

GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA: UMA INVESTIGAÇÃO SOBRE OS PROCESSOS DE CONSTRUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO- PEDAGÓGICO DAS ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS DE ITABORAÍ (RJ)

Amanda Dea Alecrim Arcenio

Silvina Julia Fernández

Universidade Federal do Rio de Janeiro

RESUMO

Com a redemocratização, as reivindicações pelo direito à participação social resultaram na institucionalização da participação popular como princípio inerente ao Estado democrático previsto na Constituição Federal de 1988. Nesse contexto, este artigo tem como objetivo investigar a reformulação dos Projetos Político-Pedagógicos (PPP) realizados pelas escolas públicas do município de Itaboraí (Rio de Janeiro) na perspectiva da gestão democrática participativa, com foco no momento explicativo do processo de planejamento, ou seja, a identificação dos problemas prioritários na perspectiva dos diferentes atores escolares. Esta reformulação tornou-se necessária porque os entes federados tinham o dever de implementar, em 2020, a nova Base Nacional Comum Curricular, de 2017, reelaborando o seu planejamento para direcionar a organização do trabalho pedagógico das escolas às atuais propostas curriculares. Assim, por meio do estudo de caso, acompanhamos um grupo de diretores escolares em um projeto de extensão sobre planejamento escolar que visava promover e orientar metodologicamente a reconstrução dos PPP e, assim, analisar os limites e possibilidades da gestão democrática participativa no processo de planejamento. Os resultados indicam que, embora diversas escolas demonstrem algum tipo de ação participativa, a maioria definiu processos excludentes e/ou sigilosos, limitando o processo ao domínio exclusivo da equipe gestora escolar.

Palavras-chave: Gestão democrática; Projeto Político Pedagógico; Participação.

PARTICIPATORY DEMOCRATIC MANAGEMENT: AN INVESTIGATION INTO THE CONSTRUCTION PROCESSES OF THE POLITICAL- PEDAGOGICAL PROJECT OF MUNICIPAL PUBLIC SCHOOLS IN ITABORAÍ (RJ)

ABSTRACT

With redemocratization, demands for the right to social participation resulted in the institutionalization of popular participation as an inherent principle of the democratic State provided for in the Federal Constitution of 1988. In this context, this work aims to investigate the reformulation of the Political-Pedagogical Projects (PPPs) carried out by public schools in the municipality of Itaboraí (Rio de Janeiro) from the perspective of participatory democratic management, focusing on the explanatory moment of the planning process, that is, the identification of priority problems from the perspective of different school actors. This reformulation became necessary because the federated entities had the duty to implement, in 2020, the new National Common Curricular Base, from 2017, re-elaborating its planning to direct the organization of the schools' pedagogical work to the current curricular proposals. Thus, through the case study, we accompanied a group of school directors in an extension project on school planning that aimed to promote and methodologically guide the reconstruction of PPPs and, thus, analyze the limits and possibilities of participatory democratic management in the planning process. The results indicate that, although several schools demonstrate some type of participatory action, the majority defined exclusionary and/or confidential processes, limiting the process to the exclusive domain of the school management team.

Keywords: Democratic management; Pedagogical Political Project; Participation.

GESTIÓN DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA: UNA INVESTIGACIÓN SOBRE LOS PROCESOS DE CONSTRUCCIÓN DEL PROYECTO POLÍTICO-PEDAGÓGICO DE ESCUELAS PÚBLICAS MUNICIPALES DE ITABORAÍ (RJ)

RESUMEN

Con la redemocratización, las reivindicaciones por el derecho a la participación social resultaron en la institucionalización de la participación popular como principio inherente al Estado democrático previsto en la Constitución Federal de 1988. En este contexto, este trabajo tiene como objetivo investigar la reformulación de los Proyectos Político-Pedagógicos (PPPs) realizados por escuelas públicas del municipio de Itaboraí (Rio de Janeiro) en la perspectiva de la gestión democrática participativa, con foco en el momento explicativo del proceso de planeamiento, o sea, el levantamiento de los problemas prioritarios en la perspectiva de los diferentes actores escolares. Esta reformulación se hizo necesaria debido a que los entes federados tenían el deber de implementar, en 2020, la

nueva Base Nacional Común Curricular, de 2017, reelaborando su planeamiento para direccionar la organización del trabajo pedagógico de las escuelas a las actuales propuestas curriculares. Así, a través del estudio de caso, acompañamos un grupo de directores escolares en un proyecto de extensión sobre planeamiento escolar destinado a promover y orientar metodológicamente la reconstrucción de los PPPs y analizar los límites y las posibilidades de la gestión democrática participativa en el proceso de planeamiento. Los resultados apuntan que, aunque diversas escuelas demuestren algún tipo de acción participativa, la mayoría definieron procesos excluyentes y/o sigilosos, circunscribiéndolos al dominio exclusivo del equipo de gestión escolar

Palabras clave: Gestión democrática; Proyecto Político Pedagógico; Participación.

