



Universidade Federal do Rio de Janeiro
Centro de Filosofia e Ciências Humanas
Faculdade de Educação
Licenciatura em Pedagogia

Amanda Déa Alecrim Arcenio

GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA:

Uma investigação sobre os processos de construção do Projeto Político-Pedagógico das
escolas públicas municipais de Itaboraí (RJ)

Rio de Janeiro

2020

Amanda Déa Alecrim Arcenio

GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA:

Uma investigação sobre os processos de construção do Projeto Político-Pedagógico das escolas públicas municipais de Itaboraí (RJ)

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação de Pedagogia da Faculdade de Educação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial à conclusão do curso.

Orientadora: Silvina Julia Fernández

Rio de Janeiro

2020



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
COORDENAÇÃO DE PEDAGOGIA

ATA DA SESSÃO DE DEFESA DE MONOGRAFIA

Aos 26 dias do mês de novembro de 2020, com base na Resolução CEG nº 02, de 15 de abril de 2020, reuniu-se em sessão remota, que foi gravada, a Banca Examinadora da Monografia intitulada: Gestão Democrática-Participativa: Uma investigação sobre os processos de construção do Projeto Político -Pedagógico das escolas públicas municipais de Itaboraí (RJ), de autoria da graduanda Amanda Déa Alecrim Arcenio, DRE 116047605, do Curso de Licenciatura em Pedagogia. A Banca, participando por videoconferência, foi constituída pelos professores: Maria Comes Muanis, Maria de Fátima Magalhães de Lima e Silvina Julia Fernández, esta na condição de orientadora e presidente da sessão. Às 14h, a sessão foi aberta, convidando-se à candidata a fazer breve exposição sobre a monografia em julgamento e concedendo-lhe o prazo máximo de 20 minutos. Finda a exposição, passou-se a palavra aos participantes da Banca Examinadora, esclarecendo-se que cada uma delas dispunha de até 10 minutos para sua arguição e que a candidata dispunha do mesmo tempo para as respostas. Ao final da arguição, a Banca Examinadora analisou e decidiu reservadamente sobre a Monografia apresentada. A seguir, a presidente comunicou que a Banca Examinadora considerou a monografia aprovada com a nota 10,0 (dez). A presidente da Banca Examinadora deu por encerrada a sessão às 16h. E, para constar, eu, Silvina Julia Fernández, lavrei a presente ata que foi assinada por mim representando todo os membros da Banca e a candidata.

Silvina Julia Fernández

Maria Comes Muanis

Maria de Fátima Magalhães de Lima

Amanda Déa Alecrim Arcenio

Silvina Julia Fernández (SIAPE 2502838)

Presidente da banca

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora Silvana Julia Fernández, por sua disposição em me guiar neste processo com suas virtudes humanistas e pelo trabalho efetivo demonstrado a todos diariamente; pelos ensinamentos e valores de como se relacionar com os demais e por toda sua paciência com meu processo de desenvolvimento enquanto estudante e sujeito social.

Às queridas professoras Warley da Costa e Maria Muanis por sempre confiarem em mim e em todos os seus alunos durante toda nossa caminhada acadêmica e nunca desistir de nenhum educando.

Às minhas colegas de curso e formação Anne Cardoso, Nathalia Costa, Chayeny Andrade, Sabrina Fontes, Mayara Faustino, Maria Vitória, Ilana Bittencourt, Luyze Melo, Rithianne Barbosa, Lilian Moraes, Rayara Justino, Yasmin Pedrosa, Paloma Nala, Karina Maria, Raíssa Machado, Patrícia Benjamim, Joana D'arc e Eliane Xavier por toda troca, diálogo, sofrimento e emoções que sempre serão lembradas.

Ao meu querido Marlon Lucena Rosa por me ensinar a ver o mundo de uma forma mais bonita e por me apoiar em continuar crescendo e revivendo.

Ao meu amado avô Adilson Luiz da Silva por sempre confiar em mim e apostar em meus sonhos, me dando esperança em meio dos meus piores momentos e em toda a minha vida.

Aos meus familiares, por toda torcida e por me desejar sucesso no meu percurso - em especial e de todo coração - à minha mãe Marcia Barbosa Alecrim Arcenio, à minha irmã Patricia Ieda e à minha avó Ieda Barbosa.

RESUMO

Durante vinte e um anos, o Brasil esteve sob o regime da Ditadura Militar imperando uma política autoritária, centralizadora, silenciadora e de repressão para inibir o envolvimento da população nas diversas instâncias sociais públicas. Após anos de resistência e luta contra este regime político autocrático, as representações políticas, sindicais, artísticas, movimentos sociais e outras entidades populares conquistaram um espaço para levantar suas vozes e exigir a presença da população na tomada de decisão no âmbito público e político do país. Desta forma, a população conquista o direito à implementação de um novo modelo social baseado na democracia social, promulgando assim a nova Constituição Federal de 1988, decretando o fim do regime ditatorial. Com a redemocratização, estas reivindicações por direitos à participação social provocaram movimentações em diversos setores da sociedade, obtendo ganhos na institucionalização da participação popular, principalmente na área educacional. Ao decorrer dos anos, promoveram-se várias ações para garantir a presença da população nos processos escolares e consolidar a participação como princípio inerente do Estado democrático previsto na Carta Magna de 1988. Nesse sentido, este trabalho tem como objetivo investigar a reformulação dos Projetos Políticos-Pedagógicos (PPPs) adotado pelas escolas públicas do município de Itaboraí (RJ) na perspectiva da gestão democrática participativa, analisando suas implicações para construção deste planejamento, com foco no momento explicativo do processo de planejamento, ou seja, o levantamento dos problemas prioritários na perspectiva dos diferentes atores escolares. Essa reformulação se fez necessária devido a que os entes federados têm o dever de implementar o novo modelo de currículo escolar orientado pela Base Nacional Comum Curricular, aprovada em 2017, até o início de 2020, repensando a elaboração do seu planejamento para direcionar a organização do trabalho pedagógico das escolas com as atuais propostas curriculares. Para isto, a investigação adota a metodologia de estudo de caso para acompanhar um grupo de diretores escolares em um curso de extensão sobre o planejamento pedagógico escolar com o intuito de acompanhar a construção dos PPPs e apontar as limitações e as possibilidades que alicerçam a gestão democrática participativa para efetivar esse planejamento.

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

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO.....	06
1.	GESTÃO ESCOLAR PÚBLICA: DEMOCRACIA E PARTICIPAÇÃO.....	11
1.1	DEFINIÇÃO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA PELO VIÉS LEGISLATIVO.....	11
1.2	PROCESSO DE PARTICIPAÇÃO - O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO.....	16
1.3	A GESTÃO ESCOLAR COMO MEDIADORA DA EFETIVAÇÃO COLETIVA DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO.....	19
1.4	A IMPORTÂNCIA DA DISCUSSÃO DA VISÃO DOS OUTROS AUTORES SOBRE PROBLEMAS ESCOLARES.....	22
2.	A REFORMULAÇÃO DOS PROJETOS POLÍTICO-PEDAGÓGICOS DA REDE PÚBLICA MUNICIPAL DE ITABORAÍ E A PARCERIA COM A UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO.....	29
2.1	O MUNICÍPIO DE ITABORAÍ: ALGUNS INDICADORES EDUCACIONAIS.....	29
2.2	GESTÃO ESCOLAR DE ITABORAÍ E A REFORMULAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO.....	33
2.3	O PROJETO DE EXTENSÃO “PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO: PLANEJANDO JUNTOS A EDUCAÇÃO PÚBLICA DO MUNICÍPIO DE ITABORAÍ”.....	35
3.	O TRABALHO REALIZADO PELA GESTÃO ESCOLAR DAS ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS DE ITABORAÍ.....	42
3.1	ANÁLISE DOS MATERIAIS SOBRE O LEVANTAMENTO DE PROBLEMAS ESCOLARES POR MEIO DA ATIVIDADE DOS INVENTÁRIOS DE PROBLEMAS.....	48
3.2	INVENTÁRIOS DE PROBLEMAS COM AÇÃO DE PARTICIPAÇÃO.....	53
3.3	INVENTÁRIOS DE PROBLEMAS COM EXCLUSÃO DE ALGUM GRUPO ESCOLAR.....	55
3.4	INVENTÁRIOS DE PROBLEMAS COM FORTE INTERVENÇÃO DA VISÃO DA EQUIPE GESTORA.....	59
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	65
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	68
	ANEXO.....	72

INTRODUÇÃO

Com o advento da redemocratização no Brasil, a Constituição Federal de 1988 inicia a trajetória pela gestão democrática por meio da defesa da participação da sociedade nas diversas instâncias do país, incluindo a área educacional.

Ao longo dos anos, foram criadas ações para legitimar a participação por meio de processos legais que atinjam as diversas dimensões da escola, através de diferentes normativas para efetivar o caráter participativo e coletivo nas tomadas de decisões da organização escolar.

Estes documentos legais da Educação Básica definem diversos procedimentos que encadeiam o cotidiano da escola, visando elaborar planos na unidade escolar diante do campo administrativo e interpessoal dos sujeitos escolares, além de outras ações desenvolvidas no interior da instituição. Com isto, pensar na elaboração e na gestão desta documentação provoca compreender a escola como uma organização onde se sobressai, portanto, a interação entre pessoas para a promoção da formação humana. (LIBÂNEO, 2017, p.87).

Mediante isto, a escola deve incluir, no seu planejamento, as exigências políticas impostas pelas normas a nível nacional e as políticas dadas pelo próprio sistema de ensino da região, articulando este processo à formulação do Projeto Político-Pedagógico (PPP) da instituição de ensino, que deve incluir a participação social de todos os sujeitos escolares para sua elaboração.

Desta forma, este documento tem como finalidade a construção da funcionalidade escolar com qualidade no processo de ensino-aprendizagem por meio das ações pedagógicas-didáticas, administrativas e socioculturais. Nesse sentido, Fernandez e Sandes (2018 p.5) apontam que os PPPs ultrapassam a ideia de um simples agrupamentos de planos de ensino e de atividades diversas, ele busca uma direção dentro de ações intencionais com sentidos explícitos, com compromissos definidos coletivamente, interligando o projeto pedagógico e político.

Portanto, o Projeto Político-Pedagógico (PPP) opera como a documentação de consolidação dos processos discutidos no planejamento educacional. Neste documento concretizam-se os planos e processos recortados e selecionados para a ação pedagógica e da gestão da unidade escolar. Também efetivam-se a articulação das exigências estabelecidas pela macropolítica e pela micropolítica para andamento do desenvolvimento educacional e sistêmico, além dos objetivos e propósitos que caracterizam a identidade da escola.

Compreendo que a construção do PPP envolve ações que demandam arranjos institucionais¹ e metodologias de planejamento voltados para integralizar as práticas participativas, a gestão escolar corresponde como mediadora do processo de implementação por reconhecer os caminhos do exercício democrático-participativo na instituição de ensino.

Entendendo a importância do PPP na escola, tornam-se necessárias ações para estabelecer a criação e a manutenção deste material no ambiente escolar. Para cumprir este objetivo, a gestão escolar possui um papel basilar por presumir conhecimentos das normativas para efetivar este processo e a sua documentação decorrente, amparado pela conjuntura coletiva e técnica. Veiga (2004, p.38) afirma:

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.

Isto posto, o PPP deve ser construído, indiscutivelmente, através de ações coletivas. Como a escola é um espaço plural e dialógico, é necessário a mediação 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 escola por estabelecer a mediação do intercâmbio de saberes e das demandas dos diversos órgãos do colegiado para amparar e estruturar a participação da comunidade escolar na tomada de decisão, sistematizando os interesses, os desejos, os conteúdos e anseio dos demais atores.

Outrossim, a gestão escolar apropria-se de alguns mecanismos informais para oficializar a participação na organização escolar, levando em conta que seu trabalho atende às necessidades organizacionais de recursos materiais/financeiros e, acima dos outros elementos, às necessidades sociais. Ou seja, estes mecanismos podem ser entendidos como arranjos institucionais dentro do ambiente escolar para conduzir procedimentos específicos relativos ao cotidiano da escola que fogem das regras vindas da agenda do sistema educacional.

Assim, este trabalho objetiva investigar, sob o viés legal, como a gestão democrática efetiva-se no processo de construção dos Projetos Políticos-Pedagógicos (PPPs), apoiando-se

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).

no princípio da participação social ao acompanhar um curso de extensão oferecido pela Faculdade de Educação da Universidade federal do Rio de Janeiro sobre o tema planejamento educacional.

O curso direciona-se aos diretores de escolas municipais de Itaboraí, aportado na reformulação dos Projeto Políticos-Pedagógicos e na observação dos mecanismos selecionados pela gestão escolar para reconstruir o processo de elaboração do documento.

Para nortear a investigação, este trabalho baseia-se em Libâneo (2004; 2006), Gadotti (2013), Veiga (1995) (2004), Matus (1989; 1996) e Artmann (2000) para realizar o aporte teórico acerca da gestão escolar democrática e da construção dos PPPs. Além disso, o quadro das leis em vigor permite, juntamente aos referenciais desses autores, entender a contextualização legal e a instituição desse processo, assim como a indissociabilidade desses dois elementos pautados na pesquisa.

Atendo-se a esta concepção, a metodologia escolhida foi o estudo de caso por promover experiências exploratórias, descritivas e explicativas, além de fornecer a inserção no meio do campo investigativo e a participação auto-regulamentada sobre o objeto de investigação.

Adota-se como instrumentos de pesquisa a observação-participante e a coleta de dados para a análise documental na perspectiva cronológica sobre a participação social na Constituição Federal de 1988 (CF), Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) de 1996, além das atividades realizadas com as equipes diretivas das escolas para observar a articulação da gestão democrática com a função da promoção da participação de todos os sujeitos da escola para a sua construção, envolvendo um levantamento das etapas e trajetória da gestão democrática e sua efetivação ao PPP para entender suas conexões e a importância deste documento escolar.

A hipótese do trabalho concentra-se em acreditar que uma construção consciente e participativa do Projeto Político-Pedagógico pode ser um instrumento eficaz para concretizar os interesses coletivos da prática pedagógica, didática e social, além de ser um intensificador para a promoção da participação social na gestão escolar, garantindo um processo de educação de qualidade e eficaz.

Todavia, a complexidade da gestão democrática na escola não se esgota unicamente em propor o trabalho coletivo, há certa “insuficiência na descrição e na definição com maior precisão dos mecanismos que garantam ações administrativas educacionais efetivamente mais

democráticas” (PASSADOR; SALVETTI, 2013, p.480) para caracterizar como a direção escolar compreende o sentido e significado deste termo.

Em razão desta lacuna, o problema central desta pesquisa, esbarra-se nas concepções teóricas que envolvem o corpo administrativo da escola sobre gestão democrática para efetivar a reformulação ou criação dos PPPs. Dependendo do resultado, o conceito adotado pela direção escolar pode provocar ambiguidades que, muitas vezes, comprometem a implementação de uma construção democrática participativa por sonegar a presença de todos os sujeitos escolares para a tomada de decisão do espaço escolar, interferindo no desenvolvimento da democratização escolar.

Com isso, este trabalho fundamenta-se em apresentar como a gestão participativa pode contribuir para fortalecer a construção do PPP para formação de cidadã e para consolidação do princípio da participação com objetivo de atingir a qualidade escolar na perspectiva que a gestão democrática envolva a participação de cada órgão colegiado - isto significa, a representação de todos os sujeitos escolares na/para a tomada de decisões planejadas, transparentes e participativa.

Diante deste cenário, o objetivo geral compromete-se em expor e examinar as etapas de construção do Projeto Político-Pedagógico a partir da narrativa e da observação do curso sobre planejamento educacional oferecido aos diretores das escolas públicas do município de Itaboraí e, por fim, a analisar a sua articulação com as propostas de reformulação pautada pela região referida. Concomitante a isto, pretende analisar como se apresenta a gestão democrática no momento explicativo (MATUS, 1989) da elaboração do Projeto Político Pedagógico das escolas por meio da equipe gestora.

Ao pensar em responder outras inquietações sobre a temática, outros objetivos específicos surgem para serem explorados: Qual é a visão de participação para a equipe gestora da escola? Qual é a importância da construção do PPP? Como e por quem foi/é construído o PPP? Quais são os arranjos desenvolvidos para articular as demandas necessárias à elaboração da agenda de problemas do PPP? Para delinear ainda mais a pesquisa, é indispensável o entendimento de alguns pontos sobre a gestão democrática e o PPP.

Através dos contornos empíricos e discursivos obtidos dos instrumentos de pesquisa, o trabalho busca compreender quais são os arranjos utilizados pela administração educacional para interseção na construção dos processos de reformulação dos PPPs nas escolas municipais de Itaboraí baseado na concepção da gestão democrática participativa, com foco no momento

explicativo, ou seja, no levantamento e seleção dos seus problemas prioritários (agenda de problemas).

A justificativa deste trabalho funda-se em acentuar a gestão democrática participativa como princípio constitucional e uma garantia para promoção de todos os sujeitos escolares no processo de tomada de decisão da organização do trabalho escolar como um todo.

CAPÍTULO 1.

GESTÃO ESCOLAR PÚBLICA: DEMOCRACIA E PARTICIPAÇÃO

1.1 DEFINIÇÃO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA PELO VIÉS LEGISLATIVO

A gestão democrática prevista na documentação legal da escola, em específico no Projeto Político Pedagógico, promove uma educação no aspecto da diversidade no que diz respeito à ampliação da participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisões. Lima (2014) atribui a Gestão Democrática, como sendo:

(...) uma complexa categoria político-educativa, uma construção social que não dispensa a análise dos contextos históricos, dos projetos políticos e da correlação de forças em que ocorre, para além de envolver dimensões teóricas e conceituais que vão desde as teorias da democracia e da participação, até às teorias organizacionais e aos modelos de governação e administração das escolas e respectivos sistemas escolares (LIMA, 2014, p. 1069-70).

A presença da gestão democrática no interior das escolas permite a elaboração de ações socioeducativas e a criação de relações dos atores escolares sobre a administração escolar, além de aproximar o espaço escolar com a comunidade local para proteção e defesa da educação pública, gratuita, laica e de qualidade. Tudo isto tem o propósito de desenvolver um lugar significativo repensando novos sentidos para a efetividade do trabalho escolar, do clima/cultura escolar, da aprendizagem dos alunos e da formação de cidadania dos estudantes.

Apesar de todo benefício para a escola, Saviani (1994, p.15), alega que a gestão democrática exhibe complexidade e relaciona-se à política educacional para construção de uma ordem democrática. O autor acrescenta que a relação democracia e educação fundem-se pela dependência e influência recíproca: “A democracia depende da educação para seu fortalecimento e consolidação e a educação depende da democracia para pleno desenvolvimento, pois a educação não é outra coisa senão uma relação entre pessoas livres em graus diferentes de maturação humana.”

Compreendo o contexto histórico democrático, o modelo baseado na gestão democrático-participativa não é uma proposta recente, mas atravessada por disputas. Após décadas de regime autoritário na última Ditadura Militar (1964-1985), foi promulgada a

Constituição Federal (CF), em 1988, como marco do retorno da democracia para a sociedade brasileira. A Carta Magna garantiu aos sujeitos direitos norteados por princípios da cidadania.

