

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ

THAYNÁ DOS SANTOS DA SILVA

**O USO DO ORGANOGRAMA COMO ESTRATÉGIA PEDAGÓGICA PARA
COMPREENDER A ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO DA ESCOLA**

MARINGÁ

2022

THAYNÁ DOS SANTOS DA SILVA

**O USO DO ORGANOGRAMA COMO ESTRATÉGIA PEDAGÓGICA PARA
COMPREENDER A ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO DA ESCOLA**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC),
apresentado no curso de Pedagogia, como requisito
parcial para cumprimento das atividades exigidas
pela Universidade Estadual de Maringá.

Orientação: Prof^a. Dr^a. Natalina Francisca Mezzari
Lopes.

MARINGÁ

2022

O USO DO ORGANOGRAMA COMO ESTRATÉGIA PEDAGÓGICA PARA COMPREENDER A ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO DA ESCOLA

Thayná dos Santos da Silva¹
Orientadora: Natalina Francisca Mezzari Lopes²

RESUMO

Este estudo versa sobre o uso da estratégia pedagógica de elaboração do organograma para compreender a organização e o funcionamento da escola e os fundamentos políticos e filosóficos que a compõem. Essa prática pedagógica surgiu com a necessidade de os residentes em Pedagogia (2021/22) compreenderem o trabalho do gestor na escola pública numa perspectiva democrática, tendo como referência o Projeto Político Pedagógico (PPP) e a relação com a comunidade escolar. A metodologia utilizada foi a de pesquisa-ação realizada numa escola municipal de Maringá, na qual os residentes envolveram-se no planejamento, descrição e avaliação do uso do organograma como estratégia de estudo e aprendizagem sobre a organização da escola. Os resultados indicam que ao abordar a organização da escola a partir do PPP utilizando-se da elaboração do organograma como estratégia pedagógica de ensino e de aprendizagem, permitiu a compreensão do conteúdo e dos fundamentos norteadores da gestão educacional e da gestão escolar. Conclui-se que essa prática pedagógica, quando bem orientada, permite romper com uma visão fragmentada da organização da educação, identificando espaços coletivos para construção de um projeto que visa a autonomia dos processos educativos.

Palavras-chave: Pesquisa-ação. Gestão Escolar. Estrutura Educacional. Gestão Educacional.

1 Introdução

Este texto versa sobre o uso da estratégia pedagógica de elaboração do organograma para compreender a organização e o funcionamento da estrutura educacional tendo como parâmetro o trabalho do gestor de escola pública. Essa prática pedagógica surgiu com a necessidade de os residentes em Pedagogia (2020/2022)³ identificarem o trabalho do gestor na escola pública tendo como referência o Projeto Político Pedagógico da Escola e os fundamentos políticos e princípios éticos que a compõem a educação escolar.

¹ Graduanda em Pedagogia pela Universidade Estadual de Maringá (UEM). Endereço eletrônico: RA107763@uem.br.

² Doutora em Educação Escolar, professora adjunta da Universidade Estadual de Maringá, vinculada ao Departamento de Fundamentos da Educação. Trabalhou com o PIBID e o Residência Pedagógica em Gestão Escolar.

³ Refere-se aos acadêmicos do curso de Pedagogia que participavam do Programa Residência Pedagógica implantado pelo governo federal, Edital nº 01/2020-CAPEES.

Decorrente dessa necessidade surgiram várias indagações: como conhecer o trabalho do gestor sem antes conhecer como se organiza a escola pública no sistema educacional? Quais são as políticas educacionais norteadoras da função da escola? A escola tem autonomia na condução de seus processos educativos?

São em grande número as políticas que a partir do Estado Democrático estruturam de forma descentralizada a educação brasileira. A organização da educação por regime de colaboração, formaliza a participação da comunidade por meio de órgãos administrativos com seus respectivos colegiados em todos os níveis do sistema educacional (união, estados, municípios e escolas). Como conhecer a composição estrutural do sistema educacional para identificar o trabalho da escola? A escola compõe a estrutura educacional com objetivos próprios ou apenas é parte instrumental das finalidades oriundas do sistema? A função do gestor, ou seja, da escola, é apenas cumprir as políticas do Estado e os programas de governo?

Com esses questionamentos sobre o processo de ensino e aprendizagem que as professoras orientadoras do Programa Residência Pedagógica (PRP), em Pedagogia – Núcleos 1 e 2, recuperaram uma estratégia pedagógica de elaboração de organograma, utilizada com os pibidianos em Gestão Escolar no ano de 2014. A estratégia foi sugestão das supervisoras⁴ (pedagógica) de um grupo de pibidianos cuja intenção foi desenvolver uma atividade para compreender como estava organizada a escola de educação básica na qual os pibidianos estavam vinculados. Era um colégio considerado de grande porte, com mais de 3000 alunos da rede estadual de ensino do Paraná, que mantinha muitas atividades e ações de ensino diferenciadas e, pela amplitude, os seus trabalhadores, estudantes, familiares não conseguiam ter a visão do todo da instituição.

Dessa experiência inicial, foi proposto a elaboração do organograma com os residentes em Pedagogia (2020/2022), no entanto com o diferencial de ser uma estratégia pedagógica tanto para compreender a organização e o funcionamento da escola como para posterior uso como instrumento em reunião pedagógica com os professores e funcionários da escola. O grupo precisava estar atento sobre o processo de elaboração do organograma de forma que entendessem a dinâmica de organização da escola na perspectiva democrática, para posteriormente fazer sentido ao ser visualizado pelos profissionais da escola.

⁴ A sugestão surgiu em um planejamento coletivo com as supervisoras de dois grupos de pibidianos do Colégio Estadual Dr. Gastão Vidigal – PR, Luiza Angélica Bataglini e Sandra Spacarpini Muller.

O Projeto Político Pedagógico da escola, assentava seus princípios em uma educação democrática e humanizadora, isso significava que o grupo precisava construir um organograma que pudesse expressar tais fundamentos, princípios e organização distanciando-se de uma visão técnica e empresarial da gestão escolar.

