

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL

Matheus Milani

**O Projeto Pedagógico como instrumento da Gestão
Democrática: estudo em duas Escolas de Educação Infantil de
Vale Real-RS**

São Francisco de Paula, RS

2018

Matheus Milani

O Projeto Pedagógico como instrumento da Gestão Democrática: estudo em duas Escolas de Educação Infantil de Vale Real-RS

Trabalho de Conclusão apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Educacional (EaD), da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM,RS) como requisito parcial para a obtenção do título de **Especialista em Gestão Educacional**

Orientadora: Dra. Débora Ortiz de Leão

São Francisco de Paula, RS

2018

Matheus Milani

O Projeto Pedagógico como instrumento da Gestão Democrática: estudo em duas Escolas de Educação Infantil de Vale Real-RS

Trabalho de Conclusão apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Educacional (EaD), da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM,RS) como requisito parcial para a obtenção do título de **Especialista em Gestão Educacional**

Aprovado em 30 de Junho de 2018:

Débora Ortiz de Leão, Dra. (UFSM)
(Presidente/Orientadora)

Natália Pergher Miranda, Ms. (UFSM)

Débora Teixeira de Mello, Dra. (UFSM)

São Francisco de Paula-RS

2018

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha amada esposa Mariane, com quem divido minha existência, por todo o carinho e suporte que me dá em todos os momentos da vida

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, G.'A.'D.'U.', responsável por toda a criação e sinfonia da vida, sem o qual nada teria sentido.

Agradeço, também, aos meus amados Ir.', em especial aos da A.'R.'L.'S.'U.' F.', nº 96, pelas boas energias e suporte em todos os momentos da vida.

Aos meus pais Erni e Suzara e minha querida avó Geny, e ao meu amado vô Odonor (*in memoriam*), que sempre incentivaram meus estudos e me transmitiram a base moral sob a qual construí minha vida, sou eternamente grato.

Não poderia olvidar-me de agradecer meu grande e querido amigo, irmão e pai José Plínio Guimarães Fachel, que personifica o que de melhor existe em uma verdadeira amizade.

Sempre grato aos queridos Ernesto e Horácio que estão sempre dispostos a dar o suporte e carinho que são necessários, e especialmente durante a realização do Curso de Especialização e na realização do Trabalho de Conclusão.

Por fim, o mais importante..... agradeço imensamente ao carinho, orientação e incentivo da profa. Dra. Débora Ortiz de Leão. Sem sua luz, este trabalho não teria sido realizado, e o Curso de Especialização em Gestão Escolar não teria sido concluído.

RESUMO

O PROJETO PEDAGÓGICO COMO INSTRUMENTO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA: ESTUDO EM DUAS ESCOLAS DE EDUCAÇÃO INFANTIL DE VALE REAL-RS

AUTOR: Matheus Milani

ORIENTADORA: Débora Ortiz De Leão, Dra.

Este trabalho de pesquisa tem como temática o Projeto Pedagógico como instrumento da gestão democrática. Propõe-se a estudar duas escolas de Educação Infantil no Município de Vale Real-RS, e como seus Professores e Educadores percebem sua participação na construção do Projeto Pedagógico da sua Escola. Para atingir os objetivos, a pesquisa utilizou uma abordagem qualitativa, de estudo de caso, com aplicação de questionários aos trabalhadores destas Escolas, que puderam responder sobre sua participação na construção do Projeto Pedagógico. Como resultados, obteve-se que a grande maioria percebe sua participação como fundamental e sente-se motivado a construir o Projeto Pedagógico, mas que alguns respondentes não sentem-se estimulados ou compreendem a importância de sua participação nesta construção coletiva.

Palavras-chave: Projeto Pedagógico; Gestão Escolar; participação; Gestão Democrática

ABSTRACT

THE PEDAGOGICAL PROJECT AS AN INSTRUMENT OF DEMOCRATIC MANAGEMENT: STUDY IN TWO CHILDREN'S EDUCATION SCHOOLS OF VALE REAL-RS

AUTHOR: Matheus Milani

ADVISOR: Débora Ortiz De Leão, Dra.