Adrião e Camargo (2001) alegam que os limites e avanços dentro da Carta Magna sobre processos democráticos se estabeleceram por meio das lutas dos movimentos sociais a fim de maior participação e democratização dos setores brasileiros, incluindo a organização do próprio Estado. Segundo os autores, estas reivindicações se voltam principalmente para o caráter de procedimentos mais transparentes e com participação dos cidadãos para reformar, institucionalmente, as estruturas fechadas dos arranjos sociais.

Neste sentido, os mecanismos da Constituição Federal de 1988 reforçaram a concretização de direitos individuais e sociais, permitindo a todos os sujeitos a possibilidade de participarem em colegiados de órgãos públicos de forma deliberativa. Dando ênfase aos direitos sociais, no campo educacional, o artigo 6º da CF assegura a educação como um desses direitos, contemplando também um aumento da participação popular em setores específicos da Administração Pública.

A inovação da CF de 88 quanto ineditismo sobre a gestão democrática provocou a operacionalização dos setores educacionais configurando-se na conquista por parte dos movimentos sociais democráticos para regularização e presença da sociedade nas decisões de várias instituições públicas, como na escola. O artigo prescreve o ensino público alinhado à gestão democrática demonstrando a conquista para manutenção da gestão igualitária no âmbito escolar. Entretanto, isto se limita ao ensino público, em detrimento das instituições privadas de ensino.

Outras problemáticas surgem quanto ao inédito caso de gestão democrática. A perspectiva sobre gestão e administração escolar suscita diversas interpretações acerca da organização escolar. Este novo fenômeno não foi descrito de forma objetiva e as concepções previstas foram muitas das vezes fundamentadas na perspectiva de administração empresarial, não corroborando com a idealização projetada na Constituição sobre a gestão democrática com base na participação de todos os sujeitos do corpo escolar.

Na perspectiva democrática, a cidadania se justificativa no direito inerente aos cidadãos, mas sem elemento para caracterizar esta afirmativa encontram-se variados contrastes sobre o entendimento desse modelo de operação. Neste panorama, algumas instituições podem adotar práticas hierárquicas presente na condição técnico-burocrática por conta da verticalização das decisões e divisões de poder.

Apesar disto, a gestão democrática da educação busca garantir aos cidadãos o direito de participar das decisões da gestão escolar, além de ser um princípio sob o qual o ensino deve ser ministrado, de acordo com o inciso VIII do artigo 3º da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), nº 9394 de 1996, corroborando com a CF. Assim, pode-se dizer que a gestão democrática é um princípio institucional e projetado para defesa do Estado Democrático. Portanto, a gestão democrática não é só um princípio pedagógico, é também um preceito constitucional. (GADOTTI 2013 p.2)

Com a chegada da LDBEN, evidencia-se o aprimoramento deste princípio na gestão do ensino para enraizar uma postura coletiva no regimento das instituições escolares de todo país.

A LDBEN assegura no artigo 14 que os sistemas de ensino podem definir suas normas de gestão democrática, segundo os princípios da participação dos profissionais da educação na elaboração do Projeto Político-Pedagógico da escola e a participação da comunidade escolar.

Para compreender o quadro geral sobre as políticas públicas de educação, encaixe-se em uma das prerrogativas da LDBEN, a construção do Projeto Político-Pedagógico e, precisamente, apoiado pela concepção que cada escola pode escolher a perspectiva metodológica mais adequada ao perfil da instituição, já que conforme a lei não há nenhuma definição jurídica do que seria uma gestão democrática do ensino, podendo provocar ambiguidade na postura adotada pela equipe diretiva das instituições escolares..

Desta maneira, Projeto Político-Pedagógico é caracterizado como um produtor de políticas de ensino-aprendizagem, permitindo ser um espaço de negociação e vivências, estabelecendo aproximações e distanciamentos sobre saberes escolares. Este documento expressa-se como identidade da escola e constrói-se coletivamente com toda comunidade escolar. Veiga (1995, p.12) defende que o PPP ultrapassa concepção de ser um agrupamento de regras e transforma o caráter da organização do trabalho pedagógico, pois abrange o clima, a cultura do espaço e o convívio escolar.

Como mencionado acima, nenhuma das legislações investigadas propõe um conceito acerca do termo Gestão Democrática ou da Gestão Democrática Participativa. Para evitar enviesamento sobre a discussão a seguir, o trabalho propõe defender a concepção de gestão democrática participativa a partir da proposta de Libâneo (2017) na concepção sociocrítica:

A concepção sociocrítica possui como característica a valorização das interações sociais e do contexto sócio-político democrático por possibilitar

aos membros do grupo escolar discutir e deliberar coletivamente. Desta forma, é uma construção social coletivamente definida e aberta a contribuições. Também caracteriza-se por ser ter a esfera da descentralização. Ênfase na formação dos indivíduos, enxergamos na gestão sociocrítica as variadas possibilidades de ampliarmos nossa visão para a existência de uma prática educacional que valorize a formação do ser humano integral, sem negligenciar o processo operacional e as normativas da administração escolar.

Isto posto, pode-se compreender a gestão democrática como uma ação precedente e processual por orientar a integração e o compromisso coletivo nas práticas sociais em prol do atendimento equânime nas variadas instituições que regem a sociedade. Desta forma, espelha-se como uma organização orientada pela leitura do contexto social na qual a escola está inserida, promovendo a garantia da presença de todos para cumprir com o direito da participação nas decisões institucionais e toda formulação do perfil, das demandas, dos anseios, das reivindicações, dos conselhos que constituem a escola.

Com isto, é possível perceber a necessidade de um trabalho paulatinamente planejado e paciente, porque envolve trabalho relacional e de resoluções de conflitos. Saviani (1994, p.15) admite que a gestão democrática exibe complexidade e relacionando-se com a política educacional transforma-se na construção de uma ordem democrática, mas conflituosa.

Portanto, a gestão da escola deve ser lida como um espaço de escuta das proposta e do currículo escolar, permeado como um campo de poder e produtor de conhecimento e, acima disto, espaço de vivências e memórias dos diversos discursos com a presença de todos os atores escolares - professores, alunos, gestão, funcionários, terceirizados, comunidade local e diversos outros.

Paro (1988) argumenta que a restrição do ensino público pode gerar ambiguidade sobre o modelo de administração escolar. Isto significa dar margem para pensar na forma de gestão da iniciativa privada, podendo ser autoritária e não contribuir com a gestão do Estado Democrático. Também alerta para falta de definições com concepções fundamentadas em estudos científicos sobre o tema.

Apesar destas problemáticas, pode-se repensar que, institucionalmente, existem parâmetros na lei que garantem a construção sólida da gestão democrática participativa, apresentada no documento do Projeto Político Pedagógico da escola, com o propósito de estabelecer as vozes dos diversos sujeitos presentes no âmbito escolar. Sendo assim, se configura a representação do corpo escolar na elaboração de modelos que visem atender a todo quadro educativo.

Em destaque desta contribuição, o Projeto Político Pedagógico torna-se um lugar de elaboração de proposta pedagógicas de acordo com a realidade concreta do chão de escola e os indicadores para melhoria do quadro educacional, encorajando uma elaboração por meio da coletividade de todo corpo escolar, baseadas na praticidade do trabalho em conjunto com todos os setores da escola para o atendimento das demandas e realização do trabalho escolar eficaz e significativo, vinculado à gestão democrática.

“Para que o PPP aconteça, é preciso estabelecer caminhos para a integração e inclusão de todos os sujeitos de modo a formar um conjunto coerente e operante” (SAVIANI, 1996a, p. 80). Esta iniciativa tem como objetivo a promoção de meios democráticos para cumprir com as normativas e ampliação da democratização da organização do trabalho escolar. Porém, a tarefa exige criticidade para defender práticas efetivamente coletivas e atender conforme a viabilidade das metas projetadas para a escola.

Dentro dessa normativa, conforme com a Resolução CNE/CP N° 2, de 22 de dezembro, encontramos a implementação da BNCC, orientando aos entes federados sua efetivação nos sistemas de ensino até 2020. Todos os municípios, ao receberem a documentação entregue aos Conselhos, devem salientar a necessidade de implementar e estimular meios de promover a efetivação das políticas públicas nas escolas de sua jurisdição.

O município de Itaboraí para adequar-se a esta legislação, propõe curso aos diretores escolares para repensar e debater uma nova orientação dos Projetos Político-Pedagógicos de cada instituição de ensino de forma a estreitar a consolidação das novas exigências previstas pela BNCC e caracterizar este modelo ao caráter da organização do trabalho pedagógico por meio do seu PPP.

Todo este cenário, permite uma visão holística acerca do quadro educacional onde está situada a gestão democrática e o campo do PPP dentro da localidade investigada, além de favorecer para o balanceamento sobre a articulação destes dois eixos a fim de entender a efetivação de uma organização do trabalho pedagógico voltado para a construção da democratização escolar, também planeja meios de compreender os processos que antecedem a construção do PPP com as normas oficiais necessárias para atender às demandas impostas no cenário educacional.

Dessa maneira, o trabalho também deseja compreender e definir o conceito sobre a gestão democrática participativa nas perspectivas da lei e na sociocrítica (LIBÂNEO, 2004), investigando a articulação da gestão democrática e o PPP e acompanhando as possibilidades e limitações encontradas na elaboração de um PPP nas escolas em geral.

1.2 PROCESSO DE PARTICIPAÇÃO E PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO

O Projeto Político-Pedagógico caracteriza-se como a identidade da escola. Neste documento, o trabalho desenvolve-se pela ação coletiva e circulante, expressando os objetivos e metas para o processo de qualidade escolar e de manejo para potencializar as dimensões pedagógicas, culturais, políticas e administrativas. Pode-se observar a junção das diretrizes educacionais externas e da configuração que caracteriza o perfil da unidade educativa.

Com a promulgação da LDBEN nº 9394/96 delegando à escola pública a responsabilidade de elaborar e executar seu PPP ficou assegurado a cada instituição, a possibilidade de definir a organização de seu trabalho pedagógico e conseqüentemente, a conquista de sua autonomia.

Simultaneamente a este panorama, diante das normativas que regem o assunto, a participação se constitui como um princípio da gestão democrática por fortalecer a pluralidade de ideias nas resoluções organizacionais e pedagógicas nas redes de educação brasileira, tornando-se a espinha dorsal para a construção do PPP.

Para esclarecer o campo sobre a participação como princípio, Lück destaca que:

A participação constitui uma forma significativa de, ao promover maior aproximação entre os membros da escola, reduzir desigualdades entre eles. Portanto, a participação está centrada na busca de formas mais democráticas de promover a gestão de uma unidade social. As oportunidades de participação se justificam e se explicam, em decorrência, como uma íntima interação entre direitos e deveres, marcados pela responsabilidade social e valores compartilhados e o esforço conjunto para a realização de objetivos educacionais (LÜCK, 2009, p. 71).

Assim, a autora descreve a gestão democrática e participativa como veículo “vinculadas à produção de resultados” (LÜCK, 2009, p. 27). Esse apontamento não se esgota nesta definição na qual Lück compreende as competências da gestão democrática participativa sendo também a “gestão de pessoas, (a) gestão pedagógica, (a) gestão administrativa, (a) gestão da cultura escolar e (a) gestão do cotidiano escolar, com foco na promoção da aprendizagem e formação dos alunos, com qualidade social” (LÜCK, 2009, p. 26).

Para tanto, Libâneo (2004) expõe que, resguardado ao princípio da gestão participativa, faz-se necessário considerar que a escola apresenta funções sociais explícitas, objetivos próprios, projeto pedagógico-curricular, estrutura de gestão, formulados de forma

coletiva e pública, dentro do critério do respeito aos papéis e competências. E com isso, evidencia-se o Projeto Político Pedagógico sendo um articulador da gestão democrática por permitir a entrada de interesses de toda comunidade escolar, entendendo suas limitações por ser um espaço de disputa e potencializador de vozes e anseios.

Veiga (2001, p. 110) exprime o Projeto Político Pedagógico da seguinte forma:

É um instrumento de trabalho que mostra o que vai ser feito quando, de que maneira, por quem, para chegar a que resultados. Além disso, harmoniza as diretrizes da educação nacional com a realidade da escola, traduzindo sua autonomia e definindo seu compromisso com a clientela. É a valorização da identidade da escola e um chamamento a responsabilidade dos agentes com as racionalidades interna e externa. Essa ideia implica a necessidade de uma relação contratual, isto é, o projeto deve ser aceito por todos os envolvidos, dá a importância de que seja elaborado participativa e democraticamente.

Por entender o Projeto Político Pedagógico como instrumento da gestão democrática por este estabelecer a missão da escola, a visão do homem, da sociedade, da ciência, conduta ética e moral (Lück, 1995, p. 13), viabiliza-se compreender como a gestão democrática pode ser norteadora da construção de PPPs por permitir a participação ampla dos diversos sujeitos sociais da rede de ensino.

A autora argumenta também que PPP “se busca em um rumo, uma direção. É uma ação intencional [...] com um compromisso definido coletivamente”, visando efetivar a finalidade da escola.

A escola tem a função social de ensinar e perpetuar a gestão democrática dialógica, democratização das decisões e a qualidade do processo de ensino e aprendizagem e para isto deve ter documentado a realidade e a necessidades da comunidade envolvida, reforçando seus feitos e construindo sua identidade no Projeto Político Pedagógico.

Libâneo (2015, p. 120), argumenta que “a organização escolar democrática implica não só a participação na gestão, mas a gestão da participação”, ou seja, a participação é um dos princípios, mas uma escola que compartilha este valor também corrobora para difundir outras ações como responsabilidades de decisões, autonomia, autoria, pensamento crítico, melhoria no processo educativo, meios da socialização dos órgãos escolares, pluralidade do corpo educacional e processos organizacionais menos hierárquicos, afiliação ao ambiente escolar e melhoria no clima e cultura da instituição de ensino, além de impacto nos índices externos gerais.

A construção do PPP associado ao modelo de gestão democrática sociocrítica configura-se de forma intencional e intencional. Desta maneira, a organização escolar partilha coletivamente o esboço da identidade da escola com a presença de todos através da globalidade de ideias, como mostra Libâneo (2006, p. 316) ao salientar que a “concepção democrático-participativa baseia-se na relação orgânica entre a direção, membros da equipe e comunidade”.

Logo, o trabalho investigativo inicia-se entendendo que a legislação educacional brasileira refere-se ao conjunto de leis estabelecidas para o desenvolvimento de ações nos estabelecimentos de ensino em todo território nacional, sendo caracterizado pelo regime de colaboração dos três poderes - União, estado e os municípios - que se subdividem para organizar os seus sistemas de ensino de acordo com as demandas de cada região do país.

No momento de sua construção, o PPP apresenta-se como o "rosto" da escola por perpetuar suas características pedagógicas, administrativa e social. Imprescindivelmente, suas ações devem ter sentido concreto e corresponder a práticas exequíveis, isto significa, prover atividades viáveis e recursos tangíveis de serem realizados pelos seus agentes no interior da escola, fugindo da percepção errônea de um PPP cristalizado, inalcançável e amontoado em agendas prevista unicamente pelos formuladores de políticas públicas.

Nessa perspectiva, o projeto político-pedagógico vai além de um simples agrupamento de planos de ensino e de atividades diversas. O projeto não é algo que é construído e em seguida arquivado ou encaminhado às autoridades educacionais como prova do cumprimento de tarefas burocráticas. Ele é construído e vivenciado em todos os momentos por todos os envolvidos com o processo educativo da escola (VEIGA, 1995, p. 12).

Neste sentido, a construção do PPP precisa estar sob a ótica da coletividade para compreender as dinâmicas de elaborar o currículo e objetivos reais para implicar no campo do processo de ensino-aprendizagem de qualidade. Assim, os profissionais responsáveis pela elaboração devem ter uma visão sistêmica de todo ambiente e entender as relações entre as pessoas e o contexto da escola, cabendo a gestão ser o mediador deste modelo educacional.

A elaboração do documento consiste em obter nuances que aproximem a gestão democrática e o caráter efetivo de uma escola democrática na qual opera para todos uma educação de qualidade e participativa, sem distinção socioeconômica, cultural e educacional. A partir deste posicionamento, é fundamental encontrar meios para dinamizar a escola e motivar a todos para o engajamento na construção do Projeto Político-Pedagógico para efetivar o movimento democrático.

Assim, destaca-se a importância da formação destes profissionais para difundir como organizar o trabalho pedagógico e administrativo através do viés das políticas públicas internas e externas na intenção de reformular um PPP capaz de atender todos os critérios necessários para execução do dia a dia da rotina da rede escolar.

Conclui-se que, para construir o PPP é necessário partir dos princípios de igualdade, qualidade, liberdade, gestão democrática e valorização do magistério (VEIGA, 1995, p. 22). para reduzir impactos negativos aos processos de ensino-aprendizagem, gerir no âmbito global por entender as demandas de todos os órgãos escolares, ofertar mecanismos de respeito a posição do docente e realçar a imagem representativa da escola para sociedade.

Para afunilar este grande campo investigativo, recorta-se a investigação somente nos inventários de problemas das escolas e na análise de suas práticas democráticas para alicerçar a gestão democrática na organização do trabalho escolar e como isto ajuda defender o suporte da democracia, explorando e explicando a projeção dada pelos sujeitos na construção deste currículo para fortalecimento do direito da participação popular.

1.3 A GESTÃO ESCOLAR COMO MEDIADORA DA EFETIVAÇÃO COLETIVA DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO

Ao definir as atribuições da gestão escolar, indiscutivelmente, compreende-se o cenário da instituição como uma organização una, na qual se representa uma determinada divisão de trabalho e se estabelecem funções com ênfase no exercício de ação coletiva para a totalidade da organização do trabalho pedagógico.

Libâneo (2001) afirma que a estrutura escolar pode ser representada graficamente num organograma, um tipo de gráfico que mostra as inter-relações entre os vários setores e funções de uma organização ou serviço. O organograma escolar auxilia para posicionar cada entidade representativa que compõe o corpo da escola - seja a entidade estudantil ou de docente, de funcionários, de merendeiras(os), de terceirizados, da comunidade local e da própria gestão escolar.



Fonte: https://acervodigital.unesp.br/bitstream/123456789/32/3/LDB_Gest%C3%A3o.pdf

Entendendo que, o ambiente e o clima escolar possuem dimensões complexas nos processos de administração e organização, torna-se necessário um articulador para assumir os desafios impostos pela rotina da instituição. Daí, a equipe gestora, mais precisamente a direção escolar, ocupa esta posição. Lück (2009 p.17) assegura que o diretor “[...] é o profissional a quem compete a liderança e organização do trabalho de todos os que nela atuam, de modo a orientá-los no desenvolvimento de ambiente educacional [...]”.

Algumas instituições produzem trabalho colaborativo na área da gestão escolar. Este setor pode estar ocupado por diretores, orientadores e coordenadores escolares onde cada agente exercer uma função com determinada finalidade de forma a assegurar tarefas coletivas para o bom funcionamento da administração escolar.