Diante disso, alguns entendimentos iniciais se fizeram necessários. Um deles foi o de compreender que a organização da instituição escolar e sua administração, não poderiam ser comparadas à administração empresarial. A estrutura da escola, conforme os preceitos legais, é fundamentada em relações de poder democratizadas. Segundo Paro (2010), a administração da escola é vista como atividade fim, que tem como ponto de partida o processo pedagógico que vai culminar no ensino e na aprendizagem. Isso significa que a atividade mais importante da escola é a de mediação do conhecimento que só será bem-sucedida se realizada de forma articulada com todo o processo pedagógico. Esse é o movimento que a administração escolar tem que fazer por ser um trabalho com a subjetividade humana, entender que a escola não é uma empresa, seu objetivo não é o lucro, e sim formação humana.

Com Libâneo (2001), compreendemos que historicamente pode ser identificado várias concepções de organização e gestão escolar. Entre elas, a concepção técnico-científica, que acentua a divisão técnica do trabalho escolar, a racionalização e a subordinação com o poder centralizado no diretor. Essa forma de administração se vincula a seguir normas, regras, procedimentos, com foco principal no cumprimento de tarefas. Outra concepção indicada pelo autor é a forma autogestionária a qual enfatiza o trabalho coletivo com gestão participativa. Os membros da instituição têm poder de fala, o foco das ações está na inter-relação e a organização do grupo gestor se dá por meio de eleições democráticas e responsabilidade coletiva. Além dessas duas concepções, Libâneo (2001) destaca a gestão democrático-participativa por se caracterizar pela relação entre a direção e o pessoal da escola, com direcionamento dado por meio de objetivos comuns a todos; com gestão coletiva das decisões que passam ser tomadas publicamente; com responsabilidade de trabalho de cada membro, visando alcançar a efetivação das decisões tomadas em grupo.

O caminho percorrido para o estudo e trabalho foi pautado na metodologia da pesquisa-ação, a qual é entendida como um dos inúmeros tipos de investigação-ação, que segue “um ciclo no qual se aprimora a prática pela oscilação

sistemática entre agir no campo da prática e investigar a respeito dela” (TRIPP, 2005, p. 445).

Essa forma de pesquisa conforme indicado por Tripp (2005, p. 446), compõe-se de um ciclo básico de quatro fases: “Planeja-se, implementa-se, descreve-se e avalia-se uma mudança para a melhora de sua prática, aprendendo mais, no correr do processo, tanto a respeito da prática quanto da própria investigação”. Geralmente a pesquisa-ação é utilizada para solução de problemas, assim sendo, “começa com a identificação do problema, o planejamento de uma solução, sua implementação, seu monitoramento e a avaliação de sua eficácia” (TRIPP, 2005, p. 446).

Para a utilização da pesquisa-ação na aplicação da estratégia pedagógica compreende-se que a organização e funcionamento da estrutura educacional, foi considerada conforme Tripp (2005, p. 445), “uma estratégia para o desenvolvimento de professores e pesquisadores de modo que eles possam utilizar suas pesquisas para aprimorar seu ensino e, em decorrência, o aprendizado de seus alunos”.

A pesquisa-ação foi realizada numa escola no município de Maringá, vinculada ao Programa Residência Pedagógica (PRP), do curso de Pedagogia da Universidade Estadual de Maringá (UEM), iniciado em setembro de 2020, com o período de 18 meses, concluído em março de 2022. Considerando o tempo de afastamento social por causa da Covid/19⁵, a realização do programa se deu de forma *online*, com articulação entre estudos - com base em artigos, vídeos, palestras e documentos disponibilizados na internet, a prática pedagógica marcada pela docência para grupo de professores, funcionários, alunos e familiares da escola-campo⁶.

A escolha que levou a elaboração do presente estudo, se deu pela vivência oportunizada pelo PRP em Pedagogia que, mesmo em um momento atípico com limitações que nos cercavam em tempos de problemas sanitários, com a pandemia e isolamento social, proporcionou condições de formação teórico-prática resultante de uma intervenção construída em forma de pesquisa-ação.

⁵ É uma infecção respiratória aguda causada pelo coronavírus SARS-CoV-2, potencialmente grave, de elevada transmissibilidade e de distribuição global, com aproximadamente 661.741 mortos somente no Brasil. (BRASIL, 2021).

⁶ A denominação de escola-campo, é usada pelo Edital n. 01/2020-CAPES do Programa Residência Pedagógica para referenciar a escola de atuação dos residentes, (BRASIL, 2020).

Para a pesquisa-ação, considerou-se a educação escolar uma atividade social que, conforme apontada por Libâneo (2008 p. 52), “visa a assimilação dos conhecimentos e experiências humanas acumuladas no decorrer da história, tendo em vista a formação dos indivíduos enquanto seres sociais”, nesse sentido, “cabe a Pedagogia intervir nesse processo de assimilação, orientando-o para finalidades sociais e políticas e criando um conjunto de condições metodológicas e organizativas para viabilizá-lo no âmbito da escola”.

O uso do organograma como estratégia de estudo e aprendizagem, compartilhada neste artigo, poderá servir de subsídio que permita pensar e construir práticas pedagógicas promotoras da dialeticidade entre as especificidades e necessidades da formação inicial e continuada, e os diferentes fenômenos políticos e sociais que compõem o conhecimento científico. As finalidades educacionais no ensino universitário se relacionam com o tripé, ensino, pesquisa e extensão, é nesse sentido que se registra a importância de pensar e promover atividades que favorecem ampliar a compreensão da estrutura organizacional da educação e da escola, alcançando os fundamentos, objetivos e finalidades sociais.