Introdução

Com a redemocratização do Brasil, a Constituição Federal de 1988 destacou a importância da participação da sociedade em várias instâncias das políticas públicas, incluindo a esfera educacional. Ao longo do tempo, em consequência, estabeleceram-se medidas para legitimar essa participação abrangendo diversas dimensões da escola, com normativas específicas para garantir o caráter participativo e coletivo nas decisões organizacionais. Nesse contexto, dado que a escola é uma organização onde se destaca a interação entre pessoas, esta deve integrar, no seu planejamento, as exigências impostas pelas normas nacionais e pelas políticas do sistema de ensino regional, vinculando esse processo à formulação do Projeto Político-Pedagógico (PPP) da instituição, que deve contemplar a participação de todos os sujeitos escolares em sua elaboração (LIBÂNEO, 2017, p. 87).

Desta forma, o PPP tem como finalidade a organização do trabalho pedagógico escolar, articulando as ações didático-pedagógicas, administrativo-organizacional e socio-comunitárias. Por isso, os PPPs ultrapassam a ideia de um simples agrupamento de planos de ensino e de atividades diversas, buscando uma direção dentro de ações intencionais com sentidos explícitos, com compromissos definidos coletivamente, interligando o projeto pedagógico e o político (FERNÁNDEZ; SANDES, 2018, p. 5). Quer dizer, o PPP opera como o

documento que registra e consolida os processos desenvolvidos no planejamento educacional, concretizando os planos e processos discutidos, negociados e selecionados para a ação pedagógica e a gestão da unidade escolar. Também efetiva a articulação das exigências estabelecidas pela macro e a micropolítica para o desenvolvimento educacional e sistêmico, além dos objetivos e propósitos que caracterizam a identidade de cada escola.

Nesse sentido, a construção do PPP envolve ações que demandam arranjos institucionais¹ e metodologias de planejamento voltados para integralizar a participação, sendo a gestão escolar a mediadora do processo de identificação e promoção dos caminhos do exercício democrático-participativo na instituição de ensino.

Assim, este trabalho objetiva investigar como a gestão democrática, apoiando-se no princípio da participação social, efetiva-se no processo de construção dos Projetos Políticos-Pedagógicos (PPP), ao acompanhar um projeto de extensão “Projeto Político-Pedagógico: planejando juntos a educação pública no município de Itaboraí”, oferecido pela Faculdade de Educação da Universidade Federal do Rio de Janeiro. O projeto, realizado em 2020, estava direcionado aos diretores das escolas públicas municipais de Itaboraí, aportado na reformulação dos PPP, sob demanda da Secretaria Municipal de Educação, na observação das ações selecionadas pelos gestores escolares para reelaborar o PPP interligado à reformulação prevista pela Base Nacional Comum Curricular (BNCC), instituída em 2017.

Para além do diagnóstico: participação dos atores escolares para entender a situação atual e (re)iniciar o PPP

Com a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) nº 9394/96, que delega à escola pública a responsabilidade de elaborar e executar seu PPP, fica

¹ “[...] por arranjos institucionais, definiu-se o conjunto de regras, mecanismos e processos que definem a forma particular como se coordenam atores e interesses na implementação de cada política” (GOMIDE; PIRES, 2014, p. 2).

garantida a autonomia de cada instituição para definir a organização de seu trabalho pedagógico. Paralelamente, a participação emerge como um princípio fundamental da gestão democrática, reconhecendo a pluralidade de ideias nas resoluções organizacionais e pedagógicas na educação brasileira, tornando-se a espinha dorsal para a construção do PPP.

A construção do PPP associado ao modelo de gestão democrática sociocrítica, aliás, configura-se de forma intencional. Assim, a organização escolar partilha coletivamente o esboço da identidade da escola com a presença de todos através da globalidade de ideias, como mostra Libâneo (2007, p. 316) ao salientar que a “concepção democrático-participativa baseia-se na relação orgânica entre a direção, membros da equipe e comunidade”.

