zeramos o cronômetro no final de cada período, e uma nova fase recomeça.

Efeitos perversos do « zapping »

(a)

- ✓ **Perda de memória**, uma energia imensa investida em retomar o fio da meada vários dias mais tarde.
- ✓ Escolha exclusiva **de atividades curtas**, tais como as tarefas escolares tradicionais, o que é conveniente para certos alunos rápidos.
- ✓ Possibilidade para certos alunos de iludir-se a curto prazo, de fazer de conta que participam, de **mascarar as suas dificuldades** esperando a mudança de atividade.

Efeitos perversos do « zapping » (b)

- ✓ **Interrupção da atividade** no momento em que o aluno se sente bloqueado diante de verdadeiros obstáculos e onde um trabalho didático aprofundado e individualizado poderia começar.
- ✓ **Poucas possibilidades de diferenciação** num período de 45 minutos ou mesmo com o dobro de tempo.
- ✓ **Obstáculo para atividades complexas** (pesquisas, projetos) que demandam uma grande tensão para atingir um objetivo e acabam sendo prejudicadas por serem arbitrariamente interrompidas.

Três razões pelas quais os professores (e a diretoria) hesitam em assumir o poder de melhorar a organização do trabalho

- **Novas competências** a serem construídas
- Necessidade e dificuldade de exercer **coletivamente** o poder de organizar o trabalho
- **Ambigüidade da autonomia assumida**, com sua obrigação de prestar contas

PLANEJAMENTO

1. A organização do trabalho escolar:
Uma de suas dimensões organizacionais do estabelecimento de ensino
2. As conseqüências das reformas escolares
3. Sair dos caminhos já construídos - dificuldades e vantagens
4. **As competências a serem construídas**

Competências a serem construídas

- Desenvolver uma relação reflexiva na organização do trabalho
- Ter domínio dos elementos conceituais para pensar a organização do trabalho
- Aprender a (re)organizar o trabalho dentro e fora da sala de aula
βs(ferramentas de base)

Competências a serem construídas

Desenvolver uma relação reflexiva na organização do trabalho

Compreender:

- Que há várias maneiras de organizar o trabalho, mas algumas são mais eficazes que outras;
- que a organização do trabalho exerce uma influência importante na identidade relativa ao trabalho, na fadiga, no stress, na interdependência, no controle, no *empowerment* (*empoderamento*) dos atores e na sua autonomia.

Competências a serem construídas

Ter domínio dos elementos conceituais para pensar a organização do trabalho

- O taylorismo e seus antídotos
- Flux lento / flux rápido
- Gestão por objetivos
- *Time on task* (Tempo para executar uma tarefa)
- Adequação entre a tarefa e as competências do ator (ZPD)
- Transições entre atividades diferentes
- Problemática do controle e da autonomia dos alunos
- Equilíbrio entre excesso e falta de prescrição, de acompanhamento, de regulações?
- Qual é a memória dos incidentes críticos, dos aprendizados baseados em experiências, das descobertas interessantes, dos impasses e dos riscos?

Competências a serem construídas

Aprender a (re)organizar o trabalho dentro e fora da sala de aula

- gerir percursos individualizados para que cada aluno atinja objetivos de fim de ciclo;
- recompor os grupos de alunos, constituir grupos de necessidade ou de nível, módulos intensivos, semanas destinadas à solução de problemas;
- criar situações « que tenham sentido », produtoras de enigmas, de conflitos sociocognitivos, de questões --> construção de conhecimentos novos;
- confrontar os alunos com situações complexas recorrendo à mobilização de suas aquisições.

Para concluir:

***Conceber as competências
visadas, tanto as individuais
quanto as coletivas***