This research work has as its theme the Pedagogical Project as an instrument of democratic management. It proposes to study two schools of Early Childhood Education in the Municipality of Vale Real-RS, and how their Teachers and Educators perceive their participation in the construction of the Pedagogical Project of their School. In order to reach the objectives, the research used a qualitative approach, of case study, with questionnaires applied to the workers of these Schools, who were able to answer about their participation in the construction of the Pedagogical Project. As a result, it was obtained that the vast majority perceive their participation as fundamental and feel motivated to build the Pedagogical Project, but that some respondents do not feel stimulated or understand the importance of their participation in this collective construction.

Keywords: Pedagogical Project; School management; participation; Democratic management

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
2. REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 COMPREENDENDO OS SIGNIFICADOS DE GESTÃO, GESTÃO DA EDUCAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR	13
2.1.1 GESTÃO	13
2.1.2 GESTÃO EDUCACIONAL	15
2.1.3 GESTÃO ESCOLAR	18
2.2 A BUSCA PELO CONCEITO DE PROJETO PEDAGÓGICO E SUA RELAÇÃO COM A GESTÃO DEMOCRÁTICA	21
2.2.1 PROJETO PEDAGÓGICO: EM BUSCA DE UM CONCEITO.....	21
2.2.2 A CONSTRUÇÃO DO PROJETO PEDAGÓGICO E A PARTICIPAÇÃO COLETIVA E DEMOCRÁTICA DA COMUNIDADE ESCOLAR	24
3. METODOLOGIA	28
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	29
CONCLUSÕES	33
REFERÊNCIAS	34
Apêndice A – Modelo de Questionário Aplicado aos Professores e Educadores	37

INTRODUÇÃO

Ao longo dos estudos dentro do Programa Especial de Graduação para a Formação de Professores da UFSM e após, durante a Especialização em Gestão Educacional minhas inquietações acadêmicas estavam direcionadas para a construção democrática da Gestão da Educação e da Escola.

As leituras propostas pelas diversas disciplinas e realizadas ao longo dos cursos geraram uma indagação: A literatura sobre a Gestão da Educação, ou da Gestão da Escola, sempre refere-se à necessidade de que a Gestão seja democrática. Ou seja, que seja construída coletivamente, com participação dos diversos atores envolvidos na construção da Escola. Dentro dos atores envolvidos, para delimitar o campo de pesquisa, optei por investigar os Professores e Educadores, que possuem atuação direta e diária no ambiente escolar, e cuja participação é fundamental para a construção do Projeto Pedagógico de forma democrática.

Dentro desta base teórica, que parte será utilizada para fundamentar este trabalho, questionei: Como esta construção democrática ocorre na prática? Ela ocorre de fato e segue em constante implementação?

Dentro destas questões iniciais, percebi dentro da região onde moro uma rica oportunidade de verificar a efetiva Gestão Democrática, pois duas Escolas de Educação Infantil estão em processo de reelaboração e reconstrução do seu Projeto Pedagógico.

Sendo o Projeto Pedagógico o principal documento que embasará e estruturará o funcionamento e as relações dos atores escolares (Direção/Gestão, Professores, Assistentes, Alunos/Famílias)¹, vi uma rica oportunidade de questionar como esta participação é realizada na construção deste importante documento. E mais,

¹ Dentro de uma perspectiva da gestão democrática, todos são gestores da Escola. Contudo, sabemos que se trata de uma realidade distante.

se de fato os profissionais da escola envolvidos vislumbram que sua participação na construção do documento é tratada com respeito e seriedade e implementada, ou se há ao menos um retorno dos envolvidos na materialização do documento em relação a essas sugestões. Também há a oportunidade de questionar se, mesmo após a construção e materialização do Projeto Pedagógico, as sugestões, inquietudes e questionamentos sobre o documento seguem permanentemente pauta de discussão e reflexões, de modo a pautar a constante evolução na construção do mesmo, mas principalmente como forma de construir e manter o diálogo e a reflexão sobre a prática e atuação na Escola, efetivando a democracia.