Por mais simples que aparenta ser, o trabalho coletivo apresenta complexidade e desafios para a gestão de uma escola. É preciso dedicação para formular um trabalho global e implementar interações com objetivos em comum para promover processos descentralizados nas tomadas de decisões em busca de compromissos benéficos e plurais.

Um dos meios de alicerçar forças para atingir pontos considerados fundamentais a todo o corpo escolar seria a implementação do PPP por este ser um objeto realizado a partir das demandas gerais e a gestão poderá se basear neste documento para instruir propostas e guiar a organização do trabalho pedagógico, administrativo e social. Desta forma, a direção tem a missão de promover este documento para defender os interesses da escola e da perenidade educacional.

Pode-se dizer que, a gestão escolar vincula-se, diretamente, ao processo de construção e elaboração do PPP por ser apresentado como responsável do desenvolvimento das atividades escolares e, conseqüentemente, por ser mediador das relações existente no ambiente de trabalho.

Segundo Santana, Gomes e Barbosa (2012) isto constitui-se pela gestão contribuir em elencar variados pontos primordiais no PPP como os métodos adequados para o processo de ensino-aprendizagem, a avaliação dos sistema de ensino da sua escola, a garantia de recursos tecnológicos, financeiros e pedagógicos, a redefinição de tempo, a distribuição de informações, a promoção da qualidade e a participação social de todos na administração escolar.

Diante deste pressuposto, a gestão escolar necessita promover a unificação do seu trabalho, sem aplicar a fragmentação de suas atividades para organizar com precisão suas incumbências e garantir um trabalho de natureza qualitativa.

A gestão democrática implica um processo de participação coletiva. Sua efetivação na escola pressupõe instâncias colegiadas de caráter deliberativo, bem como a implementação de escolha dos dirigentes escolares, além da participação de todos os segmentos da comunidade escolar na construção do PPP e na definição da aplicação dos recursos recebidos pela escola (OLIVEIRA; MORAES; DOURADO, 2007, p. 4).

A gestão escolar deve ser ouvinte dos demais órgãos colegiados, mas deve basear sua escuta na criticidade e sobre os limites e as possibilidades do seu contexto escolar. Para isto, o seu papel deve abranger alguns princípios legais e não se atentar em definições pontuais para atender demandas, anseios e falas dos demais agentes escolares, é preciso comprometimento para obter resultados.

Aconselha-se assim que, a equipe da gestão escolar deve demonstrar ciência da complexidade da realidade da Educação e da sociedade para enfrentar as múltiplas questões presente no ambiente escolar para detectar as ações vivenciadas pelos sujeitos integrantes e interpretá-las com a intencionalidade de solucionar os conflitos, de acordo com a cultura e os valores estabelecidos pelas relações sociais.

Um dos mecanismos para a gestão implementar suas ações seria a prática dialética. Conforme Maranesi e Almeida (2017) afirmam o diálogo é uma das chaves para realizar este processo e a direção pode promover a construção coletiva, a participação e o trabalho em conjunto. Souza (2009) considera que uma gestão baseada no trabalho dialético permite o surgimento de um:

(...) processo político no qual as pessoas que atuam na/sobre a escola, identificam problemas, discutem, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola na busca da solução daqueles problemas. Esse processo, sustentado no diálogo, na alteridade e no reconhecimento às

especificidades técnicas das diversas funções presentes na escola, tem como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, o respeito às normas coletivamente construídas para os processos de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos da escola (SOUZA, 2009, pp. 125-126)

O Plano Municipal de Educação de Itaboraí (PME), visa o cumprimento da meta 18.1 e 18.8, ao propor a elaboração específica para contratação de diretor e diretor adjunto em escolas com mais de 450 alunos, além do fornecimento de formação continuada para estes representantes escolares.

Portanto, a direção envolve o trabalho de mediador das ações educativas ao instrumentalizar os sujeitos para exercício da cidadania, resgatando o envolvimento dos alunos para fortalecer sua participação nas demais instâncias. Assim, são fundamentais a valorização do trabalho administrativo, reconhecendo estes sujeitos como produtores de saberes e promotores do compromisso de resiliência, para intervenção qualitativa nos processos escolares nas escolas municipais.

Conclui-se que, é responsabilidade da gestão escolar conhecer arranjos para institucionalizar a construção e reformulação de um Projeto Político-Pedagógico voltado imprescindivelmente ao apoio do movimento dialógico e participativo, visando o bem-estar escolar e educativo.

1.4 A IMPORTÂNCIA DA DISCUSSÃO DA VISÃO DOS OUTROS ATORES SOBRE OS PROBLEMAS ESCOLARES

O campo da educação trouxe ao longo do tempo uma gama de conteúdo acerca da temática da participação no contexto escolar. Delimitando este campo na participação dos sujeitos escolares na tomada de decisões, vemos um caminho desafiador para instauração do processo participativo. Afinal, qual é a importância da participação em si?

A palavra participação segundo o dicionário Michaelis (2020) significa “Transmitir informações; Revelar traços comuns; Ter ou tomar parte de; Compartilhar pensamentos ou sentimentos.”

Com base nisto, podemos ter a leitura que a participação projeta-se como um modelo de trabalho colaborativo e coletivo com premissas de ajustar ações estratégicas benéficas para toda organização social. No cenário escolar, ela também assume este caráter no sentido mais

forte da prática democrática para experimentar formas não autoritárias de intervenção nas decisões da organização e definir coletivamente o rumo do trabalho.

A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática na escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisão e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos, pais. (LIBÂNEO, 2017, p. 89)

O conceito de participação fundamenta-se também no da autonomia na perspectiva da construção cultural e ideológica sem interferência ou inibições dos agentes superiores para permitir uma relação de diálogo com os outros sujeitos, pautando-se sempre em promover um ambiente deliberativo, de escuta, estimulador da decisão colaborativas e de responsabilidade coletiva.

Entretanto, esta concepção democrática-participativa não raramente se concretiza na centralização da participação em meras reuniões de assembleias ou grupo de conversa. Poucas vezes, é visto compreender em suma importância a participação como modelo concreto capaz de implicar na livre escolha dos objetivos e processos de trabalho pela hierarquização de poder constituída na estrutura escolar. Assim, o todo é reduzido às partes, sendo que estas partes geralmente são a minoria e com maior detenção de poder numa lógica verticalizada do organograma escolar, cristalizando as decisões em suas mãos e excluindo os outros atores escolares.

Por conta deste efeito nocivo da ausência da participação direta, é necessário apresentar os princípios que corroborem para apresentar a importância da participação na organização do trabalho educativo.

O Documento-Referência da primeira Conferência Nacional de Educação (Conae) refere-se à qualidade da educação, associando este tema ao da gestão democrática. Não há qualidade na educação sem a participação da sociedade na escola. A melhoria da qualidade da educação e das políticas educacionais está intrinsecamente ligada à criação de espaços de deliberação coletiva. (GADOTTI, 2013. p.4)

Indiscutivelmente, a participação não tem perfil esporádico, de diálogos vazios e com a presença limitada dos demais atores escolares. Ao contrário, a participação tem como premissa o envolvimento de todos os órgãos colegiados para discutir e organizar o processo escolar. Os estudantes, os pais, os professores, a gestão, os funcionários, os representantes da

comunidade são a construção do trabalho participativo por sua figura constituir a presença e vozes da integração coletiva para discussão pública sobre os problemas, planos e metas do cenário escolar.

A formulação do processo participativo apresenta grande complexidade por ser um espaço de discussão e debate, envolvendo os diversos atores com histórias e visões sociais diferentes. Isto tem muita importância para analisar de forma crítica o trabalho escolar, mas exige uma liderança capaz de estruturar e coordenar as atividades e promover o consenso, sem interferência pessoal ou administrativa - a liderança não é uma posição exclusiva do diretor escolar. Inegavelmente, uma escola com bom funcionamento e eficácia da escola pressupõe uma gestão com bom papel de liderança e de influência positiva e crítica sobre o contexto escolar, atribuindo autonomia para participação dos demais sujeitos escolares. (Libâneo 2017 p.56)

A participação tem outra caracterização importante para escola. Ela implica diretamente para leitura concreta e multifacetada do contexto social da instituição. O número de atores participantes sobre a discussão acerca de um problema escolar facilita a análise crítica e ampliada na discussão destes impasses e das questões envolvendo a escola. Fernández (2015 p.45) afirma esta posição ao alegar que outros atores contribuem para apontar os diversos problemas, outras questões relevantes e até mesmo expor questões latentes com maior profundidade e informações.

Assim, as vozes destrincham como compreender efetivamente um problema escolar através do compartilhamento das visões sobre a realidade situacional, ajudando a desenhar como atuar sobre as questões referente ao quadro pedagógico.

Matus (1996b p.31) considera que cada ator social explica e decodifica a realidade onde se situa por meio de sua lente particular, ou seja, através de sua interpretação sobre a realidade concreta, embasado em suas opiniões próprias carregadas de valores, interesses, propósitos e entendimentos. O autor curiosamente demonstra a importância da compreensão dos diversos pontos de vistas por todos os sujeitos estarem imersos neste “jogo social”, devendo assim ser ouvidos para entender o contexto de determinado problema:

A explicação que cada ator constrói sobre uma realidade não é um amontoado de dados e informações: os dados e as informações podem ser objetivos e podem ser igualmente acessíveis a todos. A explicação é uma leitura dos dados e informações que expressam a realidade. Cada ator retira da realidade uma interpretação dos fatos, conforme as lentes com que as observa. Toda explicação é declarada por alguém e

esse alguém é um ser humano que tem seus valores, suas ideologias e seus interesses. Nada é menos rigoroso do que ignorar as subjetividades que a realidade reconhece e toda explicação contém para refugiar-se na falsa assepsia do diagnóstico [...] [Contudo,] entender o outro não significa dar-lhe razão, significa simplesmente ‘agora conheço a chave com a qual ele lê sua realidade e a minha’ (MATUS apud HUERTAS, 1996, p. 30-31).

Por conta disto, Matus permite argumentar que a observação da vida social gera percepções importantes na busca da realidade concreta para a atuação precisa sobre a realidade, sendo o primeiro passo para agir sobre os problemas existentes como um todo.

É preciso entender que os problemas escolares são criados e vividos por todos os sujeitos escolares com maior ou menor intensidade. Portanto, trata-se de uma questão de interesse geral na esfera pública por trazer impactos na tendência municipal, estadual e federal. Os problemas devem ser levantados por todos os sujeitos escolares para obtenção de resoluções capazes de trazer uma resposta efetiva e com impacto positivo.

Fernández (2015 p.45) traz outra colaboração ao revelar como a adoção do método do planejamento estratégico de Matus facilita compreender a realidade da instituição de ensino ao demonstrar que a análise pormenorizada do contexto escolar permite a ampliação do quadro situacional da escola por detalhar e esmiuçar os problemas, englobando os diversos atores escolares e as suas relações que impactam no processo da organização escolar.

Logo, o trabalho participativo permite a definição clara e objetiva através de vários pontos de vistas para compreensão panorâmica sobre os problemas escolares. Não basta ser somente ouvido, mas debatido entre os sujeitos para encontrar a chave-mestra que abre porta da caixa-preta escolar. Desta forma, Artmann (1993) alega que a centralidade não cabe a um sujeito apenas porque nenhum ator detém o controle total das variáveis que estão envolvidas na situação ou conhece todos os caminhos que levaram a esta situação visto que o espaço de governabilidade envolve a participação de outros atores.

A escola somente se constitui por ter um grupo de sujeitos presente e vivenciando o cotidiano da instituição. Caso deixemos de lado algum desses viventes escolares, ocorre o esvaziamento da existência da escola pela perda profunda dos seus sujeitos que constroem, simultaneamente, sobre a realidade e a história escolar.

Para tanto, Matus (Huertas, 1996) desenvolve os conceitos de espaço do problema e espaço de governabilidade do ator, bem como propõe o desenho de um plano de intervenção

chamado de plano de ação que abrange as causas dos problemas situadas dentro do espaço escolar que só se admite com a participação de todos os sujeitos escolares sobre o problema.

A articulação de participação na elaboração ou reformulação de um Projeto Político-Pedagógico incumbe algumas orientações para evitar equívocos quanto ao trabalho coletivo. O campo de pesquisa sobre projetos expõe diversas versões e cada uma tem um direcionamento dado ao lugar de aplicabilidade das propostas. O foco deste trabalho será o projeto social por este ter como objetivo realizar uma intervenção em determinada realidade, buscando solucionar algum problema social e melhorar a qualidade de vida das pessoas envolvidas (NETO, GEHLEN, OLIVEIRA, 2018, p. 20), além de permitir ações dentro de um determinado tempo e recursos disponíveis.

Assim, o projeto presume um conjunto de elementos para formar um todo planejado e consistente sem fragmentações, seguindo critérios metodológicos e rigor científico. Por isto, a montagem de um projeto social escolar tem como antecedente um planejamento sem improvisos e participativo, aportado de metodologias e esquemas que viabilizem criar um projeto capaz de reconhecer a realidade e intervir sobre os problemas.

A estrutura de um projeto exige a adoção de diversos elementos para composição deste esquema, sendo a explicação situacional um dos pontos basilares deste processo organizacional.

Isto significa que a análise situacional tem como principal finalidade identificar os problemas prioritários por meio de um processo que aproxime os diversos olhares sociais sobre o problema e consiga localizar a causa específica para sanar a situação durante o percurso em tempo real. Com isto, essa análise acompanha-se com a descrição de cada problema para compreender o desencadeamento dos fatos e o âmago do problema.

No método de planejamento estratégicos (PES), o trabalho desenvolvido por Matus tem como premissa definir e qualificar os problemas por meio da declaração e formalização de mais de um ator do contexto pesquisado para esclarecer o andamento da realidade concreta.

Por isto, um outro elemento importante para compreensão da realidade no PES são os atores participantes do quadro social. Na escola, as relações e interações são basilares para o cotidiano da vida escolar e geram variações sobre a realidade por conta da heterogeneidade de cada pessoa, pois o nível econômico, social, racial, religioso e ambiental, produzindo diferentes percepções quanto ao grau de importância de determinado problema.

Em torno de problemas a participação cidadã é possível; em torno de setores, é impossível. Os atores do jogo social lidam com problemas, não com setores. O PES cunhou a seguinte frase: a realidade tem problemas, e o planejamento

tradicional trabalha com setores. Quem pensa por setores? O PES identifica-se com a realidade e gira em torno de problemas. (HUERTAS, 1996, p. 35).

De uma forma simples, pode-se dizer que o problema pode aparecer, segundo os atores, bem estruturado ou quase-estruturado. Para orquestrar o sentido e significado dos elementos envolvidos que muitas vezes são escassos para entender definitivamente o problema e a realidade social da escola, o PES facilita por esse ser um processo que entende que “[...] a realidade planejada não tem data de início e de término, e os problemas que ela gera são relativos à situação dos atores que nela coexistem”.

A partir da proposição do autor, quanto mais próximo da realidade dos atores viventes do quadro situacional, mais fidedignos serão os diagnósticos e proposições feitas para os problemas identificados. Ademais, cria-se uma sinergia em torno da implementação e acompanhamento dessas ações de qualidade, permitindo encontrar os problemas prioritários de uma escola no ponto de vista técnico-pedagógico e também político. Porém, é necessário entender que todo problema precisa ser analisado de forma crítica e criteriosa, observando a necessidade de debruçar-se em problemas viáveis para a intervenção dos atores escolares.

O maior problema reside em que esse tema muitas vezes não responde aos problemas mais importantes da escola (como altos índices de repetência ou evasão, estudantes no 4º ou 5º ainda com sérias dificuldades de leitura e escrita...), parecendo uma temática aleatória que se desenvolve sem buscar afetar as questões didático-pedagógicas e curriculares, organizacionais ou sócio-comunitárias. Partir da identificação e da busca de soluções coletivas para os problemas técnica e politicamente mais relevantes de cada escola pode permitir um processo de planejamento mais efetivo, em função de buscar alternativas viáveis aos problemas apontados. Planejamento que permita, inclusive, escolher se e como articular no seu plano de ação de forma estratégica, não só diversos projetos didáticos, mas também outros tipos de planos e projetos específicos que são oferecidos pela gestão central e/ou outras organizações sociais às escolas. (FERNANDEZ, 2015 p.15)

Neste sentido Matus afirma que a realidade não se explica exclusivamente por um ator. Assim, os problemas precisam ser encarados pelos diversos pontos de vista. Para o autor (Huertas, 1996) há uma separação entre quem explica e o que é explicado. Isto pode ser entendido por cada sujeito possuir uma identidade social única, fazendo com que ele constitua uma percepção diferenciada acerca da realidade. Sendo assim, o modo de explicar a realidade

não é único ou restrito. Pelo contrário, ele coloca nas mesas os diversos olhares dos sujeitos, abrindo as camadas que esconde as variantes e permite compreender em suma a situação.

O autor exprime que: “Explicações diferentes sobre uma mesma realidade não só significam diferentes respostas para as mesmas perguntas, mas também diferentes respostas para diferentes perguntas” (MATUS, 1996a, p. 156).

Cabe assim, a escola assumir a existência de problema para então propor um trabalho sistêmico com a participação integrada de todos os sujeitos e, por meio da coleta desses dados, estabelecer variações que depois de sistematizadas e descritas possibilitem encontrar as razões centrais dos problemas.

Deste modo, a visão diagnóstica sobre a realidade educacional não possui neutralidade. Ele tem fatores que salienta compreender as dimensões de um planejamento estratégico como os recursos orçamentários, as micro relações sociais, os espaços culturais e parceiros das escolas, as ações administrativas e pedagógicas. Tudo isto implica em um posicionamento crítico e equidistante. (NETO, GEHLEN e OLIVEIRA, 2018, p.35)

Com isto, é preciso conceber um plano de conhecimento e ativo possível de permitir o manejo sobre os problemas. E logo, deve-se pensar em conceber um plano de ação que se trata de uma ação intencional e reflexiva, por meio da qual o autor da ação espera alcançar conscientemente determinados resultados. E o fundamento dessa ação é um juízo complexo que foge às predições” (MATUS, 1996a, p. 158).

Isto constitui o cálculo interativo onde as relações entre as pessoas garantam através da tomada de decisão coletiva as possíveis respostas para atingir os objetivos e as metas estipuladas na situação em tempo real, criando uma rede de planos pensando e debatidos através da convergência de diversos olhares e saberes, que possibilitem a fundamentação e a aceitação de ações capazes de interferirem pontualmente sobre os problemas escolares.

CAPÍTULO 2.

A REFORMULAÇÃO DOS PROJETOS POLÍTICO-PEDAGÓGICOS DA REDE PÚBLICA MUNICIPAL DE ITABORAÍ E A PARCERIA COM A UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO.

2.1. O MUNICÍPIO DE ITABORAÍ: ALGUNS INDICADORES EDUCACIONAIS

Para contextualizar a pesquisa, busca-se levantar informações pertinentes sobre o município e o quadro educacional investigado. Assim, foram verificadas suas características socioeconômicas, demográfica e o esboço da Educação Básica através do portal QEdu.