A intenção com esse texto é apresentar uma das inúmeras maneiras de aprendizagem sobre a organização da escola e com isso aguçar o olhar dos docentes e discentes para o ambiente de ensino. A preocupação ao abordar o tema a partir da pesquisa-ação realizada durante a participação no Programa Residência Pedagógica em Pedagogia (2020/2022), é a de compartilhar o processo didático de experimentação de uma estratégia pedagógica orientadora do trabalho pedagógico para a formação inicial dos residentes e ao mesmo tempo contribuir com a formação continuada dos que atuavam na instituição de ensino.

A composição do texto foi direcionada pelos pilares da pesquisa-ação, planeja-se, implementa-se, descreve-se e avalia-se, discorrendo sobre princípios que justificam a necessidade de propor novas ações e intenções na consecução dos objetivos de aprendizagem. Na construção da pesquisa é apresentado como ocorreu o planejamento e a elaboração do organograma como estratégia pedagógica, abordando os primeiros pilares da fundamentação metodológica. Em um novo tópico, encontram-se os registros de como se deu a implementação e a avaliação do uso do organograma como prática pedagógica e por fim, algumas considerações sobre o estudo e as vivências aqui tematizadas.

2 O planejamento e a elaboração do organograma como estratégia pedagógica

No Brasil, quando se trata dos baixos índices educacionais, o currículo e a formação de professores sofrem ataques das mais diversas ordens. As licenciaturas e em específico o curso de Pedagogia, são colocados nessa arena de jogos de interesses. Especialmente, a partir dos anos de 1990, as formulações educacionais estão inspiradas, conforme Araújo e Frigotto (2015, p. 68) em um pensamento objetivo que “tinha na utilidade prática o critério para a definição e a organização dos conteúdos formativos”. Entretanto:

Diferentes são as formas de se pensar os conteúdos necessários à formação de crianças, jovens e adultos capazes de desenvolver a sua capacidade de, autonomamente, interpretar e agir sobre a realidade. Diferentes também são as possibilidades de organizar os conteúdos necessários para tal. Mas o fundamental é o compromisso com a formação ampla dos trabalhadores e a articulação dos processos de formação com o projeto ético-político de transformação social. (ARAÚJO & FRIGOTTO, 2015, p. 67).

Araújo e Frigotto (2015) chamam a atenção para a necessidade de superar uma educação escolar com direcionamento pragmático em favor de definição de conteúdo e estratégias de ensino que desenvolvam a capacidade de “autonomamente, interpretar e agir sobre a realidade” de abrangência daquele saber. Nesse sentido, é fundamental que os conteúdos selecionados para o ensino formem um todo que entrelaçados produzem reflexões sobre as vivências locais permitindo compreender o projeto de sociedade em curso. No entanto, entende-se que essa é uma escolha didática do professor que irá compor a sua ação e dela decorrem estratégias mediadoras de aprendizagem discente.

Nessa direção, tendo em mente a importância de compreender a organização da educação, seus princípios e finalidades sociais para os que dela se ocupam e dela necessitam não poderia ser uma construção maçante, com direcionamento reprodutivista. Buscou-se uma estratégia, que contribuísse para conhecer, explorar e articular com a função da escola, a necessidade e a importância da autonomia da gestão escolar. Como indica Libâneo:

[...] a Pedagogia investiga a natureza das finalidades da educação como processo social, no seio de uma determinada sociedade, bem como as metodologias apropriadas para a formação dos indivíduos, tendo em vista o seu desenvolvimento humano para tarefas na vida em sociedade. (LIBÂNEO, 2008 p.52).

Como residentes em pedagogias, a estratégia de construção do organograma passou a ser objeto de estudo e de trabalho como possível ação desafiadora para investigar, intervir e modificar a compreensão inicial do grupo de residentes e professores sobre a escola e sua organização. Isso se deve uma vez que o uso da elaboração do organograma como estratégia pedagógica, já havia sido utilizada em 2014 no grupo de pibidianos, o qual, segundo os envolvidos, possibilitou conhecer e adentrar nos meandros da instituição, compreendendo o porquê e para que a escola era organizada daquela maneira, assim como, a funcionalidade de cada setor, projeto, cargos e outros. Além disso, essa forma didática de ensino, também havia sido utilizada na disciplina de Práticas de Gestão Educacional, da segunda série do curso de Pedagogia da Universidade Estadual de Maringá (UEM), com resultados de aprendizagem reconhecidamente transformadores do ponto inicial de conhecimento dos acadêmicos.

Conhecer a escola a partir do PPP se mostrava um importante caminho, uma vez que para os docentes esse documento causava curiosidade, ansiedade e necessidade em conhecer e compreender o direcionamento da instituição, da qual eles fazem parte. A ação foi pensada para ser efetivada na escola-campo, da rede municipal do ensino fundamental, no município de Maringá, Paraná. A escola é de bairro, localizada distante da região central, com precárias condições financeiras, e oferece a Educação Básica de forma seriada, séries anuais e presenciais com a organização voltada para o Ensino Fundamental I. A equipe gestora é formada por uma diretora, uma secretária, duas supervisoras e uma orientadora educacional, além dos professores e serviços gerais.

O planejamento da atividade teve início em 27 de janeiro de 2021, com a orientação, problematização e acompanhamento da preceptora e orientadora do PRP Pedagogia, núcleo 2. O início foi de observações, leitura do PPP e diálogo com a preceptora sobre como esse documento se inseriu no trabalho dos docentes, funcionários, alunos e comunidade. A surpresa foi saber que poucos conheciam ou tinham se apropriado do documento como norteador do seu trabalho na instituição de ensino. Desse levantamento inicial, buscou-se possibilidades metodológicas para estudar o documento e destacar pontos que fossem primordiais para o entendimento da organização da escola, seus objetivos, finalidades, fundamentos, entre outros elementos. A estratégia de estudo deveria posteriormente servir de suporte

pedagógico para oportunizar a todos o acesso ao mesmo tempo conhecimento de maneira clara e objetiva.