Entendendo, portanto, a importância do PPP na escola, tornam-se necessárias ações para estabelecer a construção e o desenvolvimento deste dispositivo de planejamento educacional (FERNÁNDEZ, 2018) no ambiente escolar. Para cumprir este objetivo, a gestão escolar possui um papel basilar por presumir conhecimentos das normativas e metodologias para efetivar este processo e a sua sistematização decorrente, amparado pela conjuntura coletiva política e técnica. Por sua vez,

O projeto pedagógico, ao se constituir em processo participativo de decisões, preocupa-se em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico que desvele os conflitos e as contradições, buscando eliminar as relações competitivas, corporativas e autoritárias, rompendo com a rotina do mando pessoal e racionalizado da burocracia e permitindo relações horizontais no interior da escola. (VEIGA, 2004, p.38)

Isto posto, o PPP deve ser construído, indiscutivelmente, através de ações coletivas. Como a escola é um espaço plural é necessária a mediação dialógica para estabelecer o acordo entre todos os sujeitos escolares e cabe à gestão escolar favorecer um espaço de escuta e de articulação das tomadas de decisões. Desta forma, atribui-se à equipe gestora uma função vital para a escola por estabelecer a mediação do intercâmbio de saberes e das demandas dos diversos grupos, por amparar e estruturar a participação da comunidade

escolar na tomada de decisão, sistematizando os interesses, os desejos, os conteúdos e anseio dos demais atores.

Essa perspectiva participativa coaduna, metodologicamente, com a perspectiva de Matus (1996), quem, ao apresentar o modelo de Planejamento Estratégico-Situacional (PES), enfatiza que a abordagem da realidade social vai além de um simples diagnóstico centrado na visão especializada do técnico. Assim, a necessidade recai na descrição detalhada dos problemas, visando identificar nuances e sistematizar as complexidades enfrentadas durante as ações pedagógicas considerando os diversos pontos de vista, sujeitos e interesses.

A realidade social, inerentemente, apresenta desafios, especialmente quando consideramos a esfera pública, que engloba os contextos político e sociocultural. O planejamento, então, se configura como um processo que envolve múltiplas interpretações da realidade na conjuntura atual. Por isso, o autor enfatiza a necessidade de um planejamento plural, destacando a necessidade de superar a ideia de um diagnóstico limitado a um único ator que analisa o comportamento dos demais participantes. Pelo contrário, deve abrir-se à escuta e à compreensão criteriosa das explicações dos diferentes atores, o que é essencial para tomar decisões mais eficazes e viáveis (MATUS, 1996). O PES, então, aspira e chegou a ser um planejamento da ação humana que integra as diferentes dimensões da realidade, “especialmente o mundo da política como da técnica”. (HUERTAS, 1996, p. 29)

O PES configura-se como um sinal de alerta no campo da gestão escolar para considerar uma revisão em suas práticas de acordo com as relações sociais estabelecidas entre com os demais sujeitos do interior da escola. Na explicação situacional o ator analisa a realidade, os problemas, desde dentro da situação. A situação, enquanto um recorte problemático feito em função de um projeto de ação, está constituída pelo ator, eixo da explicação situacional, por outros atores, pelas suas ações e pelas estruturas econômicas, políticas, ideológicas e culturais que condicionam os atores e suas ações. Para Matus (1996), o PES contribui para repensar modo de se planejar o ambiente institucional por caracterizar-se como uma administração descentralizada e por considerar a participação dos vários

atores sociais e suas ações e reações, dentre os quais a leitura da realidade social se sobrepõe para entender as implicações gerais que exercessem influências nas organizações públicas.

No PES, destinado a lidar com as relações entre os sujeitos e suas interpretações da realidade, distinguem-se quatro momentos: explicativo (seleção, descrição e explicação de problemas), normativo (desenho de um plano operacional para enfrentar os problemas), estratégico (análise de viabilidade política do plano e definição de uma trajetória estratégica) e momentos táticos operacionais, de gestão e implementação do plano (MATUS, 1996).

Com base nessa perspectiva legal, conceitual e metodológica, no início de 2020, foi iniciado o projeto de extensão apresentado na Introdução.

A partir do primeiro encontro, dedicado a conceituar o planejamento educacional, foi proposto para as equipes gestoras a realização de "Inventário de Problemas", metodologia destinada a iniciar o momento explicativo do processo de planejamento, ou seja, a produção de uma explicação coletiva da situação escolar para além de um diagnóstico meramente técnico, que possa levantar, mapear, selecionar, descrever e explicar os problemas a partir das diferentes perspectivas dos sujeitos envolvidos no cotidiano escolar. O conceito subjacente era fomentar práticas democráticas dentro do grupo de gestores, utilizando a abordagem matusiana para colher diversas visões e pontos de vista, promovendo uma análise crítica para compreender a diversidade de explicações e ações decorrentes a partir das diferentes perspectivas.

O Inventário de Problemas torna-se um balanço explicativo da realidade situacional escolar por permitir a articulação das visões multisetorial e globalizada das esferas políticas, administrativas, econômicas, culturais e etc. Artmann (2000, p. 6) afirma que:

Na explicação situacional o ator analisa a realidade, os problemas, desde dentro da situação. A situação, enquanto um recorte problemático feito em função de um projeto de ação, está constituída pelo ator-eixo da explicação situacional, por outros atores, pelas suas ações e pelas estruturas econômicas, políticas, ideológicas e culturais que condicionam os atores e suas ações.