O município de Itaboraí situa-se na região metropolitana do estado do Rio de Janeiro e, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) de 2019, estima-se que sua população concentra em torno de 249.500 habitantes. Historicamente, seu nome tem origem da palavra Tupi que significa “Rio de pedra bonita” ou “Rio de pedra brilhante”.

O município tem a dimensão territorial abrangente e divide-se em regiões urbanas e territoriais. Desta forma, Itaboraí está dividido em oito distritos e possui noventa e três bairros com escolas espalhadas em todos os espaços:

DISTRITO	SEDE	BAIRROS
1º Distrito	Centro	Centro, Ampliação, Areal, Badureco, Bela Vista, Bonfim, Caluge, Calundu, City Areal, Colônia, Engenho Velho, Esperança, Iguá, Itaville, Jardim Ferma, Jardim Imperial, Joaquim de Oliveira, Jardim Progresso, Nancilândia, Nova Cidade, Outeiro das Pedras, Picos, Quissamã, Retiro, Retiro São Joaquim, Rio Várzea, Santo Expedito, Sapê, Sossego, Três Pontes, Venda das Pedras, Vila Rica
2º Distrito	Porto das Caixas	Porto das Caixas, Jardim Itajubá, Nossa Senhora da Conceição
3º Distrito	Itambi	Itambi (Centro), Gebara I, Grande Rio, Jardim Itambi, João Caetano, Morada do Sol I, Morada do Sol II, Parque Aurora
4º Distrito	Sambaetiba	Sambaetiba, Agro Brasil, Alto do Jacu, Chácaras Bela Vista, Parque Nova Friburgo, Quinta dos Colibris

5º Distrito	Visconde de Itaboraí	Visconde de Itaboraí, Jardim Itamarati, Maravilha, Vila Visconde, Vilage do Sol, Vila Moraes, Vila Esperança
6º Distrito	Cabuçu	Cabuçu, Curuzu, Ipitangas Recanto dos Magalhães, São José, São Sebastião, Vila Verde
7º Distrito	Manilha	Aldeia da Prata, Manilha, Apolo II, Granjas Cabuçu, Helianópolis, Monte Verde, Novo Horizonte, Santo Antônio, São Miguel, Vila Brasil, Marambaia, Vila Gabriela, Nova Capital, Jardim Shangrilá, Jardim Maicon, Nova Aldeia
8º Distrito	Pachecos	Centro - Pachecos, Granjas Mirassol, Parque Novelo, Montevideo, Itapacorá, Perobas, Muriqui, Morro do Chapéu, Bibinha, Fonte dos Bambus, Guindaste, Lobos

Fonte: Autora

Com relação à questão socioeconômica do município, o balanço anual descreve que somente 13,3% de proporção de pessoas ocupadas em relação à população total e 37,7% da população com rendimento mensal de até meio salário mínimo por pessoa, considerando a amostra por domicílio. O salário médio mensal dos trabalhadores formais é de 2,1 salários mínimos.

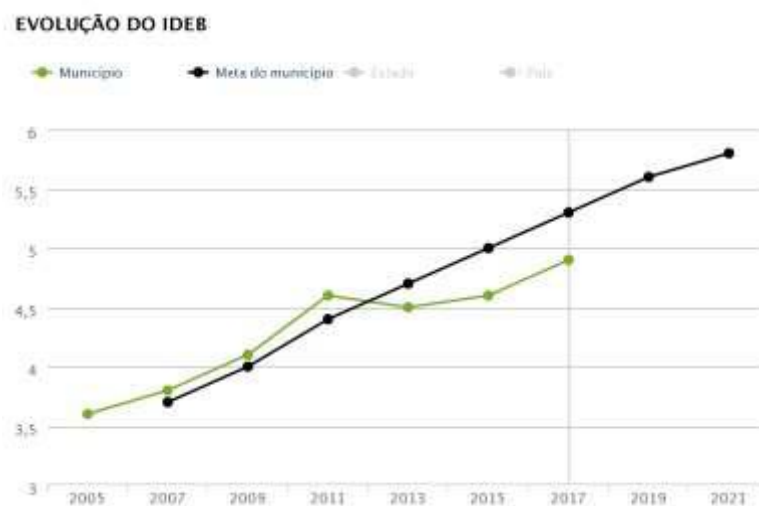
O Índice de Desenvolvimento Humano (IDHM) - Itaboraí é 0,693, em 2010, o que situa esse município na faixa de Desenvolvimento Humano Médio (IDHM) entre 0,600 e 0,699, ocupando a 62ª colocação em comparação aos outros municípios do Estado do Rio de Janeiro com o total de 92°.

Na área de Educação, a taxa de escolarização de 6 a 14 anos² de idade chega em torno de 97,1 %, conforme informa o IBGE. Em comparação ao estado, ele ocupa a 64ª posição em relação aos demais municípios e na microrregião, ocupa a 5ª colocação comparado as outras 16 regiões.

O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) do município de Itaboraí em 2017 marcou a pontuação 4,9 nos Anos Iniciais do Ensino Fundamental da rede pública. Já nos Anos Finais do Ensino Fundamental a nota atingiu a média de 3,6 em 2017.

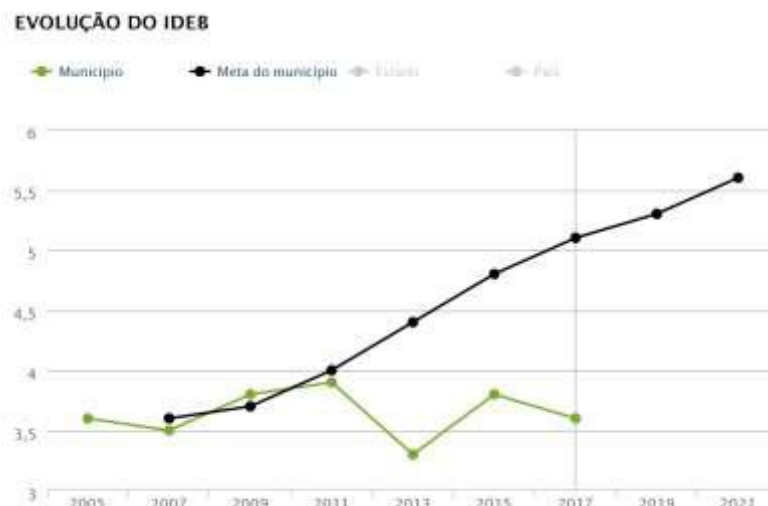
² Apesar da legislação apontar que a obrigatoriedade do ensino é de alunos de 4 a 17 anos na rede básica, atribui-se neste trabalho os dados referentes e apontados pelo IBGE n o qual traz somente a faixa etária de 6 a 14 anos de idade.

Em relação a nota 4,9 nos Anos Iniciais do Ensino Fundamental (EF), comparando as esferas federais, estaduais e municipais, nota-se que em relação ao quadro do país, o município de Itaboraí obteve a 3882ª colocação para as 5570. No nível estadual, ficou em 69ª de 92ª e, finaliza na microrregião, a 6ª posição de 16ª. O QEDU aponta que o município não atingiu a meta estipulada de 5,2. Desta maneira, o município entrou em alerta por não atingir o objetivo inicial.



Fonte: QEDU.org.br. Dados do Ideb de Itaboraí (2017).

O índice esperado para os Anos Finais também não foi atingido e o município ocupou uma das colocações mais baixas em comparação aos níveis federal, estadual e municipal na nota do IDEB referente ao segundo segmento do EF. Na aferição ao nível federal, Itaboraí alcançou nos Anos Finais do EF a colocação 4354ª em relação a 5570ª. No nível estadual 79ª de 92ª e 10ª de 16ª na microrregião. O QEDU aponta que o município não alcançou a meta estipulada de 4,7 no IDEB de 2017, entrando em situação de alerta devido a baixa progressão da evolução do IDEB.



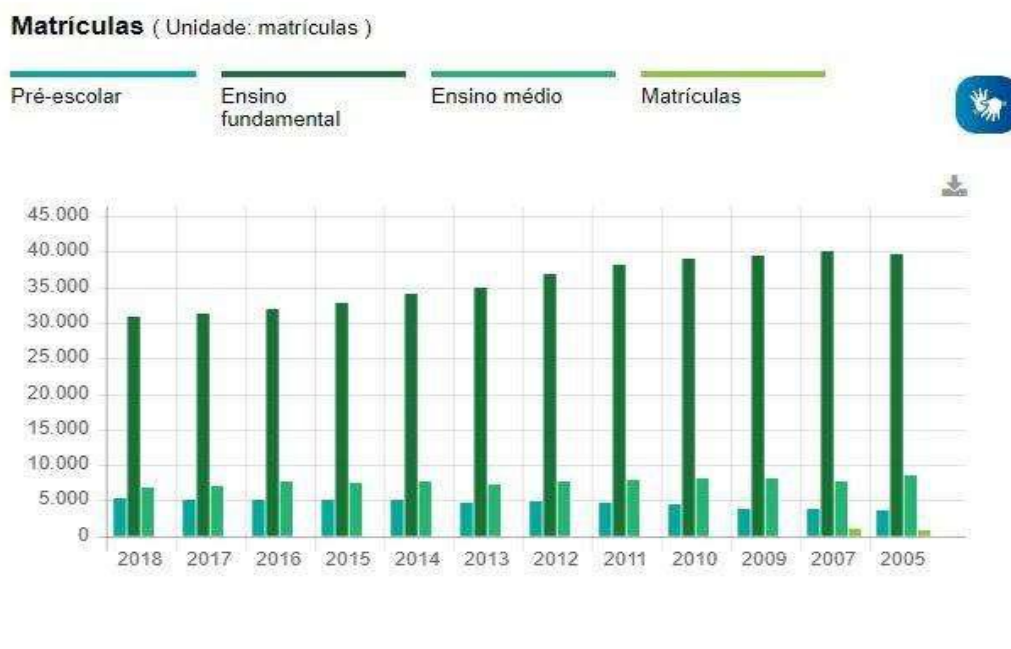
Fonte: QEdu.org.br. Dados do Ideb de Itaboraí (2017).

A atual administração encontra-se gerenciada pelo prefeito Sadinoel Oliveira Gomes Souza (PMB) no mandato de 2017-2020. Quanto à administração escolar da região, ela se concentra na Secretaria de Educação, Cultura e Turismo (SECULT) de Itaboraí, sendo representada pelo então secretário Osório Luís Figueiredo de Souza³.

Segundo os dados da Lista de Escolas da Rede Municipal de Ensino de Itaboraí de 2019, o município conta com cerca de 94 escolas entre Pré-escola, Anos Iniciais, Anos Finais do Ensino Fundamental e Educação de Jovens e Adultos distribuídas por todos os seus distritos. Sendo ofertadas nestas instituições a Educação infantil e o Anos Iniciais unificadas, também escolas exclusivas para a Educação Infantil e/ou Escolas com os dois segmentos do Ensino Fundamental e a Educação de Jovens e Adultos.

O sistema educacional de Itaboraí abrange cerca de 6.860 matrículas em 2018 e tem um corpo docente com 1.981 docentes no Ensino Fundamental, conforme amostragem do IBGE.

³ Osório de Souza é professor de Educação Física; especialista em Gestão, Supervisão e Orientação Educacional, pela Universidade Unigranrio e especialista em Gestão Pública, pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ).



Fonte: IBGE 2019 - município de Itaboraí

Pode-se observar que, paulatinamente, ocorre um retrocesso no número de matrículas no Ensino Fundamental dos anos 2005 até 2018. Na Pré-escola, existe o efeito reverso, pois ocorre um movimento crescente até a chegada de 2018. Já no Ensino Médio, este processo encontra-se constante, sem grandes efeitos de variações.

2.2. GESTÃO ESCOLAR DE ITABORAÍ E A REFORMULAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO- PEDAGÓGICO

De acordo com o portal da SECULT, a região de Itaboraí conta com aproximadamente 110 diretores e adjuntos para organizar e promover a gestão democrática prevista na meta 18 do Plano Municipal de Educação em vigor desde 2014 até 2024. O setor administrativo escolar compõe-se, em sua grande maioria, por diretores, coordenadores e orientadores educacionais, atuando na gestão e organização da instituição de ensino.

Com as atuais reformas curriculares orientadas pela Base Nacional Comum Curricular (BNCC) de 2017, foi instruído o envio para as secretarias municipais de ensino de todo território nacional o novo planejamento mínimo curricular. Os sistemas de ensino foram orientados a procurarem meios de alinhar as propostas da documentação legal e articulada ao Projeto Político Pedagógico da unidade escolar.

Este documento caracteriza-se como a nova base comum de ensino e define o conteúdo mínimo que será ensinado em todas as instituições escolares públicas e privadas do país. Na prática, a BNCC deverá ser implementada até 2020.

Em Itaboraí, a prefeitura procurou adotar a normativa do novo currículo mínimo nacional. Este trabalho não pretende examinar o impacto do conteúdo e/ou eficácia da BNCC, mas compreender como se promoveu uma articulação dos planos da BNCC para a reformulação dos PPPs das escolas municipais de Itaboraí, compreendendo quais arranjos institucionais foram escolhidos para finalizar e organizar o projeto da escola, além de fortalecer o PPP como um instrumento para garantir a gestão de democrática.

Para ancorar ainda mais esta proposta e efetivar a junção entre as normas externas e as demandas internas, a prefeitura estabeleceu uma parceria com a Universidade Federal do Rio de Janeiro com a intencionalidade de discutir com as equipes gestoras das escolas a reformulação dos seus planejamentos educacionais e PPPs.

A ação destina-se aos diretores, coordenadores e orientadores educacionais da rede municipal de ensino da cidade e tem como objetivo proporcionar uma formação continuada aos profissionais, promovendo a efetivação da gestão democrática e processos de qualidade na educação básica.

Adota-se, neste trabalho, o sentido de organização escolar definida coincide com a mesma defendida por Libâneo (2017, p. 87). Ou seja, a organização escolar vista como unidade social que reúne pessoas que integram entre si e que operam por meio de estruturas e processos organizativos próprios. Também utilizaremos os termos organização e gestão escolar, acreditando que estes termos abrangem a administração e os processos de tomada de decisão coletiva e social.

O projeto de extensão destina-se a este público-alvo por compreender o órgão da direção como princípio e atributo da gestão democrática. (LIBÂNEO, 2017, p.117).

A direção deve ser o representante escolar para estimular as instâncias e práticas de participação popular. Libâneo (2017, p. 117) afirma que a direção escolar além de ser uma das funções do processo organizacional, é um imperativo social e pedagógico.

Desta forma, a direção do município deve ser lida como um princípio e atributo da gestão, mediante a isto, canaliza o trabalho em conjunto das pessoas para balizar os objetivos e as metas escolares. Conseqüentemente, cabe a gestão da escola assegurar a unificação dos diversos órgãos da comunidade escolar, tornando-se assim um mediador das demandas, anseios, processos, planos e metas esperados por todos os sujeitos educacionais.

Logo, estima-se que o diretor participante do curso identifique razoavelmente sobre concepções democrática-participativa, além da legislação local e geral para na prática promover arranjos institucionais que interpenetram o campo da racionalização do trabalho e a coordenação do esforço coletivo humano (PARO, 2012) para atuar na reformulação dos PPPs de forma coletiva e democrática.

Pode-se dizer que a equipe gestora de uma escola tem como atribuição conhecer os procedimentos e aparatos para atingir as metas da organização, envolvendo os aspectos técnicos, pedagógicos, culturais, políticos e administrativos.

Libâneo (2017, p. 89) adverte que a direção pode ser centrada no coletivo ou no indivíduo, sendo possível uma direção individualizada ou coletiva e participativa. Para impulsionar a participação torna-se necessário entendê-lo como princípio legal e como um direito conquistado por meio da mobilização social, possibilitando como modelo para tomada de decisões plural e dinâmica com o propósito fortalecer a prática democrática e não autoritária, conforme instrui-se o PME de Itaboraí aos seus gestores educacionais.

Entende-se que, nas escolas municipais de Itaboraí, a equipe gestora compõe-se como uma tríade formada por diretores, coordenadores e orientadores escolares. Portanto, este trabalho exige o acolhimento de práticas coletivas que favoreçam um ambiente diversificado e dialógico, sem medição de posições e comandos para que todos tenham lugar de fala e escuta.

Paro (2008) enfatiza que a gestão escolar deve ser entendida como campo de respeito mútuo e valorização da coletividade:

O gestor escolar tem de se conscientizar de que ele, sozinho, não pode administrar todos os problemas da escola. O caminho é a descentralização, isto é, o compartilhamento de responsabilidades com alunos, pais, professores e funcionários. Isso na maioria das vezes, decorre do fato de o gestor centralizar tudo, não compartilhar as responsabilidades com os diversos atores da comunidade escolar. Na prática, entretanto, o que se dá é a mera rotinização e burocratização das atividades no interior da escola, e que nada contribui para a busca de maior eficiência na realização de seu fim educativo. (PARO, 2008, p. 130).

A gestão ocupa-se como o lugar de desenvolver a elaboração do conhecimento e de identidade da escola, posicionando-se como norteador da construção do PPP e requer a definição de políticas e metas para a continuidade da organização do trabalho pedagógico. Desta maneira, a escola não deve elaborar seu Projeto Político-Pedagógico apenas movida por

uma exigência legal, mas a partir da compreensão da importância do PPP para o caráter participativo. Daí se dá maior relevância à implantação de uma gestão democrática.

Podemos entender como os gestores pensam e convivem na realidade concreta do chão da escola e quais são os limites e possibilidades encontradas para eles implementarem políticas participativas no PPPs, além de buscar a identificação de arranjos sociais que aprenderam para fomentar a gestão democrática nas diversas ações diretivas de suas escolas.

Guiado neste ponto, a reformulação do Projeto Político Pedagógico norteia-se em promover a equidade e a qualidade nos processos de ensino no município de Itaboraí, através da disseminação do pensamento crítico, cultural, administrativo e educativo. Dessa forma, a reelaboração do PPP das escolas permite que, inicialmente, este processo esteja ancorado na defesa do princípio democrática da participação social e na valorização do trabalho docente à serviço da melhoria do coletivo escolar.

2.3 O PROJETO DE EXTENSÃO “PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO: PLANEJANDO JUNTOS A EDUCAÇÃO PÚBLICA DO MUNICÍPIO DE ITABORAÍ”

A Universidade Federal do Rio de Janeiro é uma instituição de ensino, pesquisa e extensão que promove a formação científica, humana, cultural e cidadã do corpo acadêmico, que tem por objetivo contribuir para sociedade com atividades educativas, críticas e operacionais. Desta maneira, a tríade de pesquisa, ensino e extensão garante a oferta de serviços públicos para toda comunidade de forma gratuita e de qualidade, através de diversos trabalhos realizados pelos discentes, docentes, técnicos e de pesquisadores da instituição de educação superior.

A extensão, especificamente, trata-se de um dos campos de pesquisa e trabalhos oferecidos pela UFRJ para cumprimento do serviço e do atendimento direcionado à sociedade. A instituição conta com mais de 1.800 projetos de extensão, nos quais a Universidade necessariamente dialoga com a sociedade em sistema de mão-dupla ao oportunizar um trabalho de integração entre a academia e a sociedade.