O Município de Vale Real-RS foi criado em 20 de março de 1992, por força da Lei nº 9.615. Está situado no Vale do Caí, a Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, distando cerca de 95km da capital do Estado, Porto Alegre. Possui 52,5km² de extensão. Os Municípios limítrofes são, ao Sul Feliz e Alto Feliz; ao Norte Caxias do Sul ; ao Leste Nova Petrópolis e Feliz; e à Oeste, Alto Feliz e Farroupilha.

Em termos econômicos, sua Economia é baseada principalmente nos setores da metalurgia, confecção, hortifrutigrangeiros e olarias. A arrecadação municipal ainda é estimulada por lojas e entrepostos comerciais que oferecem a comunidade local uma grande variedade de produtos.

No campo Educacional, o Município de Vale Real-RS conta com três escolas de Educação Infantil, que em seu quadro de servidores conta com Professores e Educadores Infantis como responsáveis pela Educação das crianças. A Lei Municipal 1.219 de 2015 rege a carreira e atribuições do Magistério Público Municipal:

Art. 6º - A carreira do magistério público municipal é constituída pelo conjunto de cargos de professor, estruturada em classes, dispostas gradualmente, com acesso sucessivo de classe a classe, cada uma compreendendo 03(três) níveis de formação estabelecidos de acordo com a titulação pessoal do profissional da educação.

Parágrafo Único – Para fins desta Lei, considera-se:

I – Magistério Público Municipal: O conjunto de professores que ocupando cargo ou funções gratificadas unidades escolares e nos demais órgãos que compõe a

estrutura da Secretaria Municipal de Educação desempenham atividades docentes e de apoio pedagógico administrativo com vistas a alcançar os objetivos da Educação.

II - Cargo é o conjunto de atribuições e responsabilidades cometidas ao profissional da educação, mantidas as características de criação por lei, denominação própria, número certo e retribuição pecuniária padronizada;

III - Professor: o profissional da educação com habilitação específica para o exercício das funções de docência nas classes de educação infantil, ensino fundamental e educação especial.

IV - Professor: o profissional da educação com habilitação específica para o exercício das funções de direção e vice-direção nas classes de educação infantil, ensino fundamental e educação especial Nas unidades escolares e na Secretaria Municipal de Educação e Desporto.

Art. 7º - A Carreira do Magistério Público Municipal abrange o ensino fundamental, educação infantil e a educação especial.

Parágrafo único. Para a realização de um atendimento especializado, aos educandos com necessidades especiais, os professores deverão possuir a especialização adequada, sendo que para o atendimento em classes ou turmas regulares, é necessária apenas a respectiva capacitação, na forma definida pela Legislação vigente. (VALE REAL, 2015)

Os Educadores Infantis são servidores regidos pela Lei Municipal 889 de 2010, e suas atribuições, segundo a legislação são:

a) Descrição Sintética: Executar as atividades indissociáveis de cuidar e educar crianças de 0 a 6 anos.

b) Descrição Analítica: Executar trabalhos de cuidado de crianças em todos os momentos nas áreas de saúde, alimentação, higiene, vestuário, etc.; realizar atividades que proporcionem o desenvolvimento integral da criança em seus aspectos físico, psicológico e social complementando a ação da família e da comunidade; planejar, executar e avaliar projetos e atividades que proporcionem o desenvolvimento pessoal e social da criança nos campos do brincar, do movimento, do conhecimento de si e do outro; planejar, executar e avaliar projetos e atividades que proporcionem a ampliação do universo cultural da criança nos campos das artes visuais, do conhecimento do mundo, da língua escrita, da língua oral, da matemática, da ciência e da música; elaborar e cumprir plano de trabalho, seguindo orientações do Serviço de Supervisão de Educação Infantil da Secretaria Municipal da Educação; colaborar com atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade; participar de cursos de aperfeiçoamento e treinamento em serviço; organizar, física e pedagogicamente o ambiente de trabalho observando as etapas do desenvolvimento da criança, seguindo orientações da SME; participar de seminários, encontros, palestras, sessões de estudo, reuniões pedagógicas e eventos relacionados à educação; zelar pelo desenvolvimento integral, contínuo e progressivo da criança; participar das reuniões de pais promovidas pela escola; manter os pais e responsáveis informados sobre o

desenvolvimento da criança suas dificuldades e necessidades seguindo orientações da SME; executar as estratégias de estimulação para crianças que apresentam dificuldades em aspectos do desenvolvimento infantil seguindo orientações da SME.