Para a realização da atividade os vinte e quatro residentes do núcleo 2 de Pedagogia, dividiram-se por escola-campo para pensar em como apresentar o Projeto Político Pedagógico para quem já atuava na instituição. Depois, com todo o grupo reunido, a Professora-orientadora⁷ apresentou como estratégia pedagógica a elaboração de um organograma de forma que o grupo pudesse compreender a organização e funcionamento da escola que posteriormente serviria de instrumento pedagógico para o compartilhamento do conhecimento com a comunidade escolar.

Em razão das restrições sociais, decorrentes da pandemia por Covid 19, o grupo da escola-campo⁸, se dividiu em subgrupos para estudo e planejamento de como realizar o organograma. Para essa etapa o grupo tinha presente, que na pesquisa-ação, conforme exortado por Tripp:

A reflexão também é essencial para o planejamento eficaz, implementação e monitoramento, e o ciclo termina com uma reflexão sobre o que sucedeu. Isso se perde quando o processo é reduzido a “planeje, faça, reflita”, como acontece muitas vezes em educação. (TRIPP, 2005, p.454)

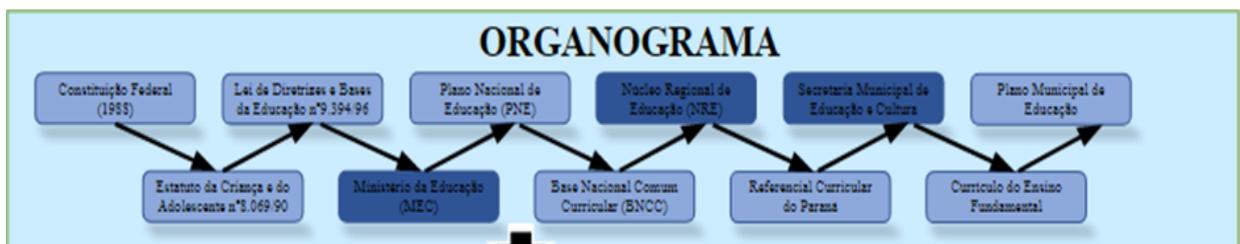
Buscando esse “planejamento eficaz”, mesmo entendendo que não há um planejamento eficaz, mas o que melhor se encaixa, foi necessário retomar os estudos já realizados no primeiro semestre do programa sobre o PPP; reler os textos teóricos; refletir e compreender o significado educacional do projeto; destacar os fundamentos direcionadores da organização escolar; identificar os objetivos, finalidades e o funcionamento da instituição entre outros. A reflexão se fez presente em todo o processo de construção e do direcionamento conforme definido pelas residentes na elaboração do organograma. Foi pensado desde a cor, a localização de cada item dentro da estrutura, para dar movimento pedagógico, político e ético desconstruindo uma relação administrativa empresarial. A preceptora e a professora-orientadora acompanharam semanalmente com observações, indicação e questionamentos conduzindo a reflexão dos procedimentos adotados.

⁷ Professora-orientadora: docente da Instituição de Ensino Superior (IES) responsável por planejar e orientar as atividades dos residentes de seu núcleo de residência pedagógica estabelecendo a relação entre teoria e prática, (BRASIL, 2020).

⁸ As reflexões descritas incidem sobre a pesquisa-ação de uma das escolas-campo envolvendo oito residentes.

A escolha para a organização do organograma foi a de inicialmente destacar os documentos que dão base política e direcionamento para a gestão educacional e para a gestão escolar (Fig. 1), contudo, sem perder de vista os princípios de gestão democrática, que asseguram direitos e deveres dos cidadãos e dos trabalhadores da escola, são eles: a Constituição Federal (CF), a Lei de Diretrizes e Base da educação (LDB), o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), o Plano Nacional de Educação (PNE). Nessa mesma etapa, foram aproximadas normatizações oriundas das políticas educacionais, tais como a Base Nacional Comum Curricular (BNCC), Referencial Curricular do Paraná, Plano Municipal de Educação, Currículo Básico do Ensino Fundamental do município de Maringá e, ao mesmo tempo, inseridos os órgãos gestores da Educação: Ministério da Educação (MEC), Núcleo Regional de Educação (NRE) e a Secretaria Municipal de Educação (SEDUC).

Figura 1. Indicação de políticas e documentos norteadores da educação escolar.



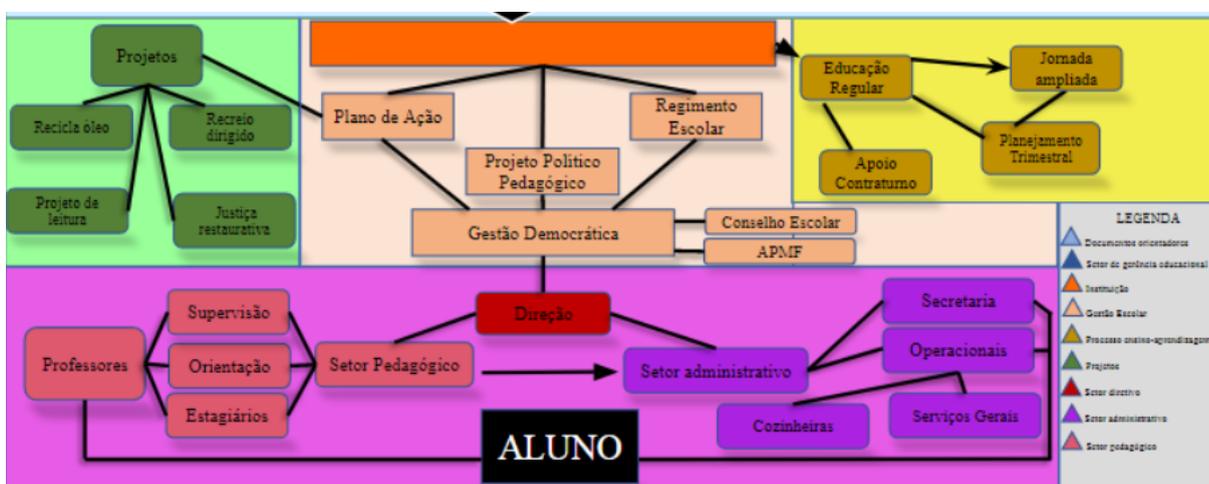
Fonte: elaborado pelas residentes a partir do PPP da escola-campo.