O presente estudo pretende analisar o material das atividades da equipe diretiva do projeto de extensão “Projeto Político-Pedagógico: Planejando juntos a educação pública do município de Itaboraí” (Anexo). Este projeto visa colaborar para a reformulação dos PPPs do município de Itaboraí concomitante com a reformulação das diretrizes e bases municipais,

alinhadas a Base Nacional Comum Curricular (BNCC) por meio de atividade dialógicas que integram a comunidade acadêmica e as equipes gestoras municipais.

O trabalho destina-se à equipe diretiva da escola: diretores, orientadores e coordenadores pedagógicos, devido ao processo de replanejamento dos seus PPPs nas unidades escolares com o acompanhamento. A partir disso, esses atores escolares devem orientar os demais sujeitos acadêmicos a participarem e integrarem a nova reformulação do perfil da escola. A equipe técnica da Secretaria Municipal de Educação de Itaboraí, que se encarrega do processo de mobilização e colaboração na reelaboração dos Projetos Político-Pedagógicos das escolas públicas municipais, acompanha estes gestores na trajetória e seu envolvimento com a extensão.

As metodologias utilizadas pelo grupo de extensão foram: a leitura e a apreciação de teóricos sobre a temática, reuniões quinzenais com o grupo do projeto, reuniões periódicas com a SME de Itaboraí, realização de atividade de planejamento de ações estratégicas e de planos de ação por parte das equipes gestoras das escolas, monitoramento do canal de comunicação com os participantes e discussão sobre as atividades enviadas pelas equipes gestoras.

O projeto de extensão teve sua origem derivada de outra proposta extensionista, realizada no início de 2019⁴. Então, em 2019, foi ofertado aos profissionais de educação deste município o projeto de extensão sobre organização e gestão escolar. O objetivo era retratar a questão direcionada aos Projetos Político-Pedagógicos e ao Planejamento Escolar, dispondo de elementos de interesse do quadro educacional de Itaboraí dado que o município, por causa das mudanças trazidas pela BNCC, pretendia desenvolver uma política de reformulação dos PPPs das escolas públicas. A atividade foi coordenada pela professora Daniela Patti do Amaral e a professora Silvina Fernández foi uma das convidadas para debater acerca da temática. A equipe técnico-pedagógica SECULT de Itaboraí, então presente, observou a importância deste debate e, após a apresentação da discente, a equipe a convidou para realizar um trabalho voltado às equipes diretivas acerca do Planejamento e PPP, centrado no desafio deste lócus para ressignificar seus projetos político-pedagógicos.

Em janeiro de 2020, após discussão sobre este processo e a solicitação externa, a docente deu iniciativa à criação do projeto de extensão intitulado “Projeto Político-Pedagógico: Planejando juntos a educação pública do município de Itaboraí” para atender às

⁴ Informações sobre o projeto de extensão: <https://www.itaborai.rj.gov.br/27279/itaborai-realiza-formacao-de-gestores-com-tema-gestao-democratica-na-escola/>

demandas solicitadas pela prefeitura. Esta organização foi concretizada através da oferta de um projeto extensionista por viabilizar um trabalho coletivo e pensando para aquela realidade específica.

Os princípios da integração ensino-pesquisa, teoria e prática que embasam a concepção de extensão como função acadêmica da universidade revela um novo pensar e fazer, que se consubstancia em uma postura de organização e intervenção na realidade, em que a comunidade deixa de ser passiva no recebimento das informações/conhecimentos transmitidos pela universidade e passa a ser, participativa, crítica e construtora dos possíveis modos de organização e cidadania. (JENIZE, 2004, p.10).

O olhar da equipe técnico-pedagógica com o trabalho acadêmico afirma uma defesa no trabalho aportado de criticidade e rigor científico. A secretaria de educação de Itaboraí propôs desenvolver um trabalho de articulação com seus gestores escolares e a universidade por acreditar que este movimento proporciona uma construção epistemológica aportada na indissociabilidade da teoria e da prática.

Por sua vez, a construção de um projeto de extensão universitária traz um retorno à sociedade sobre o trabalho desenvolvido pela academia e, simultaneamente, promove um trabalho de autonomia ao integrar os graduandos às atividades de campo. Desta forma, efetiva-se uma descoberta do campo de trabalho docente ainda na formação dos licenciandos e aproximação da universidade-sociedade.

Além disso:

[...] há de se afirmar que ensino-pesquisa-extensão apresentam-se hoje, no âmbito das universidades brasileiras, como uma de suas maiores virtudes e expressão de compromisso social, uma vez que o exercício de tais funções é requerido como dado de excelência na Educação Superior, fundamentalmente voltada para a formação acadêmica e profissional de docentes e discentes, à luz da apropriação e produção do conhecimento científico. (SANTOS, 2010 apud UNIMONTES, 2011, p. 01).

Este movimento dialético feito entre a equipe educacional e a universidade ressalta a importância da extensão por lidar diretamente com anseios da sociedade ao oferecer contribuições e serviços para o cenário destinado a colocar em vigor os interesses em comum entre estas duas esferas.

Esta extensão universitária foi aprovada pela Pró-Reitoria de extensão da UFRJ, promovendo assim o processo da interdisciplinaridade científica, política e cultural sob o princípio do ensino, pesquisa e extensão. Também articula-se ao Complexo de Formação de Profissionais da Educação Básica da UFRJ tendo como objetivo afirmar o lugar político

estratégico da Universidade pública na formação inicial e continuada dos docentes que atuam na Educação Básica. Ele descreve-se como um:

Projeto de extensão como objetivo colaborar com o processo de reformulação dos Projetos Político-Pedagógicos (PPPs) das escolas públicas municipais de Itaboraí (RJ), a partir da demanda da Secretaria Municipal de Educação (SME) desta localidade, após reformulação das Diretrizes Curriculares Municipais (DCM) alinhadas às Bases Nacionais Comuns Curriculares. Nesse sentido, buscamos desenvolver diversas ações de assessoramento – entendido como uma relação colaborativa e dialógica na qual possa exercer-se influência no processo de mudança sem, no entanto, decidir pelos atores escolares (MACHADO, 2014) –, divulgação das pesquisas recentes sobre o tema, reflexão e acompanhamento do/no processo de replanejamento dos projetos pedagógicos tanto da gestão central quanto das escolas desta rede municipal. As atividades envolvidas incluem a realização de reuniões de organização das atividades com a gestão central, ciclo de palestras intercaladas com atividades de reformulação dos PPPs nas escolas, avaliação coletiva das propostas das escolas e sugestões para reformulação, oficinas com as equipes gestores, entre outras que possam vir a ser propostas junto ao público destinatário. O projeto terá início em fevereiro de 2020 e poderá estender-se ao longo do primeiro semestre desse ano, até as escolas da rede elaborarem os seus respectivos PPPs em conformidade com as novas DCM em função dos principais problemas da agenda pública escolar em cada situação particular.(FERNANDEZ, 2020)

Esse projeto de extensão conta com 9 extensionistas - Amanda Dea Alecrim, Claudia de Santana, Danielle Carvalho, Eliane Xavier, Juliana Muzy, Maria Vitória dos Santos, Patrícia Benjamin e Sandra Gomes. Todas são graduandas do curso de Pedagogia. O projeto oferece uma carga horária de 90 horas aos estudantes, podendo ter este tempo de participação prorrogado após o cumprimento da mesma. Neste projeto não há oferta de bolsa de extensão para as estudantes.

Sob a orientação da professora coordenadora do projeto, todo o grupo da extensão manteve encontros quinzenais desde o mês de fevereiro de 2020 para dinamizar a discussão e a pesquisa acerca do planejamento e das perspectivas de trabalho com as equipes diretivas e para planejar as ações do projeto. O primeiro encontro com os gestores escolares no próprio município de Itaboraí, que será detalhado no próximo capítulo, aconteceu em 12 de fevereiro de 2020. Com a chegada da pandemia, as atividades continuaram de forma remota e o trabalho voltou-se para uma análise minuciosa da construção coletiva dos PPPs a fim de investigar a

participação de todos os sujeitos escolares neste processo e prepararmos as devolutivas para as escolas, dado que a equipe da SECULT solicitou que suspendêssemos os contatos com as escolas por um tempo porque as equipes estavam ocupadas com as adaptações necessárias ao momento inédito que estávamos atravessando.

O projeto de extensão propõe-se no assessoramento e no acompanhamento das equipes gestoras das escolas pertencentes a essa rede no processo de reformulação dos seus respectivos Projetos Político-Pedagógicos (PPPs), juntamente com a equipe técnica da Secretaria Municipal de Educação de Itaboraí para identificação coletiva, colaborativa e horizontal de ferramentas que permitam a estes gestores escolares construir de um trabalho de elaboração, desenvolvimento e avaliação dos PPPs das escolas públicas municipais.

Para avançar no sentido de uma formação integral dos extensionistas, o grupo de extensão realizou diversos encontros internos para estudar e discutir a temática referente ao campo de planejamento educacional, políticas públicas, avaliações institucionais e, sobretudo, gestão democrática para promover um fortalecimento de uma formação híbrida que permite compreender o chão de escola ao aproximar o estudante da realidade do exercício do pedagogo, ainda mais no âmbito da gestão escolar pública. Assim, todas as extensionistas participavam ativamente das atividades e das discussões que permitiram uma aproximação crítica, acolhedora e ampla acerca da área investigada.

O grupo também tinha como atribuição a organização do contato direto com os participantes do projeto de extensão. Mantiveram-se assim dinâmicas internas para responder e monitorar o canal de comunicação com os demais participais (e-mail), com o propósito de conduzir e sanar dúvidas das equipes diretivas e investigar propostas de formalização para orientar uma organização qualitativa e horizontal dos trabalhos com o intuito de distribuir as tarefas e otimizar a participação de todas as extensionistas nas atividades com os gestores escolares.

Em suma, o projeto combina assessoria e divulgação para o intercâmbio de saberes e práticas de construção coletivas, envolvendo também palestras e oficinas. Por conta da pandemia, nosso contato restringiu-se em analisar as atividades do primeiro encontro presencial das equipes diretivas de forma assíncrona, entendendo que a continuidade do projeto pode contribuir posteriormente para a reformulação dos PPPs e no modo de organização do trabalho pedagógico como um todo.

Espera-se, portanto, que o andamento do projeto de extensão dê a possibilidade aos demais gestores escolares e que os outros atores sociais da escola espelham-se nas

contribuições e ações do trabalho realizado pelo grupo, adotando ações de participação e envolvimento de todos os atores acadêmicos. Deste modo, propõe-se criar meios colaborativos no qual a universidade demonstra a importância da deliberação e do movimento dialético por dar voz a todos os indivíduos escolares para entender o sentido real do trabalho de organização escolar.

Neste sentido, o projeto de extensão deseja marcar a importância do trabalho colaborativo, ou seja, demonstrar como a realidade escolar se consolida com muitas mãos, de forma que, legitima os diversos saberes, diminui a hierarquização entre os sujeitos e amplia as vozes escolares. Para que isto ocorra, a equipe diretiva se torna fundamental para disseminar a democratização e a pluralidade no contexto escolar por esta carregar saberes indispensáveis sobre a prática de um planejamento educacional voltada para uma formação eficiente, qualitativa e humana do processo de ensino-aprendizagem.

Por isso, é imprescindível dizer que, o compromisso social da instituição de ensino superior busca focalizar seu trabalho no campo de gestão e a importância para problematizar as perspectivas de construção dos PPPs, do Planejamento Educacional, Sistema Educacionais e Avaliação Institucional por meio do intercâmbio de saberes, entendendo-se como dispositivo a serviço da melhoria escolar através do desenvolvimento auto-sustentável das organizações e, concomitantemente, atingindo a formação continuada dos participantes. Com este trabalho, esperar-se que os atores escolares se apropriem da construção deste conhecimento coletivo para concretizar a realização do trabalho e da reformulação dos PPPs;

A premissa do projeto é fundamentada na aproximação da universidade com a escola em uma perspectiva relacional e colaborativa onde a universidade possa exercer sua influência no processo de mudanças nas decisões dos atores escolares, permitindo ampliar sua análise para uma reformulação coletiva em que a participação torna-se o cerne do trabalho planejado e desenvolvido.

CAPÍTULO 3.

O TRABALHO REALIZADO PELA GESTÃO ESCOLAR DAS ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS DE ITABORAÍ

O primeiro encontro com os gestores escolares para a realização do Projeto de Extensão - PPP: planejando juntos os PPPs do município de Itaboraí, ocorreu em 12 de fevereiro de 2020. Dividiu-se em dois turnos na parte da manhã e da tarde devido ao grande quantitativo de gestores participantes.

O curso voltado para a participação de até 2 gestores por escolas, teve uma participação amplamente significativa visto a organização realizada entre a Prefeitura Municipal de Itaboraí e a Faculdade de Educação da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Em média, foram contabilizados a presença de 90 pessoas em cada turno das 94 escolas municipais de Itaboraí.

O local escolhido para o encontro foi o Faculdade Cenecista de Itaboraí, centro educacional particular em razão ao posicionamento estratégico na cidade e a grande extensão territorial do município - a instituição encontra-se no centro da cidade, facilitando a chegada de todos os participantes devido ao grande fluxo de mobilidade na região, principalmente os da zona rural.

Em contrapartida, o local de realização do encontro sendo uma instituição privada aproveitou-se para disponibilizar panfletos sobre os cursos de graduação ofertados na localidade.

Esta iniciativa contradiz com a proposta do Projeto da Universidade Federal do Rio de Janeiro, por não corroborar com qualquer medida de propaganda privativa e com seu compromisso em defender a educação pública, laica e de qualidade.

Ainda mais, compreendendo a postura para repensar o Projeto Político-Pedagógico a partir da concepção sociocrítica (LIBÂNEO, 2017) a formação continuada expressa-se como uma proposta indispensável para a organização do trabalho escolar. Portanto, é necessário iniciar uma mudança de paradigma sobre a qualidade da Educação Pública a contar da educação básica até ao nível superior.

Em ambos os turnos a discussão fundamentou-se em expor um diálogo aberto para criticidade sobre a postura da gestão escolar e auxiliar a reformulação do PPP a partir da análise metodológica sobre o tema em pauta. A ênfase do curso volta-se em amparar um olhar

crítico sobre as decisões e incumbência da equipe gestora em prol da efetivação do Projeto Político-Pedagógico e das ações no processo de organização escolar que garantam a efetivação de processos de planejamento coletivos e amplamente categorizado pela participação de todos os órgãos colegiados.

Assim, constituiu-se o primeiro passo com um diálogo sobre o Planejamento - os ciclos do modo de planejar - até às dimensões proposta para conceber a realização do PPP, além da diferenciação de problema e mal-estar, enfatizando a problematização da gestão participativa e a integração dos sujeitos escolares no processo de tomada de decisões da escola.

A abordagem matusiana aponta que a diferenciação entre problema e mal-estar evidencia-se por meio da definição do problema. Isto significa, que o mal-estar trata-se de uma sensação genérica sem descrição ou estrutura. Em contraponto, o problema tem uma descrição definida que suscita a ação estruturada para intervir na realidade que se julga insatisfatória. Neste sentido, Matus (1996b) entende como problema para um ator social qualquer situação considerada fora dos padrões de normalidade e/ou contrários às suas finalidades ou objetivos, em função das que esse ator tem o poder de estruturar ações e agir sobre este problema através de soluções viáveis e eficazes para a realidade social. Situações sobre as quais o ator não tenha essa capacidade de ação não são consideradas problemas. Logo, uma explicitação sobre a realidade social é feita e apontada através das perspectivas dos diversos atores sociais do ambiente escolar, realizando assim o mapeamento dos problemas nas diversas perspectivas dos envolvidos na situação, a partir do qual se procede à priorização dos mais relevantes tanto do ponto de vista técnico quanto político. Esses problemas devem ser minuciosamente descritos e analisados para poder explicá-los e, assim, poder elaborar propostas de ações com estrutura modular de planos conforme a sua viabilidade a partir desse detalhamento (descrição) do problema enfrentado no quadro situacional .

Ao direcionar o trabalho para a reformulação dos PPPs, compreende-se que Fernandez (2018) aponta literatura acadêmica que indicam a importância desta documentação por ser um instrumento que facilita a ação do coletivo da escola para criar a idealização e constituir o perfil da escola, considerando suas necessidades, particularidades e as suas características específicas para efetivar um processo de ensino-aprendizagem de qualidade e com um bom andamento do trabalho pedagógico por vias democráticas.

Porém, a autora reforça que, apesar da contribuição da legislação, a introdução para a participação é um movimento complexo devido à prevalência histórica do modelo normativo de planejamento, que difere do Planejamento Estratégico Situacional (Fernandez, 2018 p.7).

Muito sucintamente, pode-se compreender que o planejamento normativo pressupõe uma distância nítida entre sujeito e objeto do planejamento, sendo este último passível de controle por parte deste sujeito. Já o Planejamento Estratégico Situacional (PES) defende que o sujeito está inserido no objeto, ou seja, faz parte da realidade planejada, que, por sua vez, contém outros sujeitos que também planejam e vivenciam o mesmo quadro situacional. (MATUS, 1993).

Assim, a autora comenta que a transição do modelo do planejamento normativo tradicional para o PES acaba sendo uma tarefa desafiadora pois:

Passar deste modelo centralizador, tecnicista, prescritivo, entre outras características (MATUS, 1989), para um planejamento articulado com a sociedade civil de forma participativa e, inclusive, política e tecnicamente estratégico, precisa não apenas de um projeto político voltado a essas finalidades, mas, sobretudo, de orientação e apoio, assim como de formação e informação adequada por parte dos órgãos centrais da administração escolar para os sujeitos participantes. Isto, sobretudo, porque o modelo de planejamento participativo contradiz muitos dos princípios, ações e procedimentos do planejamento normativo e da organização escolar brasileira atual.

Por conta disto, a aula propôs um movimento dialógico para abrir espaço sobre estudos recentes sobre o PPP, sanar dúvidas, validar a importância do documento na escola e da parceria entre escola-universidade para repensar o processo de ensino e aprendizagem por meio desta proposta matusiana. Isto é, levando em consideração o modelo do planejamento estratégico situacional.

Para enraizar esta proposta, encerrou-se solicitando a elaboração de uma atividade prevista no cronograma estabelecido pela equipe técnica pedagógica da Secretaria Municipal de Itaboraí com o grupo do Projeto de extensão.

Durante o percurso deste primeiro encontro com a equipe diretiva, foi possível observar certas denotações do grupo sobre a leitura do projeto oferecido pela prefeitura juntamente com a instituição de ensino superior.

Uma característica marcante do grupo de participantes do Projeto de extensão concentrava-se no perfil relativamente variado das equipes gestoras. O encontro contava com recém empossados do cargo para compor o quadro da equipe diretiva e até mesmo gestores com mais de 20 anos de carreira, sendo composto majoritariamente por mulheres dispostas a uma alternância em relação de idade do público.