Além disso, os requisitos para a contratação, mediante concurso público, segundo a mesma legislação municipal, é possuir como escolaridade “Ensino Médio com habilitação em Magistério ou Ensino Médio Normal e curso profissionalizante em Educação Infantil com no mínimo 265 horas de duração” (VALE REAL, 2010).

Portanto, as Escolas Públicas de Educação Infantil possuem em suas salas de aula dois profissionais da Educação, com atribuições e legislações próprias e distintas. Isso nos leva a questionar a participação de todos na elaboração do Projeto Pedagógico, e se sentem-se estimulados à construção coletiva deste documento.

Assim, o presente trabalho tem como objetivo geral:

Questionar se há e de que forma ocorre a participação dos profissionais da Escola (Educadores e Professores) na construção do Projeto Pedagógico, que é fundamental para a concretização da Gestão Democrática da Escola.

Como objetivos específicos, a pesquisa propõem-se a:

- Compreender os conceitos de gestão, gestão educacional e gestão escolar
- Verificar como a gestão escolar influencia na construção do Projeto Pedagógico da Escola
- Analisar a construção do Projeto Pedagógico e sua ligação com a Gestão Democrática da Escola

Para alcançar os objetivos propostos, foi realizada uma pesquisa em Escolas de Educação Infantil no Município de Vale Real-RS que estão em processo de (re) construção de seus Projetos Pedagógicos. Assim, foi possível questionar aos profissionais que lá atuam sobre sua visão sobre o Projeto Pedagógico e sobre sua participação na construção coletiva do documento.

Dessa forma, foi construído um referencial teórico, que dará embasamento para a pesquisa e análise dos resultados obtidos. Posteriormente, será realizada a contextualização do Município e a descrição dos resultados encontrados com a pesquisa e as conclusões formuladas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para construir esse referencial teórico e dar suporte às análises e discussões dos resultados obtidos, utilizei vários autores, muitos trabalhados ao longo do curso, através de recomendações de leituras das disciplinas, e outros cuja pesquisa em bibliotecas e base de dados alcançou.

2.1 COMPREENDENDO OS SIGNIFICADOS DE GESTÃO, GESTÃO DA EDUCAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR

Inicialmente, destaco a necessidade de compreensão do que significa Gestão, direcionando este conceito para a Gestão Educacional e para a Gestão Escolar, para que quando fizermos a análise de dados e resultados, o leitor saiba o local de onde falamos e sob qual base teórica analisamos. Para tanto, será realizado um aporte teórico, que servirá como uma “lente” através da qual será analisado o objeto da pesquisa, ou seja, se as escolas analisadas possuem uma gestão democrática se observada pela ótica da construção do Projeto Pedagógico.

2.1.1 GESTÃO

O conceito de Gestão, especificamente no campo educacional, passa pela concretização do direito fundamental à educação na Constituição Federal de 1988, no seu art. 205:

Art. 205. A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. (BRASIL, 1988)

Para Sousa (2010) a previsão constitucional do Direito à Educação, e especificamente ao ensino fundamental, é parte da condição de dignidade da pessoa

humana e do mínimo existencial. E, quando a Constituição Federal de 1988 garante o direito à educação como um dever do Estado, mediante uma série de garantias, inclusive, prevendo a condição de direito público subjetivo ao ensino público obrigatório e gratuito.

Art. 208. O dever do Estado com a educação será efetivado mediante a garantia de:

- I - educação básica obrigatória e gratuita dos 4 (quatro) aos 17 (dezessete) anos de idade, assegurada inclusive sua oferta gratuita para todos os que a ela não tiveram acesso na idade própria; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 59, de 2009) (Vide Emenda Constitucional nº 59, de 2009)
 - II - progressiva universalização do ensino médio gratuito; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 14, de 1996)
 - III - atendimento educacional especializado aos portadores de deficiência, preferencialmente na rede regular de ensino;
 - IV - educação infantil, em creche e pré-escola, às crianças até 5 (cinco) anos de idade; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 53, de 2006)
 - V - acesso aos níveis mais elevados do ensino, da pesquisa e da criação artística, segundo a capacidade de cada um;
 - VI - oferta de ensino noturno regular, adequado às condições do educando;
 - VII - atendimento ao educando, em todas as etapas da educação básica, por meio de programas suplementares de material didático escolar, transporte, alimentação e assistência à saúde. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 59, de 2009)
- § 1º O acesso ao ensino obrigatório e gratuito é direito público subjetivo.
 § 2º O não-oferecimento do ensino obrigatório pelo Poder Público, ou sua oferta irregular, importa responsabilidade da autoridade competente.
 § 3º Compete ao Poder Público recensear os educandos no ensino fundamental, fazer-lhes a chamada e zelar, junto aos pais ou responsáveis, pela frequência à escola. (BRASIL, 1988)

Sendo, portanto, um direito público subjetivo, é necessário que o Estado cumpra e garanta a efetivação deste direito. Segundo Vieira (2007), a materialização deste direito fundamental se dá através da construção e aplicação de políticas públicas. Essas políticas públicas são operacionalizadas através de ações, que são tradicionalmente chamadas de gestão.

O Estado utiliza-se da Administração Pública quando precisa administrar através de sua gestão, ou seja, quando precisa dirigir, governar, prestar um serviço público, traçar um programa de ação e de executá-lo (GOMES, 2011). Portanto, é através da Administração Pública que o Estado constrói e aplica as políticas públicas,

operacionalizadas por suas ações, o que quer dizer que é por ela que o Estado materializa a gestão.

Para Vieira (2007) o conceito de gestão é sustentado por dois pilares, que muitas vezes é negligenciado pelos teóricos: as ideias de um gestor, por mais bem intencionado ou nobre que seja, precisam ser viáveis e aceitáveis. A viabilidade é materializada pelas condições de implementação, e a aceitação é relacionada com as condições políticas.

A dificuldade da gestão reside na sua posição dentro da esfera das coisas a serem feitas, o que não agrada a todos, pois fere interesses, não traz votos e desestabiliza interesses. Além disso, existem mudanças e atitudes que necessitam ser feitas independentemente de negociações, o que dificulta a gestão, pois muitas vezes fazer o que deve ser feito é impopular. Por isso, administrar significa ser humilde e ter aceitação, gerir conflitos, tomar decisões sobre situações complexas e administrar escassez de recursos (VIEIRA, 2007).

Portanto, a gestão envolve uma série de práticas no cotidiano, no mundo do fazer, para que os recursos e as pessoas envolvidas e os recursos disponíveis sejam administrados de forma a que as políticas públicas sejam devidamente construídas e implementadas de modo a garantir a máxima aplicabilidade de um direito subjetivo do cidadão.

2.1.2 GESTÃO EDUCACIONAL

A gestão educacional, de uma forma ou outra, esteve vinculada historicamente aos modos de produção vigentes, em consonância com a concepção política e ideológica dominante, e esta vinculação é clara quando se analisam as diferentes teorias gerais de administração e suas implicações nos processos de organização da Escola (CÓSSIO, 2006).

Conforme Esquinsani *et. al.* (2006) a gestão da educação trata das formas de organização das ações e a gerência dos processos encetados pelas políticas públicas ou demandas sociais imediatas, o que demonstra a ligação da gestão da educação e escolar com a concepção política e ideológica dominante.

Utilizando-se das teorias da administração para a gestão da educação, é possível verificar a apropriação da teoria clássica na padronização do desempenho humano e nas tarefas de modo rotineiro, sob um controle coercitivo de uma estrutura hierarquizada, influenciada pelo modelo taylorista e fordista. Esta teoria clássica fundamentou especialmente a forma de organização escolar verticalizada, hierarquizada e com poder centralizador, apesar de papéis e conteúdos fragmentados, baseada na distribuição de tarefas. Nesta concepção, os professores são subordinados à autoridade da equipe dirigente, sendo vistos como cumpridores de tarefas. Por sua vez, os professores exercem poder sobre os alunos, não somente no que se refere ao conhecimento, mas também comportamentos tidos como desejáveis. Os alunos tinham seu papel reduzidos a receptores de valores e normas, devendo reproduzi-los de forma mecânica e dócil, destituídos de qualquer forma de poder ou autonomia (CÓSSIO, 2006).