Na composição do quadro (Fig. 1), foi escolhida a mesma cor, porém com tons diferenciados. A base da cor foi o azul, sendo que o fundo ficou mais claro que os quadros com as indicações das políticas e para os órgãos responsáveis por gerenciar, conduzir e mediar a educação, a tonalidade foi a do azul mais escuro. No quadro geral a cor faz toda a diferença para o entendimento da organização e gestão da educação.

Para inserir as flechas foi necessário compreender como a gestão da educação se realiza. Nesse sentido, as flechas presentes na Figura 1, intentam mostrar o movimento de descentralização da educação com indicativo de autoridade, mas não autoritarismo. Para assegurar a equidade entre as normativas e as instâncias gestoras as políticas e normatizações aparecem no mesmo plano e intercaladas.

Dando sequência na composição do organograma, a próxima etapa foi dedicada para compreender a organização da instituição de ensino. Após muita conversa e reflexão, foi definido realizar quatro destaques de conteúdo (Fig. 2), representados com fundo de cores diferentes para promover visualmente a diferença entre eles. Ficou assim definido: no centro estariam os instrumentos de trabalho e os fundamentos da gestão da escola; no lado esquerdo os projetos desenvolvidos na escola; no lado direito os níveis de ensino ofertados pela instituição e a forma de planejamento; e abaixo ocupando toda a parte inferior viria a organização do trabalho da escola.

Figura 2. Organização da instituição de ensino a partir do seu Projeto Político Pedagógico.



Fonte: elaborado pelas residentes a partir do PPP da escola-campo.

No centro (Fig. 2), com fundo na cor laranja, foram descritos os elementos fundamentais que compõem a gestão da instituição. O destaque foi para o PPP como o documento maior da escola, no qual estão inseridos os objetivos e todos os processos que conduzem a instituição escolar. Segundo Veiga (2006, p.8):

[...] exige profunda reflexão sobre as finalidades da escola, assim como a explicitação de seu papel social e a clara definição de caminhos, formas operacionais e ações a serem empreendidas por todos os envolvidos no processo educativo. Seu processo de construção aglutinará crenças, convicções, conhecimentos da comunidade escolar, do contexto social e científico constituindo-se em compromisso político e pedagógico coletivo. Ele precisa ser concebido com base nas diferenças existentes entre seus autores, sejam eles professores, equipe técnico-administrativa, pais, alunos e representantes da comunidade local. É, portanto, fruto de reflexão e investigação.

Partindo desse sentido Veiga (1996) destaca ainda que a elaboração do PPP, é a primeira etapa a ser desenvolvida, devendo considerar:

[...] concepção de sociedade, educação e escola que vise à emancipação humana. Ao ser claramente delineado, discutido e assumido coletivamente ele se constitui como processo. E, ao se constituir como processo, o projeto político-pedagógico reforça o trabalho integrado e organizado da equipe escolar, enaltecendo a sua função primordial de coordenar a ação educativa da escola para que ela atinja o seu objetivo político-pedagógico. (VEIGA 1996 p.157)

Bem próximo do PPP e ao mesmo tempo, ocupando o centro dos quatros quadros, foi inserida a palavra *Gestão Democrática* que em forma de “abraço” está ligada ao PPP, Regimento e Plano de Ação para expressar que são construídos com a participação de todos de forma vinculada entre si. Ligado à *Gestão Democrática* estão os órgãos máximo de expressão da participação, que é o Conselho Escolar e a comunidade interna e externa representada pela Associação de Pais, Mestres e Funcionários (APMF). Com isso, pretendeu-se mostrar que a relevância da gestão da escola está em fazer acontecer a democracia, ou seja, a participação de todos nos processos educativos. Nesse sentido, Paro (2007) afirma que a administração escolar não se resume apenas a Direção Escolar, sendo assim:

[...] os elementos têm de ser levados em conta. É por isso que o professor, mesmo que nunca venha a ser diretor, precisa entender de administração; porque ele faz parte da administração, ele faz parte da gestão, ele é um dos elementos mediadores da administração dos objetivos. O que interessa, no caso, são os objetivos. Ora, esse princípio é extremamente fecundo e demonstra, em certo sentido, a pobreza atual de muitos estudos sobre administração. Porque, se administração é isso, a característica principal de um trabalho de administração é o objeto que é administrado. Se é administração escolar, você precisa conhecer muito, antes e acima de tudo, a escola. Porque, dentro desse princípio, os objetivos da coisa administrada – estou falando “coisa” aqui no sentido de objeto, obviamente, sem nenhuma conotação depreciativa – o objetivo daquilo que se administra é que condiciona a forma, é que condiciona a própria administração. (PARO, 2007, p. 564).

Dando seguimento é chamada atenção para o que faz sentido na administração da escola, quando se diz respeito aos projetos pedagógicos, no canto superior do quadro (Fig. 2), foram destacados com fundo verde e as indicações com verde escuro. São eles que mobilizam a comunidade escolar aproximando a escola da comunidade (Recicla óleo e Projeto de leitura); atendendo demandas sociais

inclusivas (Justiça restaurativa); explorando lazer e formação escolar (recreio dirigido); enfim direcionam ações interdisciplinares realizadas em sala de aula. Foi interessante observar que os projetos superam o sentido da ação em si. Eles desenvolvem sentido escolar para os alunos, criam vínculo educativo, social, moral, ambiental e tantos outros que são indispensáveis para pensar a formação integral da criança, que se desenvolve em meio a uma comunidade de muitas necessidades econômicas e culturais.

No canto direito superior do quadro (Fig. 2), com amarelo claro de fundo e amarelo escuro para os quadros descritivos, está indicado a modalidade de *educação regular* e com *jornada ampliada* e com *apoio no contraturno*. Com o quadro *planejamento trimestral* tencionou-se indicar que o planejamento é contínuo, não centralizado e revisado e avaliado constantemente, cuja preocupação é com a efetivação da aprendizagem dos alunos, esses que são o objetivo maior da escola.