O Inventário de Problemas consta de um quadro de dupla entrada composto com os atores escolares (professores, estudantes, família, funcionários, gestores) e os problemas apontados por cada um deles com destaque à frequência com que são mencionados por cada grupo. Os dados levantados são catalogados na planilha para refletir as relevâncias no aspecto particular, coletivo, econômico e político e quais os arranjos institucionais possíveis de serem utilizados para intervir neles. No inventário há, ainda, uma parte para a gestão incluir o boletim escolar, ou seja, dados e estatísticas sobre o desempenho pedagógico escolar, como as notas alcançadas no Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb), as taxas de fluxo e de distorção idade-série, entre outros indicadores escolares. Nesse sentido, cabe destacar que nas primeiras semanas recebemos um número significativo de pedidos para orientação do trabalho, especificamente sobre o Boletim Escolar, dadas as dificuldades que diversos gestores encontraram para localizar e lidar com indicadores.

As equipes gestoras teriam um mês para realizar o levantamento e sistematização dos problemas organizacionais através de rodas de conversa, enquetes, entrevistas, reuniões etc. Os inventários deviam ser enviados à equipe de extensionistas, composta por nove estudantes de graduação de Pedagogia coordenados pela Profa. Silvina, que analisaria e elaboraria uma devolutiva geral e particular para os gestores, no segundo encontro. Contudo, com o início do isolamento social imposto pela pandemia de Covid 19, não foi possível dar continuidade aos encontros presenciais e o trabalho continuou de forma remota.

Naquele contexto, então, das 94 escolas municipais convidadas para o primeiro encontro sobre a reformulação dos PPPs, somente 28 escolas enviaram as atividades mesmo com a prorrogação da entrega da atividade, apontando cerca de 21% de contribuição em comparação ao número total das escolas que faziam parte do processo de formação continuada através do projeto de extensão no município.

Debruçando-nos na investigação, foram encontradas algumas diferenças que divergiam de uma proposta participativa para introduzir uma construção coletiva e

democrática. Foram encontradas três tendências nas ações das equipes diretivas que permitem entender como a construção do PPP se articula com o caráter participativo-democrático nestas unidades escolares do município de Itaboraí, que apresentaremos a seguir. Assim, foi possível categorizar a atividade em três tipos de inventários: inventários de problemas com ação de participação, inventários de problemas com exclusão de algum grupo escolar e inventários de problemas com forte intervenção da visão da equipe gestora.

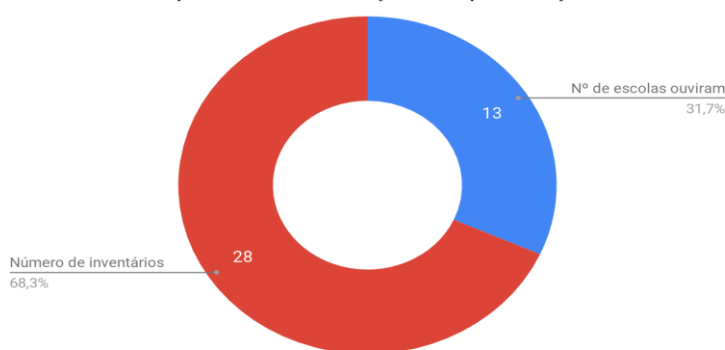
Resultados da análise dos Inventários de Problemas recebidos

Inventários de problemas com ações de participação

Foi possível observar que algumas escolas revelaram trabalhos significativamente positivos com relação à participação social nos inventários escolares, acentuando a construção do PPPs articulada à gestão participativa e à democratização da organização do trabalho pedagógico em geral. Evidentemente, a gestão escolar atuou para envolver todos os sujeitos escolares no processo de construção do inventário escolar. A equipe diretiva propôs uma investigação holística para conseguir selecionar e ordenar os problemas escolares a partir da descrição ambientado na escola por apresentar o momento explicativo de forma situacional na perspectiva das relações sociais.

Figura 1: Inventários de problemas com ações de participação.

Inventários de problemas com ações de participação



Fonte: autoral

Neste grupo, aparentemente, a gestão considerou a participação como modelo efetivo para envolver e abraçar os vários segmentos da comunidade escolar. Dessa forma, os pais, professores, estudantes e funcionários foram introduzidos para envolverem-se na dinâmica da organização, na construção e da avaliação dos projetos pedagógicos, na administração do trabalho escolar, enfim, nos processos decisórios da escola.

Estes trabalhos mostraram também que a gestão democrática implica um processo de participação coletiva, demonstrando a complexidade do trabalho que pressupõe instâncias colegiadas de caráter deliberativo, envolvimento interpessoal, bem como a escuta e criticidade para não tomar como algo pessoal ou em forma de demérito as críticas à realidade social ou inibir a possibilidade de visões diferenciadas entre os atores escolares. Embora muitos trabalhos prevaleçam as vozes de todos os atores escolares, outros apresentaram dissonância em relação à descrição dos problemas de acordo com cada representante presente no inventário.