Esta diferenciação no grupo favoreceu para a heterogeneidade do público-alvo para tramitar a diversidade de ideias entre os membros da administração escolar. Estudos comprovam que a formação de turmas nas escolas tem gerado centenas de pesquisas nas escolas (CRAHAY, 2002). Gomes (2005 p.12) contribuiu ao alegar que a opção de alocação por heterogeneidade adequa-se para facilitar o processo de ensino e aprendizagem de qualidade. Esta prerrogativa pode migrar da escola para o projeto de extensão, pois isto contribui para evitar alguns percalços no decorrer do curso como a aglomeração de um grupo seletivo e má distribuição do público, acentuando para a desigualdade de aprendizagem nos encontros dos gestores escolares.

Assim, ao propor um diálogo participativo de diferentes tipos de gestão na enturmação dos encontros, torna-se permissível a criação de uma ação conjunta com pessoas aprendendo entre si novas propostas de resolução de problemas por englobar sujeitos diferentes na sua postura profissional de trabalho e também a dispor a troca de experiência dos mais antigos com as recentes gestoras escolares.

Por razões do quadro social provocado pela pandemia da Covid-19, a pesquisa modificou alguns pontos para orientar a conclusão do trabalho atendo-se ao recorte do primeiro trabalho solicitado no encontro presencial com as equipes diretivas no Projeto de Extensão - PPP: planejando juntos os PPPs do município de Itaboraí. As modificações realizadas têm amparo na hipótese inicial sobre a articulação da gestão democrática como instrumento de participação de todos os sujeitos escolares na tomada de decisão na organização, sem grandes interferências ao objetivo geral.

Entretanto, nossa investigação delimita-se através do recorte sobre o processo de gestão democrática-participação orientado a investigar o envolvimento de cada entidade escolar - representação docente, discente, merendeiras, funcionários, comunidade, responsáveis e outros - no processo de tomada de decisão da organização do trabalho pedagógico por meio da tarefa de recolher informações sobre os problemas da instituição de ensino a partir do entendimento dos agentes escolares.

O trabalho solicitado pelo Projeto de Extensão da UFRJ para equipe diretiva de Itaboraí voltava-se para reformulação do Projeto Político-Pedagógico com ênfase na gestão democrática-participativa chamado de Inventário de problemas.

Com relação a isso, o encontro enfatizava a importância da participação de todos os sujeitos escolares para a construção do projeto educativo. Assim, a discussão entre as equipes diretivas focalizava-se no debate contra o modelo hegemônico normativo de gestão e também

do modelo estratégico-corporativo (gerencial), reconhecendo o modelo de Planejamento Estratégico Situacional (PES) como a opção adequada para a gestão escolar por voltar-se à ação humana que interage com todas as dimensões da realidade, principalmente ao mundo da política pública.

Basicamente, 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. Muitas vezes, o poder na tomada de decisão da organização escolar centraliza-se na gestão escolar, excluindo as demais vozes e a promoção de formas de participações democráticas, deixando a direção como definidora restrita das ações da organização do trabalho escolar advinda dos modelos normativo e estratégico-corporativo (gerencial).

No trabalho solicitado à equipe gestora, este seria um dos primeiros passos no processo de reformulação do Projeto Político-Pedagógico das escolas. 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) 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.

Para Matus (1996), o Planejamento Estratégico Situacional 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 no processo de ensino-aprendizagem de qualidade nas organizações públicas.

Na entrevista concedida a Huertas, Matus alega que: “O mundo do planejamento tradicional limita-se ao sócio econômico. O PES, ao contrário, aspira a ser, e chegou a ser, um planejamento da ação humana que integra todas as dimensões da realidade, especialmente o mundo da política como da técnica”. (HUERTAS, 1996, p. 29)

Aprofundando-se ainda mais a investigação com relação ao PES associado à escola, Matus afirma que neste modelo preconiza o planejamento plural e que não se deve limitar a

análise em um único ator para predizer sobre a situação e o comportamento dos demais atores envolvidos. Portanto, precisam-se examinar as explicações dos diferentes atores participantes, de forma criteriosa, para escolher o meio eficaz de decisão. (MATUS, 1997b).

Desta forma, a gestão escolar necessita assumir a responsabilidade de organizar a coletividade de opiniões e representações com apoio do amparo metodológico a fim de ouvir os diferentes pontos de vista de cada representatividade escolar sobre os problemas gerais da escola para estabelecer um planejamento e propor a construção coletiva do PPPs.

A partir desta perspectiva de Matus (1996), a realidade social não pode ser pautada em uma mero diagnóstico que privilegia, apenas, a visão do especialista (técnico). É necessário a descrição dos problemas e do planejamento para encontrar os ruídos e sistematizar as nuances encontradas para enfrentar os obstáculos no decorrer da atividade administrativa e pedagógica.

O PES configura-se como uma ferramenta que constitui em um cálculo que precede e preside a ação (ARTMANN, 1993, p. 3) para criar ações de forma constante na medida que planeja a situação presente. Portanto, o planejamento ocorre de acordo com a realidade atual por este ser o único tempo contornável e de alcance para estabelecer o controle de nossas organizações.

Inevitavelmente, a realidade social incita problemas. Segundo a autora, a literatura matusiana diz que no âmbito do planejamento estratégico o problema não pode ser confundido com mal-estar por demandar uma ação para superação de uma realidade insatisfatória por outra realidade aceitável, entendendo que não existe uma solução definitiva, mas uma intervenção eficaz no problema para encontro de ações positivas.

Assim, o planejamento complementa-se como um cálculo sistemático e que envolve múltiplas interpretação da realidade. No PES para lidar com as variações provocadas nas relações entre os sujeitos e suas interpretações sobre a realidade, distinguindo quatro momentos: explicativo (seleção, descrição, e explicação de problemas); normativo (desenho de um plano por operações para enfrentar os problemas); estratégico (análise de viabilidade política do plano e desenho de uma trajetória estratégica); e momentos táticos operacionais, da gestão e da implementação do plano (RIVERA, 1996).

Através desta etapa explicativa sobre a análise descritiva dos problemas, constitui-se um plano para atacar de forma crítica e criar meios de compreender a fluidez das etapas de processo do planejamento por este ser uma operação de relações em constante modificações, constituindo como um processo participativo, árduo, inconclusivo e contínuo.

Neste sentido, o momento explicativo do PES permite criar uma intersecção com a gestão democrática por fertilizar o estudo sobre o ambiente dialógico da realidade baseado em cada agente escolar.

3.1 ANÁLISE DOS MATERIAIS SOBRE O LEVANTAMENTO DE PROBLEMAS ESCOLARES POR MEIO DA ATIVIDADE DOS INVENTÁRIOS DE PROBLEMAS

A equipe do Projeto de extensão recebeu 28 Inventários de Problemas. Este primeiro passo constitui-se como o momento explicativo do Planejamento Estratégico Situacional (PES). Artmann (2000, p. 8) completa que a ação explicativa seleciona e de analisar os problemas considerados relevantes para o ator social e sobre os quais este pretende intervir. Deste modo, esta etapa certifica o recolhimento da verificação situacional para iniciar o planejamento dos PPPs com o propósito de realizar o levantamento dos impasses presentes nas escolares das equipes gestoras.

Diante da demanda, a atividade propôs a adoção de uma metodologia específica para os gestores colherem os dados necessários para investigação dos problemas e assim atender ao critério de mensurar as versões dos problemas escolares conforme a percepção dos diversos atores envolvidos no processo escolar.

No que concerne a este momento, as interpretações dos problemas escolares são os suportes para orientação da atividade do inventário. Após selecionados, acordo com o entendimento de cada unidade representativa da escola - estudantes, professores, famílias, funcionários, equipe Gestora, além de informações referentes ao Boletim Escolar - estes problemas são catalogados na planilha para refletir as relevâncias no aspecto particular, coletivo, econômico e político e quais os arranjos institucionais ideais para serem utilizados na intervenção sobre a problema.

Inventário de problemas				
Atores	Problema 1	Problema 2	Problema 3	Problema n
Estudantes				
Famílias				
Professores				
Funcionários				
Equipe gestora				
Boletim Escolar				

⁵Exemplo do inventário de problemas solicitado para colher os problemas com a adoção de alguma metodologia.

Com o retorno dos inventários de problemas, a equipe do Projeto de Extensão PPP notou certas dificuldades enfrentadas pelas equipes gestoras para finalizar a atividade por ser um procedimento diferenciado nas práticas conservadoras e tradicionais do modelo normativo da gestão técnico-burocrática (LIBÂNEO, 2017). Entretanto, uma inquietação específica enfatizou-se nas análises investigativas por apresentar um padrão de desvio em relação ao exercício de escuta dos problemas dos outros sujeitos escolares, ressaltando a interferência da gestão escolar sobre o lugar de fala dos demais atores.

Muitos trabalhos apresentaram-se com ações avaliadas pela ótica gestora. Os problemas limitavam-se à visão da gestão escolar sobre o que caracterizava como problemáticas para cada grupo específico. Este movimento foi de encontro com a proposta inicial sobre o inventário encarregar os problemas fundamentados nas opiniões de cada unidade escolar, fazendo com que a gestão escolar concentrasse a tarefa do inventário para sua repartição.

Assim, surgem controvérsias sobre a leitura da gestão escolar para articular um trabalho educativo na perspectiva da gestão democrática e na inclusão de todos os sujeitos escolares no processo de tomada de decisão pela falta do exercício da participação efetiva. Ou seja, nas atividades encontram-se problemas decorrente da carência da percepção e da perspectiva dos outros sujeitos escolares, decisões centralizadoras - circunscritas a ótica da

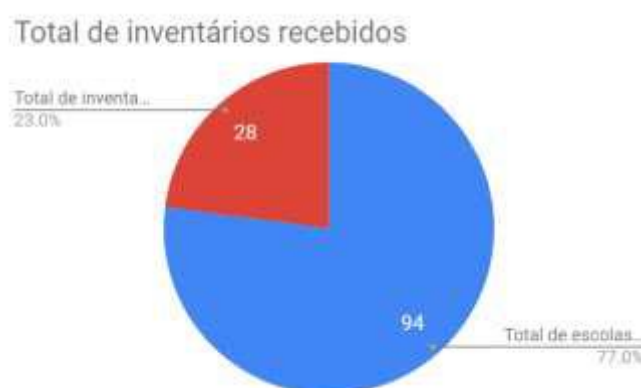
⁵ Boletim escolar: Um balanço sobre a dimensão didática-pedagógica da escola. Informações sobre questões como fluxo de reprovações e evasão escolar, distorção idade-série, alfabetização, ou seja, relação com indicadores de desempenho do processo de ensino e aprendizagem.

equipe diretiva por não propor espaço para escuta dos outros sujeitos - e pouca compreensão da análise dos índices educacionais como o Boletim Escolar⁴.

Nas primeiras semanas, recebemos um número significativo de pedidos para orientação do trabalho, em específico sobre o Boletim Escolar. Embora a grande maioria conheça termos ligados aos indicadores externos, pouco se discutem sobre o impacto destas avaliações para o processo e garantia do ensino-aprendizagem eficazes.

Perante a isto, a investigação dos inventários tem como objetivo compreender a articulação da gestão democrática participativa para construção do PPP por meio das implementadas pela gestão escolar e quais são as limitações e as possibilidades para implementar a democratização da organização do trabalho escolar, sem distinção da participação efetiva de todos os sujeitos sobre os problemas escolares.

Das 94 escolas municipais convidadas para o 1^a 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 fazem parte do processo de formação continuada do município.

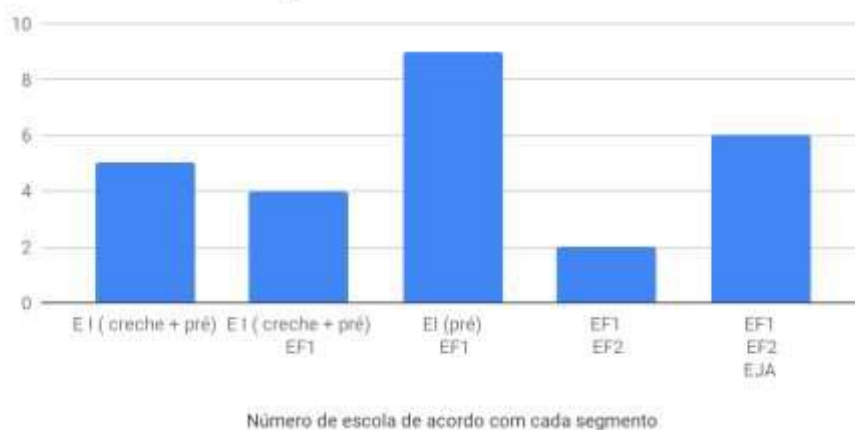


Percentual de inventários recebidos em relação ao número de escolas municipais.

Este número pode ter sido consideravelmente baixo devido a ocorrências externas que comprometem a atenção dos gestores com as atividades no projeto de extensão como as incidências das chuvas de verão e a propagação da maior crise biológica do século - Covid-19. Apesar disto, a equipe do Projeto de extensão comprometeu-se em estender o prazo de entrega das atividades para mitigar os impactos provocados pelas interferências externas nas atividades dos gestores.

Com relação ao atendimento escolar, às escolas de Educação Infantil tiveram uma taxa maior de participação em comparação aos demais níveis, seguida das escolas de Ensino Fundamental do I e do II segmentos.

Gráfico representativo do número de escolas participantes de acordo com cada etapa e modalidade de ensino.



Este fator se deve a que muitas escolas dos municípios apresentaram a integralização dos níveis de atendimento, sendo assim escolas mistas tem uma grande predominância na região. A participação das escolas de Educação Infantil acentua-se, mas a grande maioria das atividades recebidas relacionavam-se nas problemáticas enfrentadas pelas escolas de Ensino Fundamental do primeiro e segundo segmento. Precisamente, sobre a leitura do quadro do Boletim Escolar sobre reprovação e dificuldade de aprendizagem nas escolas de ensino fundamental, especificamente em turmas como 3º e 5º ano. (CENSO ESCOLAR, 2017).

Com relação ao conteúdo das atividades, pode-se dizer que muitos inventários de problemas apresentaram respostas pouco debatidas e aprofundadas. A participação nos inventários pauta-se em uma abordagem meramente quantitativa sem uma análise aprofundada sobre as percepções dos problemas escolares, impossibilitando o desenvolvimento da participação efetiva para compreensão da realidade de forma completa e contextualizada.

Neste caso, a atividade dada às equipes diretivas consistia em colher o ponto de vista dos outros atores escolares sobre a realidade social da escola, elencando os problemas da escolas segundo o apontamento de cada representação escolar. Assim, pretendia analisar as implicações deste processo de diagnóstico para entender como sucedia-se a construção destes

Projetos Político-Pedagógico, tendo como foco este momento explicativo baseado no modelo do Planejamento Estratégico Situacional (Matus 1996b) para entender esta proposta.

Levando em consideração os 28 trabalhos recebidos, foram analisadas todas estas atividades que ganharam a denominação de Inventários de Problemas. A fim de delinear e aprofundar a investigação sobre a articulação do PPP e a gestão democrática neste momento de construção coletiva, delimita-se a análise nesta primeira atividade presencial. O inventário de problemas consiste no levantamento de problemas prioritários segundo cada órgão colegiado para estruturar as questões apontadas de forma colaborativa, promovendo uma elaboração aportada no modelo do Planejamento Estratégico Situacional (PES) de Matus, focalizando somente no momento explicativo - segundo as interpretações dos demais sujeitos escolares na qual a equipe diretiva deve somente ouvir criticamente e receber estes dados dos demais atores sociais do interior da escola.

Debruçando-se 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 escolas do município de Itaboraí. 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.

Neste segmento, os inventários de problemas com ação de participação são caracterizados por envolver todos os sujeitos escolares na atividade de levantamento dos problemas prioritários, sem interferência da visão ou algum tipo de inibição por parte da equipe gestora. Ou seja, todos os sujeitos conseguem expressar-se livremente e expor suas interpretações sobre a apreciação da situação escolar. Nestes inventários de problemas com ação de participação, os atores além de incluídos nas atividades apontam problemas de acordo com seu perfil vivenciado na realidade escolar, demonstrando um alinhamento entre ator escolar e as suas problemáticas.

Como o próprio nome denuncia, o inventário de problemas com exclusão do grupo escolar, define-se por retirar algum grupo escolar de participar da atividade. Estes inventários não contemplaram todos os sujeitos que deveriam apresentar e contribuir com apontamento dos problemas segundo sua ótica e demonstra a falta de uma visão de funcionalidade e integração de todo corpo escolar no processo de decisão e construção do cotidiano da escola

- funcionários, professores, estudantes, família e gestão - além de ressaltar a tendência da hierarquização social dentro da escola onde determinado ator escolar tem maior influência sobre os demais órgãos colegiados.

Por último, foram categorizados os inventários de problemas com forte intervenção da equipe diretiva. Nesta categoria, os gestores escolares promoveram uma ação de ser o único a falar por toda a escola, legitimando somente sua voz sobre a realidade escolar. Assim, a equipe diretiva decide e comanda toda a atividade, apontando quais são os problemas dos outros atores por meio do seu ponto de vista - indo de encontro com a proposta participativa e colaborativa deste momento explicativo. Nestes trabalhos, encontram-se problemas que não se enquadram ao perfil dos atores escolares, deixando a entender que a gestão aponta e seleciona as problemáticas dos sujeitos escolares a partir do seu ponto de vista e centraliza toda elaboração do inventário sem a adoção de uma medida de participação.

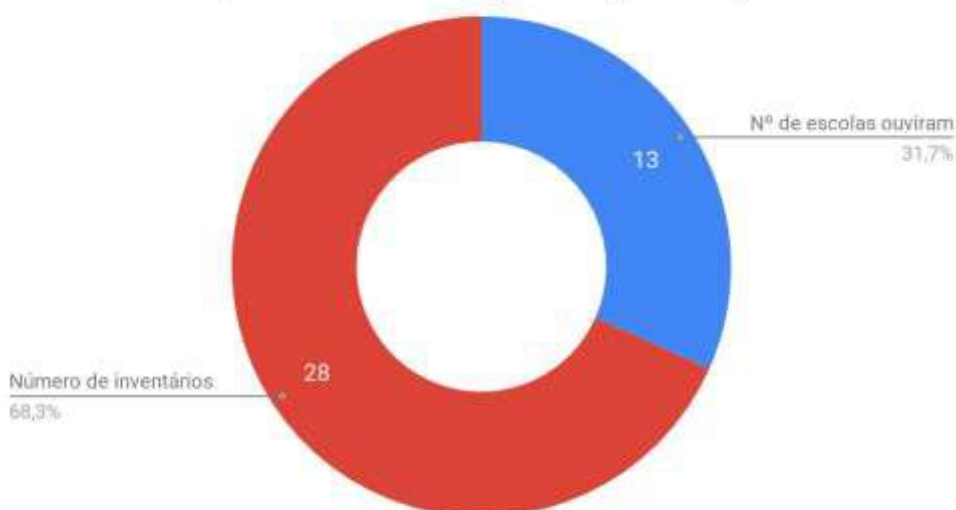
3.2 INVENTÁRIOS DE PROBLEMAS COM AÇÃO DE PARTICIPAÇÃO

No balanço feito com as atividades recebidas, foram encontradas ao menos 13 atividades - precisamente cerca de 30% - com adoção de determinada metodologia de participação como entrevistas, grupos focais, enquetes e outros métodos utilizados pela equipe gestora.