E por fim, ocupando toda a base do organograma com o fundo na tonalidade lilás (Fig.2), foram indicados os setores pedagógicos e administrativos contemplados na instituição tendo o *diretor* como o principal articulador e o *aluno*, como síntese de todo o trabalho da escola. No lado esquerdo, foi apresentado o setor *pedagógico* composto pela *supervisão*, *orientação* e *estagiários* com trabalho vinculado entre eles com o do *professor*. No entanto, o vínculo demonstrado entre setores e *professor demonstra* a importância e para onde se move o trabalho da equipe pedagógica, sem perder de vista o direcionamento de uma gestão participativa indicado nos quadros anteriores.

Do lado direito com a cor roxa, com a denominação de *setor administrativo* estão apresentados os departamentos da instituição, ou seja, as engrenagens que fazem com que a escola funcione e atinja a sua função social, sendo a *secretaria*, os *operacionais*, os *serviços gerais* e as *cozinheiras*. Por serem interligados, quando um deles não desenvolve sua função conforme o esperado, ocorre um comprometimento no todo. O *aluno* aparece em destaque na base inferior de todo o organograma, escrito em fonte maior que as demais do quadro, representando ser o principal e mais importante agente dentro da escola. Sem ele a escola não cumpre sua função na sociedade, ou seja, o aluno é a razão da escola existir.

3 Implementação: testando o organograma como recurso pedagógico.

A última etapa da pesquisa-ação se caracterizou pela implementação da atividade que pode ser caracterizada como avaliação do uso do organograma como estratégia didático-pedagógica para compreender a organização e o funcionamento da estrutura educacional, tendo como ponto de partida o Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola de educação básica. A forma de cumprir esta etapa do estudo foi o exercício de apresentar o resultado do estudo aos professores e funcionários da escola-campo. Essa atividade decorreu de sua importância para a formação mais ampla dos envolvidos na pesquisa-ação, que segundo Tripp:

[...] ao projetar e implementar atividades de trabalho de campo para aprofundar a compreensão de seus alunos do mundo à volta deles, a equipe aprenderá muito a respeito da situação de trabalho de campo, de sua atividade docente e da aprendizagem de seus alunos. (TRIPP, 2005, p. 460).

Como os professores ainda não tinham tido contato com as residentes, em função do distanciamento social provocado pela já referida pandemia, foi planejado abrir os trabalhos com um momento cultural⁹. Mesmo sendo realizado por ensino remoto, a intenção era de contribuir para trazer leveza e provocar curiosidade e interesse para a apresentação da organização e o funcionamento da escola utilizando-se do organograma produzido pelo grupo.

Esse momento deu-se na escola-campo no dia 09 de fevereiro de 2021, com participação híbrida: a escola seguindo todas as orientações sanitárias havia retornado as atividades presenciais, mas, o programa por orientação da universidade ainda caminhava de forma *online*, seguindo o isolamento social. Dessa maneira, a apresentação do grupo de residentes aconteceu por meio de um vídeo gravado para o período matutino, e outro, para o período vespertino que, por seu intermédio, as professoras e os funcionários da escola puderam conhecer todas as componentes do grupo de residentes.

Para o momento cultural, foi escolhido o poema intitulado como: *Ou isto ou aquilo* de *Cecília Meireles*¹⁰ (1901-1964). Seguido de uma breve reflexão sobre o poema, as residentes iniciaram a apresentação do organograma, conforme Figura 3,

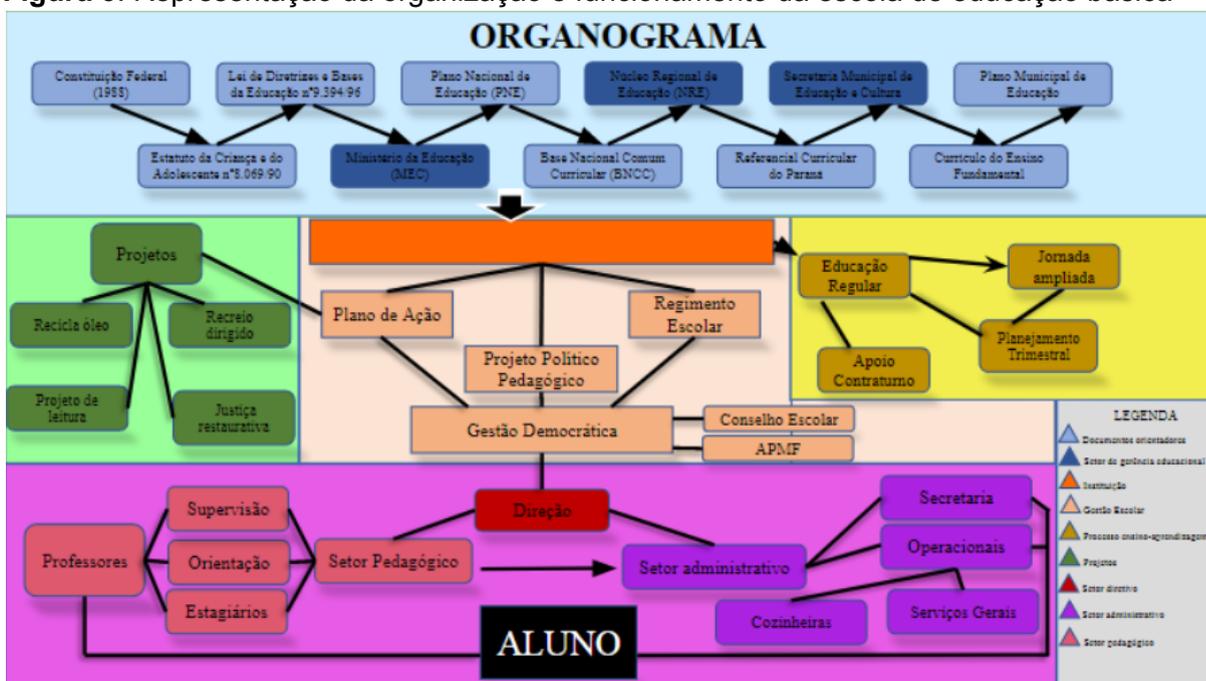
⁹ É um evento conduzido para comunidade escolar interna e externa, no qual o objetivo é o acolhimento e uma formação continuada sucinta, clara e direta.