Figura 2: Exemplo de inventário com a participação dos demais atores escolares sem intervenção da gestão escolar

ATORES	PROBLEMA 1	PROBLEMA 2	PROBLEMA 3	PROBLEMA N
Estudantes	Cardápio mais variado. Mais produtos na cantina e menor preço.	Climatização Quadra Poliesportiva. Materiais esportivos.	Cortina para as janelas. Carteiras maiores. Melhorar a limpeza.	Professores Faltosos. Poucos Funcionários.
Famílias	Falta de Atividades diversificadas. Sala de Leitura e Informática inativas.	Climatização Quadra Poliesportiva	Faltas de brinquedos no pátio.	Professores faltosos. Poucos Funcionários.
Professores	Poucos Recursos Multimídia e Internet	Quadra Poliesportiva Climatização	Falta de Funcionários. Salas de leitura e Informática inativa.	Maior participação nas decisões das ações. 1/3 Planejamento.
Funcionários	Falta de funcionários. Indisciplina dos alunos.	Fogão antigo e inadequado, Prateleiras	Falta de bom relacionamento nas equipes.	Colaboração na manutenção dos ambientes.
Equipe Gestora	Falta de Funcionários de apoio e qualificação. Equipe Incompleta.	Quadra Poliesportiva Climatização	Excesso de burocracia. Falta de professores mediadores	Desmotivação dos funcionários e do corpo docente.
Boletim Escolar	Altas taxas de reprovação, principalmente no 4º ano, no 6º ano e na VI Fase da EJA.	Baixos índices de Proficiência nas disciplinas básicas.	Altos índices de Distorção ano escolar-idade, como no 4º e 5º ano e no 6º e 7º ano.	Índices significativos de Evasão Escolar em todas as modalidades de ensino.

Fonte: autoral

Apesar destas constatações, isto não significa que os inventários seguiram corretamente todas as orientações. A maioria dos inventários de problemas com ações de

participação não diferenciam problema de mal-estar, explicitando a dificuldade da equipe gestora em descrever claramente os problemas. A descrição deve ser entendida como alicerce do momento explicativo por identificar o incômodo de forma objetiva para evitar definições limitadas ou sem precisão. Entretanto, estes trabalhos cumpriram com a prerrogativa de adotar a metodologia e ouvir os demais sujeitos escolares, mesmo havendo a necessidade de aperfeiçoar o inventário.

Inventários de problemas com exclusão de algum grupo escolar

Identificamos inventários excludentes na atividade coletiva, onde certas representações escolares foram negligenciadas. Essa descoberta preocupante pode ser atribuída a duas possíveis explicações: a dificuldade da equipe gestora em reconhecer todos como membros integrais da equipe escolar e uma evidente hierarquização social entre os cargos. Além disso, observa-se a exclusão de grupos escolares em favor de órgãos específicos, evidenciando a prevalência da hierarquia de cargos e status social. Alguns trabalhos destacam essa tendência, com os docentes identificando mais problemas em comparação com outros participantes, influenciando suas visões sobre o panorama escolar. Em contrapartida, funcionários e pais foram os grupos com menor número de problemas catalogados, indicando respostas rápidas e descrições genéricas em seus inventários.

Figura 3: Inventário de problemas com hierarquização entre os agentes escolares

Atores	Problema 1	Problema 2	Problema 3	Problema 4
Estudantes	Espaço físico.			
Famílias	Rotatividade dos professores.	Proposta pedagógica da U.E.		
Professores	Proposta pedagógica da U.E.	Espaço físico.	Acompanhamento e participação das famílias.	Falta de apoio escolar para os alunos inclusos.
Funcionários	Relação interpessoal.			
Equipe gestora	Rotatividade dos professores.	Espaço físico para desenvolvimento das propostas.	Formação profissional dos funcionários.	
Frequência	Compreensão da família sobre a importância da frequência escolar.			

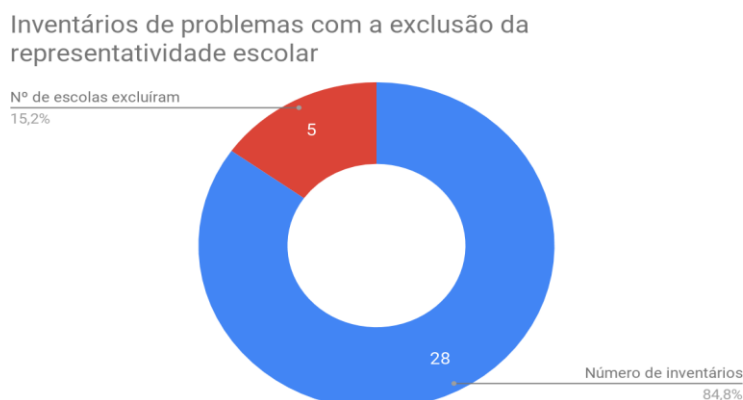
Fonte: autoral

Desta maneira pode-se afirmar que as escolas se apresentam como espaço de poder epistemológico onde a hierarquização científica e cognitiva abre uma reposição nas relações sociais, mantendo uma verticalização para tomada de decisões. Além disto, outros discursos, dos cargos com menor nível epistemológico, podem sofrer retaliação, silenciamento ou tampouco ser debatido, isto porque a correlação de forças é uma circunstância irremediável nas relações sociais.