Foi possível observar que algumas escolas revelaram trabalhos significativamente positivos com relação à participação social nos inventários escolares, acentuando a construção do PPPs articulada a gestão participativa e a democratização da organização do trabalho pedagógico em geral .

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.

Inventários de problemas com ações de participação



A gestão democrática 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. Portanto, tendo como aporte mecanismos pelos quais se pode construir e consolidar um projeto de gestão democrática na 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 a realidade social ou inibir a possibilidade de visões diferenciadas entre os atores escolares e esses de dirigentes escolares, além de promover a participação de todos os segmentos da comunidade escolar na construção do Projeto Político-Pedagógico e a definição do perfil da escola. Embora muitos trabalhos prevaleçam as vozes de todos atores escolares, outros apresentaram dissonância em relação à descrição dos problemas de acordo com cada representante presente no inventário.

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.

Exemplo de inventário com a participação dos demais atores escolares sem intervenção da gestão escolar.

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 uma metodologia e ouvir os demais sujeitos escolares, mesmo havendo a necessidade de aperfeiçoar o inventário.

3.3 INVENTÁRIOS DE PROBLEMAS COM EXCLUSÃO DE ALGUM GRUPO ESCOLAR

Simultaneamente, encontramos inventários excludentes na qual alguma representação escolar foi descartada da atividade coletiva.

Este dado alarmante, pode ter sido provocado por duas explicações ao analisar os trabalhos recebidos. A primeira explicação seria a dificuldade da equipe gestora de entender todos como parte integrante da equipe escolar. A segunda seria uma realização uma hierarquização social presente entre os cargos.

Outro contraste revela a existência da exclusão de algum grupo escolar e o favorecimento das impressões de determinado órgão escolar em comparação aos outros grupos, ressaltando a predominância da hierarquização dos cargos e social nas atividades. Foram encontrados alguns trabalhos que apontam esta prerrogativa no qual o grupo dos

docentes catalogaram um número maior de problemas em comparação aos outros sujeitos escolares, prevalecendo suas opiniões sobre o quadro escolar.

Em contrapartida, os funcionários e os pais (responsáveis) foram os grupos com menor número de problemas catalogados e até mesmo excluídos da atividade, deixando também a imagem de obtenção de respostas rápidas e uma definição genérica das descrições de problemas nas opiniões expostas no inventário desses atores.

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.			

Inventário de problemas com hierarquização entre os agentes escolares

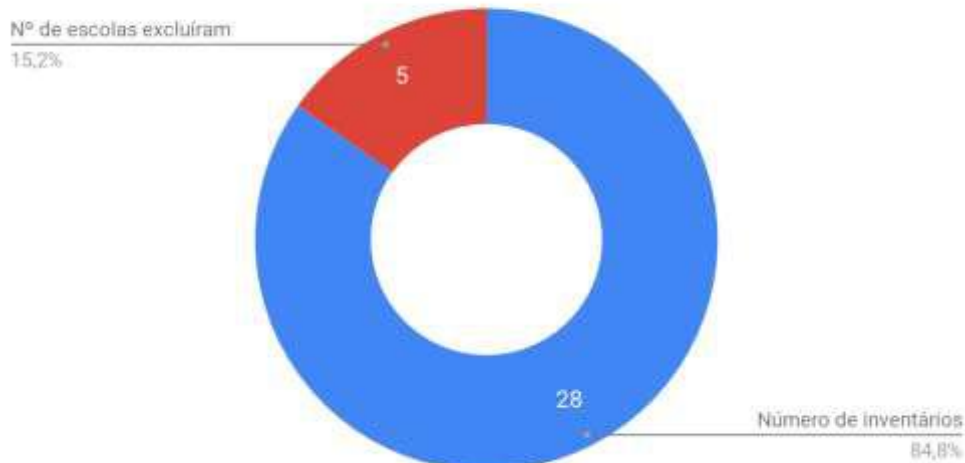
Desta maneira pode-se afirmar que as escolas apresentam-se como espaço de poder epistemológico onde a hierarquização científica e cognitiva abre uma reposição nas relações sociais, mantendo uma verticalização para tomada de decisões. Além disto, outros discursos, dos cargos com menor nível epistemológico,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

A correlação de forças é uma circunstância irremediável nas relações sociais. Artmann (2000) explica que:

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.

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.

Inventários de problemas com a exclusão da representatividade escolar



Cabe ressaltar que a proposta baseia-se no Planejamento Estratégico Situacional por definir a participação como princípio básico para atuação dos sujeitos sobre a realidade organizacional. Rieg e Filho (2002) reiteram 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).

Como já foi mencionado, o modelo normativo de gestão prejudica a instauração do debate deliberativo e participativo pelo enfraquecimento de postura dos sujeitos tidos como excluídos no campo administrativo, pedagógico e político pelo poder ser centralizado nas mãos de certo grupo escolar.

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.

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	Rígidez 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 do acompanhamento familiar	Indisciplina	Falta de tempo para elaborar melhor o planejamento.	Faltam professoras: (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.		

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

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).

Nestes 5 inventários, a escassez da idealização do quadro escolar permite a divisão de tarefas e distanciamento de provocada 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 (20017, 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, o diálogo intersubjetivo. As singularidades no processo de elaboração de um projeto escolar destacam-se pela relevância por vincular as disposições de aprendizagem e ensino ao contexto dos seus sujeitos escolares e produtora de ações coordenadas e planejadas instituídas por meio dos interesses partilhados entres os seus membros.

Conseqüentemente, a administração escolar designa processos para popularizar a rede de integração dos seus membros escolares para a interação entre os diferentes grupos escolares e desenvolver as formações de competências para formação na vida social, administrativa e pedagógica da comunidade escolar, diminuindo a relação política *top-down* onde as decisões

são verticalizadas e elegidas por um ator social fazendo com que os outros se acomodem com respostas prontas e enviadas da “esfera superior”.

Nos casos anteriores, a gestão escolar adotou modelos acerca da estrutura escolar com concepções que opõem-se ao trabalho escolar articulado à gestão democrática-participativa. Os estudos acerca 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.

Em suma, a importância dos problemas oportuniza a avaliação de informações relacionadas a eficiência e eficácia sobre os alunos, professores, estrutura organizacional, recursos materiais e financeiros, gestão e processo de ensino e aprendizagem. De acordo com Artmann (2000), a seleção dos problemas nivela-se à descrição dos mesmos através de indicadores ou descritores claramente definidos. A autora alega que os descritores quantitativos ou qualitativos devem ser necessários e suficientes para expressar o problema sem confundir-lo com outros ou com suas próprias causas e consequências com o objetivo de ouvir todos os lados da história para formular uma descrição bem feita para entender quais os indicadores devem ser usado no plano (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 o problemas na ótica dos outros atores escolares.

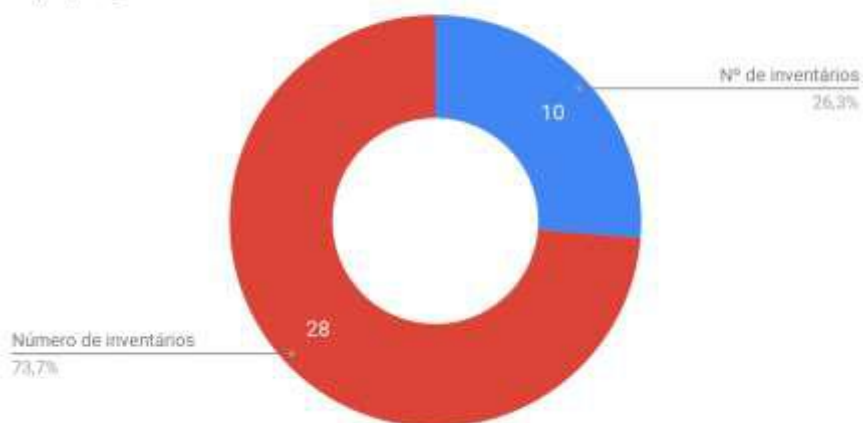
3.4. INVENTÁRIOS DE PROBLEMAS COM FORTE INTERVENÇÃO DA VISÃO DA EQUIPE GESTORA.

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.

Por muitas vezes, a administração privada se concentra na gestão escolar por ela ser mais rotineira e habitual na realidade social, tendo como ênfase o uso da burocrática sendo orientada por uma concepção 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 destes inventários de problemas, evidencia-se que a gestão escolar manifestou-se pelos outros sujeitos escolares, catalogando os problemas dos sujeitos a partir de sua ótica.

Nº de inventários de problemas com forte interferência da equipe gestora



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 órgão 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.

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

Exemplo da voz da gestão sobre os demais grupos escolares.

Esta interferência sobre os problemas pauta-se unicamente nas interpretações da equipe diretiva e ocorre pela tendência da 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 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 qualidade total importadas da iniciativa privada.

A escola tem objetivos diferentes quanto ao modo de organização e sua operação para sistematização do processo de ensino-aprendizagem. A escola diferencia-se de resoluções de problemas relativos às esferas da racionalização do trabalho empresarial pela ênfase do trabalho escolar voltar-se mais para pessoas do que para tarefas.

Libâneo (2017, p. 115) alega que a principal função social da escola deve assegurar o desenvolvimento das capacidades cognitivas, operativas, sociais e morais pelo seu empenho na dinamização do currículo, na formação da cidadania participativa e ética.

Desta maneira, existe a necessidade de superar as formas conservadoras da gestão escolar, estabelecendo objetivos e metas correspondam a estratégias eficazes sem distinção econômica, étnica e social dos sujeitos escolares no processo de tomada de decisão na escola, rompendo a “cegueira situacional”, é preciso exercitar vários olhares (ARTMANN, 2000, p.10) e buscar um conhecimento profundo do problema através de consultas de todos os atores.

Mediante a este campo, a exclusão das outras vozes escolares representa problemas na dinâmica da gestão participativa democrática uma vez que o trabalho decisório, visto muitas vezes como ofício do domínio da liderança organizacional, fica circunscrito na gestão escolar. Ao negligenciar a participação dos outros órgãos escolares, a escola perde-se na construção do seu perfil por anular a diversidade e anula os dados precisos sobre o panorama geral da escola para auferir na elaboração de um plano efetivo e de impacto significativo no processo de ensino, de organização e de aprendizagem.

Outrossim, a gestão escolar burocrática acentua-se nestes trabalhos. A direção determina formas de relacionamento voltado para resolução de problemas em detrimento do lugar de ações inter-relacionais democráticas que partam das interpretações dos outros sujeitos.

Abdalla (2006, p. 54) completa que tipo de trabalho o conceito de organização e gestão se fecha, os professores se individualizam, as interações enfraquecem, regras são impostas, potencializando o campo de poder com objetivo de controlar as estruturas administrativas e pedagógicas. Supondo que a gestão adere a tipologia deste modelo de gerenciamento escolar por demandas de compromissos como controle de recursos materiais e financeiros, procedimentos curriculares, acompanhamento organizacional e etc, ela tem como obrigação compreender a escola como uma organização social, formada por pessoas e suas relações que atuam em torno de objetivos comuns para atingir o processo educativo de qualidade, sem distinção econômica, ética e social.

Este fato indica que a organização do trabalho pedagógico requer o conhecimento e adoção de princípios básicos sobre a gestão democrática para estabelecer vivências de formas colaborativas participativas por ser mais eficaz para a formulação de planos para atingir os problemas enfrentados pela escola. Segundo Libâneo (2017, p. 206) a participação torna-se o

principal meio de tomar decisões, de mobilizar pessoas para decidir sobre os objetivos e a maneira de organizar o trabalho escolar e o clima desejado para si e para seus pares.

No momento em que a gestão escolar recusa-se a buscar medidas de interatividade e colaboração através do espaço deliberativo tende a gerir um trabalho em campo inóspito pela divergência entre os setores, sobrecarregar-se de tarefas e demandas administrativa, enfrentar o mau rendimento dos profissionais da educação e, principalmente, desconhecer os reais problemas escolares que interferem no andamento e na rotina do trabalho escolar.

O currículo é uma negociação estabelecida através do consenso dos pares escolares. As negociações necessitam de discussão e debate, ou seja, um espaço dialógico horizontal sem interferências de poderes e inibição por medo de constrangimentos. Esta negociação do ambiente deliberativo diz respeito ao lugar de fala dos sujeitos que devem ser lidos como uma prática educativa articulada à filosofia da gestão democrática por trazer condições às dimensões administrativas, pedagógicas, culturais e sociais.

Conforme Libâneo (2017, p. 17) descreve que dirigir e coordenar são tarefas que canalizam o esforço coletivo das pessoas para os objetivos e metas estabelecidos. Estes pontos devem ser negociados e mesmo que o diretor acredite não ser a prioridade específica, ela deve ser estudada e analisada, dinamizando os dados e assegurando a participação por meio da negociação com os outros sujeitos escolares.

Caso ocorra ausência de negociação, a gestão canaliza para si a reformulação do PPP da escola, construindo uma redoma sobre a elaboração do documento, separando-o da realidade dos demais sujeitos escolares. Desta maneira, indo de encontro às normativas impostas pela legislação educacional brasileira e instituindo, portanto, um trabalho autocrático.

Sem as vozes dos outros atores nas etapas de elaboração do projeto político-pedagógico como observou na grande parte dos inventários de problemas, desfavorecendo a leitura da realidade de impor exclusividade da equipe diretiva e atribuir quais são os obstáculos de cada grupo escolar segundo a sua opinião por hegemonizar a tomada de decisões ao campo da direção escolar.

Para reverter esta predisposição, faz-se necessários romper com formas conservadoras e meramente burocráticas de trabalho, pensando em um ambiente emancipatório de ações e de opiniões analisadas com aporte na viabilidade dos objetivos e metas para o alcance da gestão democrática-participativa articulada à construção de projeto político-pedagógico de qualidade baseado no princípio da participação social, compreendendo que o trabalho escolar

é uma prática coletiva, ou seja, nenhum ator detém o controle total das variáveis que estão envolvidas na situação. (ARTMANN, 2000, p. 2)

A participação da comunidade escolar deve ser entendida como uma síntese por permitir a compreensão da realidade como um todo e, conseqüentemente, oferecer estratégias compatíveis e eficazes na gestão educacional ao possibilitar à população em si adentrar os muros da escola, arrancando a redoma que separa a instituição das demais instâncias sociais. A gestão democrática permite conhecer os serviços oferecidos à sociedade e a intervenção para avaliação dos processos existentes no trabalho escolar, constituindo um laço entre a sociedade e a escola para fortalecimento e defesa da educação pública, laica, gratuita e de qualidade, além da elaboração do plano global.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como vimos ao longo do texto, a construção do Projeto Político-Pedagógico exige práticas antecessoras para estabelecer elos de ligação com a participação social e a democratização da organização do trabalho escolar em geral, ressaltando a participação como critério da concepção da gestão democrática-participativa prevista pela legislação brasileira como princípio social.

Mesmo a abordagem da gestão democrática-participativa sendo uma prerrogativa em vigência na forma da lei, a realidade escolar atribui definições superficiais e/ou pouco aprofundadas que divergem das práticas colaborativas e horizontais no que tange ao processo de decisões escolares, provocando ambiguidade no significado da gestão participativa e de suas configurações.

Desta maneira, a gestão escolar materializa a função de mediadora por esta poder possibilitar ou limitar a instituição de procedimentos de participação com implicações no processo organizacional - até mesmo na construção do PPP - como um todo e vivências deliberativas que afetam a realidade educacional.

Com isto, podemos observar através dos inventários de problemas realizados pela equipe gestora quais foram as possibilidades e limitações para se pensar ações coletivas que articularam a construção do PPP com intermédio da participação de toda comunidade escolar nas etapas de elaboração do processo de reformulação do projeto educativo.

Apesar da democratização nas instituições públicas, não ser um marco recente, ainda se encontra desafios para a articulação da participação social nas esferas pública, ainda mais com imposição do modelo normativo presente nas escolas por esta ser um espaço de hierarquização entre seus atores sociais. Assim, o modelo normativo impede a projeção do trabalho coletivo e afetando as decisões nos âmbitos escolares por vezes a instituição privilegiar a interpretação de 1 determinado ator escolar em detrimento dos outros órgãos colegiados.

As limitações encontradas sobre a articulação entre a gestão democrática e construção dos projetos políticos-pedagógica esbarram-se na dominância da hierarquização epistemológica por privilegiar determinados atores comparados a outros membros escolares e pelo acesso restrito da gestão sobre a tomada de decisões no campo administrativo, curricular e sociocultural da escola.

A gestão escolar impõe a cartada final sobre o jogo de organização para fazer uma leitura circunscrita sobre a realidade social segundo os outros membros da estrutura educacional. O resultado disto, faz com que a, gestão escolar inconscientemente ou não, estabelece grades por não abrir diálogo dentro do clima organizacional, além de acentuar a pouca inserção de embates, restringir outros pontos de vistas e enrijecer a política comandando-a de forma arbitrária e hierarquizada, principalmente, divergir do princípio constitucional da garantia da participação social nas instituições da sociedade como a escola.

As possibilidades encontradas no decorrer do trabalho, como a defesa da participação que a perspectiva legal promove, foram meios de facilitar a consulta e expressão de cada grupo participante no interior da escola e a atuação precisa sobre a sua realidade, obtendo respostas significativas no campo pedagógico, metodológico e curricular. Os estudos acerca da gestão democrática-participativa contribuem para o ajuste sobre os erros e acertos para o alcance da organização escolar cooperativa entre os diversos sujeitos.

A complexibilidade da gestão escolar também garante a equipe diretiva como principal mediadora e articuladora da gestão democrática-participativa para estabilizar as negociações para construção do trabalho coletivo, por coordenar as tarefas administrativas e pedagógicas, auxiliar na condução da elaboração da documentação educacional como projeto político-pedagógico e, sobretudo, produzir a integração das relações interpessoais.

Outra possibilidade seria a defesa da escola como lugar de formação contínua de competências cognitivas concomitante como lugar de participação na vida social, econômica e cultural já que a própria escola pode reproduzir a desigualdade de atuação das camadas ditas como subordinadas em relação ao determinado grupo dominantes no trabalho organizacional.

Logo, a direção torna-se a canalizadora das práticas educativas que envolvem toda a comunidade escolar por propor a criação de um documento único baseado no planejamento eficaz que atinjam os objetivos através da contextualização do cenário escolar, centrada no trabalho coletivo e as interpretações da realidade escolar segundo cada ator da instituição de ensino, como vimos nos inventários de problemas das equipes gestoras das escolas municipais de Itaboraí.

A escola fundamentada na concepção da gestão democrática-participativa permite a compreensão da participação com um princípio do processo organizacional em que todos os integrantes escolares tem o direito ao exercício responsável e compartilhado de intervir nos processos decisórios escolares, podendo, assim, assumir a mesma postura política nas outras esferas sociais, favorecendo o conhecimento sobre os serviços oferecidos.