¹⁰Cecília Benevides de Carvalho Meireles, nasceu no Rio de Janeiro em 1901 e faleceu em 1964, conhecida como uma das primeiras impressões femininas para educação de grande nome que ingressou na carreira de jornalista, pintora, poeta, escritora e professora brasileira. Tem uma vasta obra reconhecida internacionalmente. (FRAZÃO, 2020).

mostrando o conteúdo e os seus detalhes teóricos, intencionais que não ficavam tão explícitos ao olhar para PPP, mas ficando explícitos ao olhar o organograma.

O roteiro da fala foi conduzido pelas perguntas indutoras do estudo discorrendo sobre a composição estrutural do sistema educacional para identificar o trabalho da escola; mostrando como a escola compõe a estrutura educacional tendo seus próprios objetivos; como a escola é também parte instrumental das finalidades oriundas do sistema; e por fim, explorando o trabalho que se efetivava na escola tendo o PPP como articulador e o gestor como responsável para conduzir a democratização das relações em tudo que envolve o ensino e a aprendizagem. Sem perder de vista o aluno como objeto e objetivo de todo o processo educativo.

Figura 3. Representação da organização e funcionamento da escola de educação básica



Fonte: elaborado pelas residentes a partir do PPP da escola-campo

Nesse direcionamento, ganha relevância os estudos e análises do professor José Carlos Libâneo, em relação à necessária abordagem reflexiva na formação dos professores que teve início no final dos anos de 1970 e que permanece atual. A escola se mostrou para o grupo de residentes um local imprescindível para a formação inicial e continuada de professores abrangendo a mediação cultural, para a escolarização e pesquisa. É mister reconhecer que a formação de professores está constantemente em processo de transformações, isso porque:

As mudanças nas formas de aprender afetam as formas de ensinar, em vista da subordinação das práticas de ensino à atividade de aprendizagem e às ações do aprender e do pensar. Sendo assim, o que se espera da aprendizagem dos alunos também deverá ser esperado de um programa de formação dos próprios professores (LIBÂNEO, 2004, p.115).

Partindo desse entendimento, o que foi selecionado para falar com os membros da escola levou em consideração as observações da preceptora sobre as necessidades formativas sobre a organização da escola, e a necessidade de modificar vícios cotidianos promovendo uma visão de conjunto.

Nos comentários finais as profissionais da escola, dirigiram palavras de gratidão e elogios; descreveram as informações sobre a instituição que consideraram necessárias para que pudessem iniciar o ano letivo; comentaram sobre o novo olhar que desenvolveram ao compreender a estrutura organizacional o trabalho dos que atuam na escola e os que dela necessitam; alegraram-se ao entender o seu ambiente de trabalho, bem como os documentos que sustentam política e pedagogicamente a instituição.

O propósito do organograma era possibilitar que os docentes da escola-campo, pudessem visualizar e compreender a organização e o funcionamento da estrutura organizacional, além do mais, repensar suas práticas didáticas e pedagógicas, embasada pela gestão democrática. Com isso:

Compreendemos que são várias as possibilidades de arranjos pedagógicos e curriculares que favorecem as práticas pedagógicas orientadas pela ideia de integração e que são diferenciados os elementos de integração do ensino e da aprendizagem (ARAÚJO & FRIGOTTO, 2015, p. 67).

Dessa maneira, pode-se entender que essa metodologia buscou unir os conhecimentos escolares, além de apresentar a organização administrativa e pedagógica, estimular a participação de todos nas decisões, garantir a autonomia escolar e fortalecer a administração participativa, entendendo que nesse modelo o objetivo é o aluno e seu desenvolvimento, visando uma gestão descentralizada entre os diferentes setores, tendo presente que a instituição escolar, principalmente a pública não deve ser comparada a uma empresa do mercado privado, essa que ao ser apresentada em um organograma empresarial visa a organização hierárquica

centralizada dos setores e profissionais que nele atua, além de delimitar responsabilidades e limites.

O organograma foi utilizado com a finalidade de representar a estrutura do Projeto Político Pedagógico da escola, tanto para o encaminhamento didático em sala ou para conduzir o desenvolvimento dos projetos, quanto na posição de mediação e orientação por parte da equipe pedagógica e gestora, essas que são responsáveis em amparar e direcionar o docente em sua melhor atuação.

A estratégia de ação representou uma metodologia didática que possibilitou uma visão ampla de toda estrutura histórica e política da educação básica. As mudanças constantes na educação, não devem ser vistas somente como uma modificação na prática docente, mas a formação dos professores deve contribuir para que este profissional se mantenha sempre no caminho crítico de observações e experiências.

4 Conclusão

O texto apresentou o uso da estratégia pedagógica de elaboração do organograma para compreender a organização e o funcionamento da estrutura educacional tendo como parâmetro o trabalho do gestor de escola pública.

O processo metodológico construído a partir da pesquisa-ação demonstrou que a escola é um local de formação de sujeitos reflexivos e capazes de compreensão e atuação na realidade em que vivem, desde que o ensino esteja voltado para as necessidades daquele momento histórico. Para tanto, observou-se que para o exercício do princípio democrático, de igualdade e assegurar a permanência do aluno na escola, passa pela compreensão histórica do que é a escola, como ela se organiza, qual sua função na sociedade e qual a forma participativa em todo o processo dos que nela trabalham e nela estudam.

Entende-se que a estratégia pedagógica trazida neste texto, quando orientada por princípios, conforme indicados por Araújo e Frigotto (2015), de contextualização, de interdisciplinaridade e de compromisso com a transformação social se compromete em romper com uma visão fragmentada da organização da educação sistematizada, promovendo uma formação que faça sentido ao estudante, contendo um início, meio e fim.