Essa teoria ainda possui resquícios nos dias atuais, pois segundo Paro (2004) o que temos hoje é um sistema hierárquico que pretensamente coloca todo o poder nas mãos do diretor da escola. Para o autor, este deve deter competência técnica e conhecimento dos princípios e métodos para uma administração dos recursos da escola de maneira adequada e moderna.

Nos anos 1960 a teoria estruturalista inaugura os estudos sobre os “ambientes”, partindo do pressuposto de que as organizações são sistemas abertos em constante interação com o meio ambiente. A interdependência das organizações leva os estruturalistas a estenderem suas análises para outras instituições distintas da fábrica. Então, as escolas, bem como hospitais, universidades, partidos políticos e outras organizações passam a ser objeto de análise. Administrar passa a ser, sobretudo,

administração de interrelações entre organizações. (BRUNO, 1997). Então, a teoria estruturalista, influenciada pela internacionalização do capital e complexificação crescente das relações econômicas, com confronto entre organizações de diferentes países passou a exigir maior profissionalismo e especialização (técnica) e menos burocracia teve influência na forma de gestão da educação, pois passou-se a priorizar a técnica, a formação de habilidades e de saber fazer, a competência para realizar tarefas. Essa nova concepção, que ganhou força a partir da década de 1960 apenas complementa a visão clássica, não rompendo com sua perspectiva (CÓSSIO, 2006).

Para a teoria da gestão da qualidade total, a escola é instada a construir uma administração baseada em novas técnicas de controle, passando a uma gestão co-participativa, não mais baseada em centralidade do poder, mas na constituição de grupos ou equipes de trabalho, com maior preocupação nas relações interpessoais e satisfação pessoal dos trabalhadores para evitar conflitos, o que exige e produz novos desafios e estilos gerenciais, mais ágeis, mutantes e com alta capacidade de raciocínio. Além disso, é esperado das escolas que se transformem em instituições competitivas, com a determinação de níveis de avaliação e que atinjam níveis de excelência. (CÓSSIO, 2006). Por isso, o atual e recorrente debate sobre a qualidade da escola e da participação democrática na sua gestão.

De acordo com Bussmann (2011) a constituição da administração da Escola e da Educação se distingue em vários aspectos da administração empresarial. Ela exige um preparo específico, que muitas vezes os administradores da educação, nas várias instâncias, não receberam. Muitos demonstram competência em sua área de formação, e por isso são chamados para a área administrativa, sem que demonstrem, muitas vezes, competência igual. Da mesma forma, a mera formação administrativa é insuficiente se não levarmos em conta a especificidade da escola e da educação.

Portanto, a gestão educacional no Brasil iniciou-se mais próxima do campo da própria Administração Geral, através de uma escola clássica de pensamento sobre a administração da escola. A partir do movimento conhecido como crítico, que afasta

a administração escolar da administração de empresas, compreendendo como objetivos da gestão educacional a condução política e pedagógica da educação (SOUZA, 2008).

Em razão de uma complexidade crescente do funcionamento dos sistemas educacionais, uma estrutura burocrática e altamente centralizada torna-se inoperante, fazendo-se necessária a descentralização administrativa, que confere uma maior autonomia às unidades escolares. Ao mesmo tempo, é necessário uma maior participação dos sujeitos envolvidos no processo educacional no interior da escola, com a promoção de formas consensuais de tomada de decisões com participação dos envolvidos (BRUNO, 1997).

2.1.3 GESTÃO ESCOLAR

Para Vieira (2007) a gestão educacional situa-se num plano *macro*, pois está relacionada à iniciativas desenvolvidas por diversas instâncias de governo, culminando em ações para o desenvolvimento da educação.