É importante observar que, para Matus, o poder não é um conceito abstrato. É um recurso multidimensional, pois refere-se a capacidades de ação em geral e situacional. Um mesmo ator pode ter poder numa situação ou com relação a uma operação especificamente e não ter nenhum ou pouco em outras. É dinâmico e portanto, a análise de poder não pode cristalizar-se pois os atores acumulam ou desacumulam poder e é necessário acompanhar as mudanças. (ARTMANN, 2000, p. 17)

Logo, a escola deve assumir a coexistência de forças na hierarquia escolar e instituir um sistema de participação horizontais entre os membros da escola para reavaliar a concentração de poder nas atitudes dos professores, funcionários, alunos, pais e próprios gestores, além do tipo de relacionamento entre os membros da escola e o clima organizacional.

Figura 4: Inventário de problemas com hierarquização entre os agentes escolares



Fonte: autoral

Cabe ressaltar que a proposta se baseia no PES por definir a participação como princípio básico para atuação dos sujeitos sobre a realidade organizacional, já que

[...] o PES preconiza que não se pode planejar como se o planejador fosse o único ator, ignorando os demais envolvidos ou predizendo seus comportamentos. É necessário, portanto, diferenciar as explicações dos diferentes autores, sem ignorar nenhuma, para que se possa agir de modo eficaz (MATUS, 1997b). (RIEG; FILHO, 2002, p. 164)

Como o Matus também analisa, o modelo normativo de gestão prejudica a instauração do debate deliberativo e participativo pelo enfraquecimento de postura dos sujeitos tidos como excluídos pelo poder ser centralizado nas mãos de certo grupo. Nos 5 inventários analisados, o principal conflito para a restrição da participação dos outros componentes na atividade suscita-se pela concepção de composição do organograma definidas por estas escolas.

Figura 5: Exemplo de inventário que exclui a participação de algum ator escolar -
Funcionários

INVENTÁRIO DE PROBLEMAS.				
ATORES	PROBLEMA 1	PROBLEMA 2	PROBLEMA 3	PROBLEMA N
Estudantes	Falta professor de educação física.	Auditório.	Quadra poliesportiva	Livros novos, computador, piscina, aula de música, balé, aula de Inglês, laboratório de ciências.
Famílias	Punir alunos sem Limites	Rigidez das professoras, 1º ano escolar.	Parceria da professora com as mães.	Educação vom de casa (alunos sem limites) Falta: Respeito, Amor, Gratidão. Quadra poliesportiva Ler no 1º ano escolar Mandar mais leitura para casa. Falta aula de: Esporte, balé, informática, Música, Professoras de Reforço, mais aulas passeios.
Professores	Falta de acompanhamento familiar	Indisciplina	Falta de tempo para elaborar melhor o planejamento.	Faltam professores: (sala de leitura, Laboratório de Informática, Educação física, sala de recursos), e mediadores.
Equipe Gestora	Deficiência em infraestrutura (sala de leitura, laboratórios, pátio, quadra poliesportiva sala de recursos).	Interação das famílias com a escola	Indisciplina de alunos	Ausência dos livros didáticos. Laboratório de Tecnologia e Ciências, Inclusão digital.
Boletim Escolar	Resultado em 2019: Ainda não liam no ciclo de alfabetização 7,5% Obs: Não vemos como problema e sim um mal-estar. Queremos o 100% lendo	Resultado em 2019: 3,9% reprovados no ensino fundamental. Obs: Não vemos como problema e sim um mal-estar. Queremos o 100% de aprovação.		

Fonte: autoral

Toda instituição de ensino necessita de uma estrutura de organização para assegurar as disposições das funcionalidades e tarefas dos sujeitos escolares. Com isto, a escola tem capacidade de apresentar a inter-relação existente entre os setores escolares (LIBÂNEO, 2017 p. 107). Porém, nestes 5 inventários, a escassez da idealização do quadro escolar permite a divisão de tarefas e o distanciamento é provocado pela hierarquização epistemológica entre a comunidade escolar. Assim, ao anular a participação de um determinado grupo ocorre a desintegração do conceito de estrutura escolar, podendo assim criar práticas excludentes e segregadoras entre os componentes escolares por questões hierárquicas ou epistemológicas.