Levando em considerações os resultados dos inventários de problemas, pode-se perceber que discussões acerca das modalidades de escolha de dirigentes escolares sobre a concepção adotada para a organização do trabalho pedagógico pode alinhar-se ou desalinhar-se de uma postura coletiva e em conjunto com os demais sujeitos escolares. Mesmo que grande parte dos trabalhos possuam algum tipo de ações de participação, muitos tiveram discrepâncias com a lógica democrática prevista em lei, pois foram excludentes e/ou estiveram sob sigilo e circunscrito ao domínio da gestão escolar. Desta forma, o processo de tomada de decisão deve se atentar para buscar uma gestão democratizada e horizontal no ambiente escolar. Isto é, os dirigentes escolares devem estar dispostos a assumir a responsabilidade de realizar um trabalho construído por meio da articulação da participação dos diferentes atores, que vão tecendo a feição do processo educativo, ampliando as vozes e os olhares - sem interferir ou inibir as diferenças, mas ressaltando a participação como uma prática do exercício pedagógico e social.

Por fim, a articulação entre gestão democrática e PPP permite erguer estruturas de processos de êxito educacional pelo emprego da intervenção coletiva sobre a realidade concreta da escola a fim de construir conjuntamente um Projeto Político-Pedagógico proporcionador de práticas de ensino e aprendizagem de qualidade para todos com justiça e equidade, interpretando informações de toda natureza na sua vida social, econômica e cultural.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADRIÃO, T., CAMARGO, R. B. **A gestão democrática na Constituição Federal de 1988.** In: OLIVEIRA, R. P., ADRIÃO, T. (orgs) *Gestão, financiamento e direito à educação: análise da LDB e da Constituição Federal.* São Paulo: Xamã, 2001.

ARTMANN, E., . **O Planejamento Estratégico Situacional: A Trilogia Matusiana e uma Proposta para o Nível Local de Saúde (Uma Abordagem Comunicativa).** Dissertação de Mestrado, Rio de Janeiro: Escola Nacional de Saúde Pública, Fundação Oswaldo Cruz. 1993

BRASIL. **Texto Fragmentado do material didático** - Projeto Político Pedagógico/A Identidade da Escola Sistema de Ensino Portal Educação e Sites Associados. Disponível em: <http://www.portaleducacao.com.br/pedagogia/artigos/3550/projeto-politico-pedagogicoa-identidade-da-escola>

DOURADO, Luiz Fernando; MORAES, Karine Nunes; OLIVEIRA, João Ferreira. **Gestão escolar democrática: definições, princípios e mecanismos de implementação.** In: Políticas e gestão na educação. Disponível em: http://escoladegestores.mec.gov.br/site/4sala_politica_gestao_escolar/pdf/texto2_1.pdf

FERNÁNDEZ, Silvina Júlia. **Projeto Político-Pedagógico e cotidiano escolar: retrospectivas, deslocamentos e possibilidades.** – Rio de Janeiro : Fundação Vale, UNESCO, 2015.p.41-55

FERNÁNDEZ, Silvina ; Sandes, Monica. **Cidadania e projeto político-pedagógico: uma relação de causa e efeito?** UFRJ. 2018

FERNÁNDEZ, Silvina. **Participativo, normativo, estratégico ou gerencial? modelos de planejamento evidenciados nos projetos político-pedagógicos de escolas públicas municipais de Duque de Caxias e Rio de Janeiro.** UFRJ. 2018

HUERTAS, F. **Entrevista com Matus.** São Paulo: FUNDAP, 1996.

JENIZE, Edineide. **As Práticas Curriculares e a Extensão Universitária**. 2004.

LIBÂNEO, José Carlos. “**O sistema de organização e gestão da escola**” In: LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola - teoria e prática**. 4ª ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

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

LIMA, L. **A gestão democrática das escolas: do autogoverno à ascensão de uma pós-democracia gestonária?** *Educação & Sociedade*, v. 35, n. 129, p. 1067-1083, out./dez. 2014.

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

MARANESI, Tânia. Et. al. **Gestão Escolar: O Diretor - Concepções E Sentimentos Que Se Entrecruzam**. Disponível em: https://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2017/25978_12859.pdf

MARANESI, Tânia. **Gestão Escolar: O Diretor - Concepções E Sentimentos Que Se Entrecruzam - PUCSP Laurinda Ramalho de Almeida2 - PUCSP 2007**

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

GADOTTI, M. **Gestão Democrática com Participação Popular. Planejamento e Organização da Educação Nacional - Volume 6 (Português)**, 2013

OLIVEIRA, João Ferreira de; MORAES, Karine Nunes de; DOURADO, Luiz Fernandes. **Gestão escolar democrática: definições, princípios e mecanismos de implementação**. Disponível em: <www.letraviva.net/arquivos/2012/anexo-1-gestao-escolar-democratica-dfinicoes-principios--e-mecanismos-de-implmentacao.pdf>

PARO VH. **Administração Escolar**. Introdução crítica. São Paulo: Cortez, 1988. 17ª. Edição, 2012 e 15 ed. São Paulo Cortez, 2008.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar**: introdução crítica. 15 ed. São Paulo Cortez, 2008.

PASSADOR, C. S.; SALVETTI, T. S. **Gestão escolar democrática e estudos organizacionais críticos**: convergências teóricas. Educação & Sociedade, Campinas, v. 34, n.123, p. 477-492, abr./jun. 2013.

RIEG, Denise Luciana and 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>.

SANTANA, Sabrina da Silva; GOMES, Roseli da Silva; BARBOSA, Joelma Sampaio. **O papel do gestor na elaboração e execução do projeto político pedagógico numa visão democrática**. Cadernos de Pedagogia, São Carlos, v. 6, n. 11, p. 62-73, jul./dez. 2012.

SAVIANI, D. **Educação brasileira**: Estrutura e sistema. 7ª ed., Campinas: Autores Associados, 1996a.

UNESP. Acervo **Digital de Documentos**. Disponível em: https://acervodigital.unesp.br/bitstream/123456789/32/3/LDB_Gest%C3%A3o.pdf

UNIMONTES, Valéria. **Ensino, pesquisa e extensão**: uma análise das atividades desenvolvidas no GPAM e suas contribuições para a formação acadêmica. Vitória: Novembro de 2011.

VEIGA, Ilma Passos A. **Projeto político-pedagógico da escola**. Uma construção possível. São Paulo: Papyrus, 2001

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

ANEXO

PROJETO DE EXTENSÃO:

Projeto Político-Pedagógico:

planejando juntos a educação pública no município de Itaboraí

Coordenação: Prof.^a Dr.^a Silvina Julia Fernández

Resumo

O presente projeto de extensão tem como objetivo colaborar com o processo de reformulação dos Projetos Político-Pedagógicos (PPPs) das escolas públicas municipais de Itaboraí (RJ), a partir da demanda da Secretaria Municipal de Educação (SME) desta localidade, após reformulação das Diretrizes Curriculares Municipais (DCM) alinhadas às Bases Nacionais Comuns Curriculares. Nesse sentido, buscamos desenvolver diversas ações de assessoramento – entendido como uma relação colaborativa e dialógica na qual possa exercer-se influência no processo de mudança sem, no entanto, decidir pelos atores escolares (MACHADO, 2014) –, divulgação das pesquisas recentes sobre o tema, reflexão e acompanhamento do/no processo de replanejamento dos projetos pedagógicos tanto da gestão central quanto das escolas desta rede municipal. As atividades envolvidas incluem a realização de reuniões de organização das atividades com a gestão central, ciclo de palestras intercaladas com atividades de reformulação dos PPPs nas escolas, avaliação coletiva das propostas das escolas e sugestões para reformulação, oficinas com as equipes gestoras, entre outras que possam vir a ser propostas junto ao público destinatário. O projeto terá início em fevereiro de 2020 e poderá estender-se ao longo do primeiro semestre desse ano, até as escolas da rede elaborarem os seus respectivos PPPs em conformidade com as novas DCM em função dos principais problemas da agenda pública escolar em cada situação particular.

Objetivo geral:

- Assessorar e acompanhar à equipe técnica da Secretaria Municipal de Educação de Itaboraí e às equipes gestoras das escolas pertencentes a essa rede no processo de reformulação dos seus respectivos Projetos Político-Pedagógicos (PPPs).

Objetivos específicos:

- Colaborar com a equipe técnica da SME de Itaboraí para a identificação, fundamentação e consolidação de princípios e elementos necessários à elaboração, desenvolvimento e avaliação dos PPPs das escolas públicas municipais.

- Divulgar e debater as pesquisas recentes sobre planejamento escolar nas equipes gestoras das escolas a fim de que disponham de mais elementos teórico-práticos que viabilizem uma educação escolar básica de qualidade.
- Promover a reflexão e o acompanhamento do/no processo de replanejamento dos projetos pedagógicos tanto da gestão central quanto das escolas desta rede municipal.

Relação com outras áreas e saberes:

O projeto focaliza no campo da Gestão Escolar, portanto, vincula-se também às Políticas e Administração Pública. Assim mesmo, por se tratar do Projeto Político-Pedagógico vincula-se aos estudos sobre Planejamento Educacional, Avaliação Institucional e de Sistemas Educacionais, assim como aos de Currículo. Eventualmente, dependendo das problemáticas específicas das escolas participantes, também poderão estabelecer-se relações com as temáticas da Assistência Social, Saúde e Segurança Pública, entre outros.

Impacto e transformação social pretendido:

Pretendemos que, ao finalizar o processo proposto neste projeto, todas as escolas municipais da Prefeitura de Itaboraí tenham realizado processos participativos de avaliação institucional e de planejamento escolar integrado a partir da reelaboração dos seus Projetos Políticos-Pedagógicos não apenas em função das novas Diretrizes Curriculares Municipais, mas também visando à elaboração de propostas concretas para a diminuição dos problemas destacados na agenda pública de cada instituição escolar para a melhoria da qualidade educacional oferecida no município. Da mesma forma, esperamos que a equipe técnica da Secretaria Municipal de Educação deste município organize e mantenha uma sistemática de planejamento não somente para as escolas municipais, mas também para a própria equipe central.

Como a ação promove a troca e o diálogo de saberes.

Sinteticamente, podemos dizer que o projeto – que combinará assessoria e divulgação e intercâmbio de conhecimentos em palestras, oficinas e devolutivas de avaliação –, entende-se como um dispositivo a serviço da melhoria da escola, visando o seu desenvolvimento autossustentável como organização, assim como o desenvolvimento profissional. Espera-se que os atores escolares se apropriem e autonomizem as contribuições, de forma a que, na

finalização do projeto, não se dependa deste para a tomada de decisões. Nesse sentido, será necessário estabelecer uma relação colaborativa na qual a universidade possa exercer sua influência no processo de mudança sem, no entanto, decidir pelos atores escolares, expondo seus pontos de vista “sem exercer qualquer pressão para que a decisão seja tomada em conformidade com as suas opiniões” (SCHLEMENSON, 1990; FORMOSINHO; MACHADO, 2009 apud MACHADO, 2014: 50). Nessa colaboração, portanto, os saberes dos professores gestores serão fundamentais para (re)criarmos os conceitos e princípios do planejamento educacional e da gestão escolar nos contextos específicos da ação cotidiana dos sujeitos participantes.

Relação de ensino, pesquisa e extensão.

Há mais de 4 anos venho desenvolvendo projetos de pesquisa voltados ao estudo do Projeto Político-Pedagógico e do planejamento educacional em escolas de Duque de Caixas e da cidade do Rio de Janeiro e julgo pertinente, caso possível, continuar pesquisando no município de Itaboraí a partir da experiência extensionista. Como tal, venho publicando e orientando diversos trabalhos sobre PPP, planejamento escolar e participação e fazendo parte de projetos de extensão, como o realizado ao longo de 2018.1, 2018.2 e 2019.1, com a formação continuada de todos os diretores eleitos de Duque de Caxias, junto às professoras Daniela Patti e Sabrina Moehleke. Dando continuidade a esse movimento, a pedido da Secretaria Municipal de Educação de Itaboraí, espero poder desenvolver o projeto que estou propondo, não só para colaborar com as escolas públicas deste município, mas também para oferecer aos estudantes que irão participar como extensionistas, experiências concretas e reflexivas sobre os diversos processos e instâncias de planejamento escolar. Cabe destacar que já tenho uma estudante aguardando aprovação para iniciar a sua monografia com base na experiência a ser realizada neste projeto, quem acompanhará as ações com essa intencionalidade. Obviamente, as experiências, conhecimentos e reflexões decorrentes destes dos movimentos (extensão e pesquisa) redundam nas minhas aulas de Prática em Política e Administração Educacional e de Planejamento e Avaliação dos Sistemas Educacionais.

Impacto na formação dos estudantes.

A interação dos estudantes com situações de gestão educacional concretas, seja da gestão central ou escolar especificamente, tem grande impacto na formação profissional, dado que não apenas colabora no entendimento das problemáticas e perspectivas específicas destas

instâncias administrativas específicas, mas também ajuda a dimensionar o tipo de decisões tomadas pelos atores sociais nelas situados. Como professora de Prática, sei o quanto os estágios colaboram com o crescimento profissional dos estudantes, portanto, entendo que a participação no planejamento, organização, desenvolvimento, monitoramento e avaliação dos processos propostos neste projeto, que demandará de inserção dos estudantes ao longo de diversos momentos e atividades, colaborará nessa formação não apenas do ponto de vista conceitual, ao confrontar os estudos com as realidades e sujeitos concretos, mas também metodológico, no que diz respeito à avaliação institucional, planejamento educacional e gestão escolar, dado que serão debatidas e negociadas ações e atividades para o desenvolvimento junto às escolas e gestão central do município participante.

Descrição do público

O projeto está direcionado tanto à equipe técnica da Secretaria Municipal de Educação de Itaboraí encarregada do processo de mobilização e colaboração na reelaboração dos Projetos Político-Pedagógicos das escolas públicas municipais, quanto às equipes gestoras dessas escolas, que deverão promover o processo de replanejamento dos seus PPPs nas unidades escolares com o acompanhamento tanto dessa equipe técnica quanto do grupo extensionista da universidade. Cabe destacar que o município de Itaboraí possui 94 escolas públicas municipais em funcionamento, sendo estas o nosso público principal.

Metodologia.

1. - Reunião com a equipe técnica da SME de Itaboraí para definir os objetivos do projeto de extensão e o seu alcance (já realizado em setembro de 2019);
2. - Segundo reunião com a equipe técnica da SME de Itaboraí para definir cronograma de encontros com a equipe técnica e com as escolas a partir do mês de fevereiro de 2020 (a ser realizada em dezembro de 2019);
3. - Primeira reunião com estudantes extensionistas (final de janeiro de 2020);
4. - Palestra inicial da Prof.^a Silvina Fernández com as equipes gestoras das escolas públicas municipais em dois turnos, manhã e tarde, a fim de facilitar a troca com os participantes, dado que teríamos dois grupos de 50 pessoas.
5. - Realização de atividade de avaliação institucional e levantamento de problemas por parte das equipes gestoras das escolas, conforme textos indicados e roteiro específico

- solicitado pela equipe de extensão a partir do conteúdo da palestra inicial. (fevereiro e início de março de 2020)
6. * A partir daqui as reuniões com os estudantes extensionistas serão semanais.
 7. - Leitura e apreciação crítica das avaliações encaminhadas pelas escolas por parte da equipe técnica da SME e dos extensionistas. (abril de 2020)
 8. - Reunião com a equipe técnica da SME de Itaboraí para monitoramento do processo (abril de 2020)
 9. - Devolutiva às escolas e trabalho em oficinas de análise de problemas e planejamento escolar (maio de 2020)
 10. - Palestra sobre PPP e articulação com os outros dispositivos do planejamento escolar com as equipes gestoras das escolas públicas municipais em dois turnos, manhã e tarde. (maio de 2020)
 11. - Realização de atividade de planejamento de ações estratégicas e de planos de ação por parte das equipes gestoras das escolas, conforme textos indicados e roteiro específico solicitado pela equipe de extensão a partir do conteúdo da segunda palestra (junho e inícios de julho de março de 2020)
 12. - Leitura e apreciação crítica dos PPPs e dos planos de ação encaminhadas pelas escolas por parte da equipe técnica da SME e dos extensionistas. (julho de 2020)
 13. - Devolutiva às escolas e trabalho em oficinas de planejamento escolar (julho de 2020)
 14. - Reuniões com a equipe técnica da SME de Itaboraí para monitoramento do processo e sistematização das propostas das escolas (julho de 2020)
 15. - Realização de um encontro para socialização dos PPPs das escolas de Itaboraí com palestra de encerramento e aplicação de questionário de avaliação final (a combinar com a SEM de Itaboraí – julho/agosto de 2020)
 16. - Reunião com a equipe técnica da SME de Itaboraí para avaliação final. (agosto de 2020)



Prof.ª Silvínia Fernández (SIAPE 2502838)

Faculdade de Educação

Universidade Federal do Rio de Janeiro



A Faculdade de Educação da Universidade Federal do Rio de Janeiro e a Secretaria de Educação, Cultura e Turismo (SECULT) do município de Itaboraí realizam o cronograma respectivo ao projeto de extensão **Projeto Político-Pedagógico: planejando juntos a educação pública no município de Itaboraí**, ofertado para as equipes gestoras das escolas municipais.

O cronograma disponibiliza as datas dos encontros para o primeiro semestre do curso de extensão. Prevendo a ocorrência de alterações nas datas por questões da agenda interna da instituição e da própria secretaria, ajustamos o cronograma até a próxima reunião interna para garantir efetivamente a realização do calendário.

CRONOGRAMA

1ª Reunião interna	18 de dezembro de 2019
Período de inscrição Público-alvo: Diretores, Coordenadores Educacionais e/ou Orientadores Educacionais. Máximo: 2 participantes por escola	Data: Definição será feita pela própria secretária.
1º Encontro do Projeto de extensão com gestores escolares	12/02/2020 Quarta-feira. Horários: 09h às 12h e 13h às 16h
Recebimento das Atividades previstas para as escolas	11/03 - 4 semanas após o primeiro encontro.
Reunião interna entre o grupo do projeto de extensão e o comitê da prefeitura para avaliação final das atividades e devolução às escolas	01/04 - Reunião sobre o andamento do curso e das atividades

2º encontro do Projeto de extensão com gestores escolares	08/04 Devolutiva das atividades + atividade coletiva Horários: 09h às 12h e 13h às 16h
Recebimento das Atividades previstas para as escolas	22/04 – 3 semanas após 2º encontro presencial
Reunião interna entre com o comitê da prefeitura para avaliação e devolução	13/05 - Reunião sobre o andamento do curso e das atividades
3º encontro do Projeto de extensão com gestores escolares	20/05 Horários: 09h às 12h e 13h às 16h
Recebimento dos PPPs das escolas	06/06
Reunião geral para devolução dos PPPs	01/07
4º encontro do Projeto de extensão: <i>Jornada:</i> Projeto Político-Pedagógico: planejando juntos a educação pública no município de Itaboraí	08/07 Horário: 09h às 12h e 13h às 16h