Veiga (1995) ressalta que a escola é o lugar de concepção, realização e avaliação do seu projeto educativo, pois necessita que o trabalho pedagógico seja realizado com base em seus alunos. Assim, a escola deve assumir suas responsabilidades sem esperar que esferas administrativas superiores tomem esta iniciativa, mas dando-lhe condições necessárias para leva-la adiante. Devido a isso, a importância de fortalecimento das relações entre a escola e os sistemas de ensino.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei 9.394 de 1996 traz, em sua concepção, especial destaque à gestão da escola:

Art. 12. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:
I - elaborar e executar sua proposta pedagógica;
II - administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;
III - assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;

- IV - velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;
- V - prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;
- VI - articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;
- VII - informar pai e mãe, conviventes ou não com seus filhos, e, se for o caso, os responsáveis legais, sobre a frequência e rendimento dos alunos, bem como sobre a execução da proposta pedagógica da escola; (Redação dada pela Lei nº 12.013, de 2009)
- VIII – notificar ao Conselho Tutelar do Município, ao juiz competente da Comarca e ao respectivo representante do Ministério Público a relação dos alunos que apresentem quantidade de faltas acima de cinquenta por cento do percentual permitido em lei. (Incluído pela Lei nº 10.287, de 2001)
- IX - promover medidas de conscientização, de prevenção e de combate a todos os tipos de violência, especialmente a intimidação sistemática (bullying), no âmbito das escolas; (Incluído pela Lei nº 13.663, de 2018)
- X - estabelecer ações destinadas a promover a cultura de paz nas escolas. (Incluído pela Lei nº 13.663, de 2018) (BRASIL, 1996)

Para Vieira (2007), o fato de a elaboração da proposta pedagógica ser a primeira das incumbências da gestão escolar se deve ao fato dela constituir-se no norte a ser seguido, definindo caminhos pelos quais a comunidade escolar busca para si e para aqueles no seu entorno, e que, a partir da proposta pedagógica outras propostas passam a ser discutidas, formuladas e executadas.

Fazendo uma perspectiva entre a gestão educacional e a gestão escolar, a autora destaca que, assim como as políticas educacionais estão para a gestão educacional, a proposta pedagógica está para a gestão escolar. Portanto, é o principal marco legal constitutivo da gestão escolar, e que dá fundamento e embasamento para todos os demais documentos que serão produzidos pela escola (VIEIRA, 2007).

Além da proposta pedagógica, há uma série de atribuições à gestão escolar, como a construção de ações destinadas a promover a cultura de paz, prover meios para a recuperação de alunos com menor rendimento, articular-se com a comunidade escolar e as famílias e sociedade, além de administrar seu pessoal e recursos materiais e financeiros (incisos II a X do art. 12 da LDB).

Em relação aos estilos de gestão, os autores identificam quatro concepções: a técnico-científica, a autogestionária, a interpretativa e a democrático-participativa.

A concepção técnico-científica baseia-se na hierarquia rígida de cargos e funções, com regras e procedimentos administrativos voltados à racionalização do trabalho e eficiência dos serviços escolares. Essa concepção advém da administração clássica ou burocrática (LIBÂNEO, OLIVEIRA, TOSCHI, 2012).

A concepção autogestionária fundamenta-se na responsabilidade coletiva, com ausência de uma direção centralizada e acentuação da participação direta e por igual de todos os que compõem a instituição. Possui tendência à recusar o exercício de autoridade e as formas mais sistematizadas de organização e gestão (LIBÂNEO, OLIVEIRA, TOSCHI, 2012).

Já a concepção interpretativa considera como elemento prioritário na análise dos processos de organização e de gestão da escola os significados subjetivos, as intenções e interações entre as pessoas. Vê as práticas organizativas como uma construção social baseadas nas experiências subjetivas e interações sociais (LIBÂNEO, OLIVEIRA, TOSCHI, 2012).

A seu turno, a concepção democrático-participativa consiste no envolvimento de todos os que fazem parte, direta ou indiretamente, do processo educativo. Essa participação pode ser na solução de problemas, tomada de decisões e também na definição de objetivos e a implementação de soluções, além do monitoramento e avaliação posteriores. Essa concepção permite esta ampla participação de todos visando os melhores resultados em todo o processo educacional (LÜCK, 2017).