Segundo Libâneo (2017, p. 107), a escola tem como exigência a participação dos pais, funcionários, professores, estudantes e outros representantes para viabilizar práticas de interação comunicativa, a busca por consenso e o diálogo intersubjetivo. As singularidades no processo de elaboração de um projeto escolar destacam-se por vincular aprendizagem e ensino ao contexto dos seus sujeitos escolares e ser produtora de ações coordenadas e planejadas instituídas por meio dos interesses partilhados entre os seus membros. Consequentemente, a administração escolar designa processos integrar os seus membros e desenvolver a formação na e para a vida social, administrativa e pedagógica da comunidade escolar, diminuindo a relação política *top-down*, onde as decisões são elegidas por um ator social fazendo com que os outros se acomodem com respostas prontas da “esfera superior”.

Na gestão participativa, a análise coletiva dos problemas da realidade escolar procura investigar as inúmeras explicações e, por fim, chegar a um denominador comum para contornar o problema situacional. Porém, este trabalho exige esforço cooperativo por ser uma proposta que necessita da utilização de metodologias para controlar o tempo, relativizar os diferenciados pontos de vista, estudar o campo situacional da realidade escolar, impor uma avaliação institucional para análises das ações da construção do PPPs.

Todavia, sendo a escola um aparelho da sociedade influenciada pelos seus arranjos socioculturais, ela pode instintivamente assumir um regimento autocrático por um grupo

dispor de poder sobre os demais sujeitos e limitar deliberação de outras ideias e opiniões no processo de tomada de decisão, assumindo o lugar de fala da comunidade escolar inviabilizando os problemas na ótica dos outros atores escolares.

Inventários de problemas com forte intervenção da visão da equipe gestora

Para que haja a participação efetiva dos membros da comunidade escolar, torna-se necessário que o gestor, em parceria os representantes de cada órgão colegiado, estabeleça um ambiente propício que estimule trabalhos conjuntos, que considere igualmente todos os setores, coordenando os esforços de funcionários, professores, pessoal técnico-pedagógico, alunos e pais envolvidos no processo educacional. Contrariamente, por muitas vezes, a administração privada se concentra na gestão escolar por ela ser mais rotineira e habitual na realidade social, tendo como ênfase uma concepção de racionalidade, flexibilidade do tempo, tomadas de decisões hierárquicas e centralizadoras, envolvendo o baixo grau de participação de pessoas (LIBÂNEO 2017 p.102).

No processo de levantamento deste terceiro tipo de resultado dos inventários de problemas, evidencia-se que a gestão escolar se manifestou *pelos outros* sujeitos escolares, catalogando os problemas dos sujeitos a partir de sua ótica.

Figura 6: Dados do nº de inventários com forte interferência da equipe gestora



Fonte: autoral

Foram encontrados 10 inventários de problemas na perspectiva do gestor sobre os outros grupos escolares. Neste processo, vasculhou-se que as respostas descritas e catalogadas não correspondiam à perspectiva de realidade social de cada grupo da escola, demonstrando a intervenção direta do trabalho gestor sobre as interpretações dos dados acerca dos problemas escolares segundo os outros sujeitos. Isto aponta que os gestores escolares destes trabalhos respondiam pelos demais membros da instituição, imperando suas vozes sobre o restante do grupo escolar.

Figura 7: Exemplo da voz da gestão sobre os demais grupos escolares.

Atores	Problema 1	Problema 2	Problema 3	Problema n
Estudantes	ALUNOS NEES AINDA SEM MEDIAÇÃO;			
Famílias	INTERFERENCIA DA FAMÍLIA NA ROTINA ESCOLAR;	ALGUNS RESPONSÁVEIS DESRESPEITAM O SERVIDOR E TEM UMA POSTURA AGRESSIVA EM RELAÇÃO A ESCOLA;		
Professores	GRANDE MAIORIA DO CORPO DOCENTE É BOM. PORÉM ALGUNS AINDA ADOTAM UMA POSTURA TRADICIONAL E RESISTENTE;			
Funcionários	EQUIPE PRÓ ATIVA. PORÉM TEM O HABITO DE PASSAR INFORMAÇÕES DA ESCOLA PARA A COMUNIDADE.			

Fonte: autoral

Esta interferência sobre os problemas pauta-se unicamente nas interpretações da equipe diretiva e ocorre pela tendência de a administração em geral suprir as demandas de trabalho por meio da coleta de um conjunto de dados e analisar através de um acordo estabelecido pela liderança sobre os demais membros institucionais. A interferência pode causar o que Matus nomeou de “cegueira situacional”, devido ao olhar parcial do gestor sobre os problemas gerais.