Entretanto, essa atividade pode se reduzir a apenas uma estratégia pedagógica se o professor prescindir de um prévio planejamento mediado por

fundamentos, princípios e finalidades sócio-históricas. Em outras palavras, são necessárias definições claras de princípios, políticas educacionais na direção emancipadoras traduzidas em compromisso com a concretização de uma formação diferenciada.

O ato de ensinar vai além da socialização de conteúdos, compreendendo a aprendizagem como direito de acesso a um processo formativo, que promova o desenvolvimento de suas faculdades intelectuais. Entende-se que o desafio de perceber e representar o que aprendeu com a construção de um organograma é um duplo exercício, que tira o estudante da zona de conforto de receptor, e o insere em um processo de desenvolvimento de sua força criativa e de sua autonomia intelectual e política.

Deste modo, a ação pode ser entendida como uma estratégia didática e pedagógica, no qual buscou uma finalidade social, porém, desta vez a ênfase não foi só o discente, mas sim, o docente também, pois, por meio do organograma ambos conseguiram se apropriar do conteúdo pedagógico estabelecido, visando o ensino e a aprendizagem.

Estar na instituição durante um período, enquanto observadora e participante, possibilitou conhecer um pouco da escola, e as relações da gestão democrática estabelecidas por meio da equipe pedagógica. As investigações levantaram possíveis questionamentos, esses que partem das dificuldades inerentes dos estudantes, em compreender como a escola se relaciona com as políticas públicas de educação e como isso se manifesta na organização da escola.

Tais questionamentos se deram ao ser observado que na escola-campo e até mesmo na academia, pouco é explorado o PPP como documento norteador do trabalho da escola. Na teoria entende-se que ele é um documento de elaboração coletiva, sendo assim, em tese todos deveriam ter acesso, a fim de compreender a instituição de atuação, bem como seus objetivos e metas. Porém na prática, em muitas escolas o PPP, não é abordado com tanta relevância que se deveria, resultando em um trabalho fragmentado, fragilizando a luta por melhores condições de trabalho.

Essa pesquisa-ação, mostrou que ao abordar o Projeto Político Pedagógico, utilizando-se da elaboração do organograma como estratégia pedagógica de ensino e de aprendizagem, permitiu a compreensão do conteúdo e dos fundamentos norteadores da gestão educacional e da gestão escolar, além de relacionar as

políticas públicas dentro da instituição, bem como associar a atuação do professor como um processo coletivo. Foi um estudo amplo e, às vezes, cansativo, porém necessário para se compreender que a escola sem direcionamento e proteção legislativa, não consegue alcançar sua função social. Para as docentes, percebeu-se que adquirir o conhecimento sobre a organização e funcionamento da escola e de seu ensino possibilitou ampliar a visão de educação e de seu trabalho na escola numa perspectiva de gestão democrática, ou seja, onde toda comunidade escolar, se apropria do documento norteador e nele fundamenta a sua ação.

Referências

ARAUJO, Ronaldo Marcos de Lima; FRIGOTTO, Gaudêncio. Práticas pedagógicas e ensino integrado. **Educação em Questão**, Natal, v. 52, n. 38, p. 61-80, 2015.

BRASIL. Ministério da Saúde. 2021. **O que é a Covid-19?**, Distrito Federal: Governo Federal, p. 1, 8 abr. 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/coronavirus/o-que-e-o-coronavirus>. Acesso em: 11 mar. 2022.

BRASIL. Ministério da Educação. Edital. n 01/2020. 2020. **Programa de Residência Pedagógica**, [S. l.]: CAPES, p. 1-13, 6 jan. 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/06012020-edital-1-2020-resid-c3-aancia-pedag-c3-b3gica-pdf>. Acesso em: 11 mar. 2022.

FRAZÃO, Dilva. Biografia de Cecília Meireles. **eBiografia**. de out de 2020. Disponível em: https://www.ebiografia.com/cecilia_meireles/. Acesso em: 06 abr. 2022.

LIBÂNEO, José Carlos. A aprendizagem escolar e a formação de professores na perspectiva da psicologia histórico-cultural e da teoria da atividade. **Revista Educar**. Curitiba, UFPR, n. 24, 28, p. 113-147abr., 2004. *On-line*

LIBÂNEO, José Carlos. Didática: **Teoria da instrução e do ensino**. Cortez, São Paulo, p. 51-76, 2008.

LIBÂNEO, José Carlos. O sistema de organização e gestão da escola. **Alternativa**, Goiânia, n. 4, p. 1-17, 2001. *On-line*

LIBÂNEO, José Carlos. Lattes: currículo. *In: Currículo*. [S. l.], 2022. Disponível em: http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.do;jsessionid=4723C003794B133C86D02A7805B7B974.buscatextual_3. Acesso em: 4 abr. 2022.

MARINGÁ, Escola Maestro Aniceto Matti. **Projeto Político Pedagógico**, Maringá: Secretaria Municipal de Educação, v. 1, 2019, p. 1-126.

PARO, Vitor Henrique. José Querino Ribeiro e o paradoxo da Administração Escolar. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**. v. 23, n. 3, p. 561-570, set/dez. 2007. *On-line*

PARO, Vítor Henrique. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 763-778, 2010. *On-line*

TRIPP, David. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, dez. 2005. *On-line*

VEIGA, I. P. A. **Ensino e avaliação**: uma relação intrínseca à organização do trabalho pedagógico. In: VEIGA, I. P. A. (Org.). *Didática: o ensino e suas relações*. 2. ed. Campinas: Papirus, 1996.

VEIGA, I. P. A. **Perspectivas para reflexão em torno do projeto político-pedagógico**. In: VEIGA, I. P. A. (Org.). *Escola: espaço do projeto político-pedagógico*. 10. ed. Campinas: Papirus, 2006. (p. 8-32).