Logo, esta característica do modelo estratégico-corporativo migra para as dependências escolares e faz com que a gestão interna procure estabelecer formas rápidas para organizar o cotidiano escolar, tornando o gestor, assim como o gerente, como ator principal para a resolução de problemas. Porém, propor a facilitação das decisões escolares por intermédio de um ator para gerenciar a organização por conta própria, enviesa a concepção sobre o trabalho pautado na gestão democrática-participativa pela escola não ter os mesmos princípios da gestão da iniciativa privada.

Considerações Finais

Analisando os resultados dos inventários de problemas, observa-se que as discussões em torno das modalidades de escolha de dirigentes escolares e da concepção para a organização do trabalho pedagógico podem alinhar-se ou desalinhar-se de uma postura coletiva, em conjunto com os demais sujeitos escolares. Embora muitos trabalhos demonstrem algum tipo de ação de participação, várias apresentaram discrepâncias em relação à lógica democrática prevista em lei, sendo excludentes e/ou mantidas em sigilo, circunscritas ao domínio da gestão escolar.

Nesse sentido, o processo de tomada de decisão deve ser orientado para buscar uma gestão escolar democratizada e horizontal. Os dirigentes escolares precisam estar dispostos a assumir a responsabilidade de conduzir um trabalho construído pela articulação da participação dos diferentes atores, enriquecendo o processo educativo ao ampliar vozes e perspectivas, sem interferir ou inibir as diferenças, mas destacando a participação como uma prática essencial no exercício pedagógico e social. Para isso, no entanto, é necessário implementar uma metodologia que assegure a participação dos diversos grupos no processo de planejamento, como o caso do Inventário de Problemas para o momento explicativo inicial, de levantamento e priorização dos problemas organizacionais, em geral, e educacionais, em particular.

Em última análise, a integração entre a gestão democrática e o Projeto Político-Pedagógico (PPP) possibilita a criação de estruturas para processos educacionais bem-sucedidos, por meio da intervenção coletiva na realidade concreta da escola. Essa abordagem busca construir, de maneira conjunta, um PPP que proporcione práticas de ensino e aprendizagem de qualidade para todos e todas, com justiça e equidade, acolhendo diversas perspectivas, levantando e interpretando informações de diversas naturezas na vida social, econômica e cultural da comunidade escolar e fomentando, através dessa participação já desde o início, o compromisso de toda a comunidade escolar com a educação pública.

REFERÊNCIAS

ARTMANN, Elizabeth. O planejamento estratégico situacional no nível local: um instrumento a favor da visão multissetorial. In: **Oficina Social** Nº 3: Desenvolvimento Social: COPPE/UFRJ, 25p, 2000.

LIBÂNEO, José Carlos. **Educação Escolar**: políticas, estrutura e organização. Coleção Docência e Formação. 5. Ed. São Paulo: Cortez, 2007.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão escolar**. Teoria e prática. 6ª ed. Goiânia: Alternativa, 2017.

FERNÁNDEZ, Silvina J. Como organizar o trabalho pedagógico? Uma proposta a partir de alguns dispositivos atuais do planejamento escolar. In: CONSTANT, E. (org.), **Redes de alfabetização no Estado do Rio de Janeiro**: prática, extensão e integração na formação continuada. Rio de Janeiro: Edigráfica, 2018.

FERNÁNDEZ, Silvina J.; SANDES, Monica. **Cidadania e projeto político-pedagógico: uma relação de causa e efeito?** Monografia, Faculdade de Educação, UFRJ. 2018.

MATUS, Carlos. **Política, Planificación y Gobierno**. Caracas: ILPES/OPS/ALTADIR, 1992.

MATUS, Carlos. **Estratégias políticas**. São Paulo: FUNDAP, 1996.

MATUS, Carlos. **O Método PES**: roteiro de análise teórica. São Paulo: FUNDAP, 1997b.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Educação básica e educação superior: projeto político-pedagógico**. 3. ed. Campinas: Papirus, 2004.

RIEG, Denise Luciana; ARAUJO FILHO, Targino de. **O uso das metodologias "Planejamento Estratégico Situacional" e "Mapeamento Cognitivo" em uma situação concreta**: O caso da pró-reitoria de extensão da UFSCar. Gest. Prod. [online]. 2002, vol.9, n.2, pp.163-179. ISSN 0104-530X. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2002000200005>.

Submetido em dezembro de 2023
Aprovado em dezembro de 2023

Informações das autoras

Amanda Dea Alecrim Arcenio

Afiliação institucional: Universidade Federal do Rio de Janeiro

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5150-6851>

Link Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2365004375960356>

E-mail: amandadeaa01@gmail.com

Silvina Julia Fernández

Afiliação institucional: Universidade Federal do Rio de Janeiro

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1879-5131>

Link Lattes: <https://lattes.cnpq.br/4031711541635511>

E-mail: silvina.ufri@gmail.com