A seu turno, a concepção democrático-participativa fundamenta-se na relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da comunidade escolar, acentuando a importância da busca de objetivos comuns, assumidos por todos. Além disso, defende que a tomada de decisões deve ser coletiva, e que uma vez que estas sejam tomadas, cada membro da equipe assumirá sua participação no trabalho proposto,

admitindo a coordenação e a avaliação sistemática da operacionalização das deliberações (LIBÂNEO, OLIVEIRA, TOSCHI, 2012).

2.2 A BUSCA PELO CONCEITO DE PROJETO PEDAGÓGICO E SUA RELAÇÃO COM A GESTÃO DEMOCRÁTICA

Neste momento do referencial teórico serão abordadas definições do Projeto Pedagógico e suas características, e como este pode ser potencializado, durante sua construção e implementação para a construção de uma Gestão Democrática da Escola.

2.2.1 PROJETO PEDAGÓGICO: EM BUSCA DE UM CONCEITO

O Projeto Pedagógico comumente é denominado Projeto Político-Pedagógico, em razão do caráter político que envolve sua constituição e aplicação no âmbito escolar. Para Marques *apud* Neves (2003) a intencionalidade política que é traduzida o projeto pedagógico não é apenas constatativa ou descritiva, mas sim constitutiva do ser da escola, que se define em sua especificidade e identidade, fazendo valer a vontade coletiva e relevante para os fins a que oferece as condições de se cumprirem.

Neves (2003) segue esclarecendo que toda ação pedagógica é um fato político, pois transforma o cidadão para determinada sociedade, que por sua vez cobra da escola uma formação que propicie competência profissional e vivência democrática, responsável, crítica, participativa e ética. Dessa forma, os adjetivos “político” e “pedagógico” relacionados ao projeto da escola são indissociáveis e recíprocos. E, por isso, muitos entendem que ao se referir ao termo “pedagógico”, o termo “político” está subentendido, implícito a ele.

Em razão desta visão de que ao termo pedagógico está incluso o político, mesmo que de forma implícita, neste trabalho será adotada apenas a terminologia

“projeto pedagógico”, pois não há ato educativo ou pedagógico sem considerar sua dimensão política.

O Projeto Pedagógico apresenta-se como um instrumento teórico e metodológico para mudanças que são desejáveis, orientando a organização do trabalho da escola (LIMA, 2005). Em razão disso, Vasconcellos (2005) define o Projeto Pedagógico como sendo o plano global da instituição, um instrumento teórico-metodológico para a intervenção e mudança da realidade, entendido como uma sistematização, embora nunca definitiva, de um processo de Planejamento Participativo, que se aperfeiçoa e concretiza durante sua execução, e que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar. Portanto, Vasconcellos (2006) o define como um importante caminho para a construção da identidade da Escola.

Para Vieira (2010) o Projeto Pedagógico representa a proposta da escola em relação ao que ela pretende, além de expor suas forças, fraquezas e perspectivas de soluções, cumprindo o exigido no art. 12 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

Assim, o Projeto Pedagógico é uma necessidade imposta pela legislação, ao mesmo tempo em que é necessária, pois é através dele que a comunidade escolar é capaz de compreender as mudanças que devem acontecer na escola e os novos rumos que precisa tomar, aproximando o fazer pedagógico dos projetos idealizados, contribuindo para a formação dos indivíduos e da sociedade, visto que a escola é a instituição responsável pela promoção e desenvolvimento do sujeito, e o Projeto Pedagógico é a “mola propulsora” capaz de levar a escola à promover as mudanças necessárias nesta sua atribuição (VIEIRA, 2010).

O Projeto Pedagógico possui algumas características que o definem, e são marcantes nos diversos conceitos que são trabalhados pelos diferentes autores. Uma das características se dá em razão da sua abrangência. O Projeto Pedagógico é amplo,

integral, global, ou seja, uma de suas características é a totalidade, pois engloba toda a ação escola, de seus fundamentos filosóficos, objetivos, metas, organização, controles internos e externos, administração de pessoal, de material, decisões relativas ao processo de ensino-aprendizagem e organização da vida escolar. Funciona como um “guarda-chuvas” para outros projetos, acolhendo, dando unidade e organicidade (NEVES, 2003; VASCONCELLOS, 2006).

Em relação à duração, a característica do Projeto Pedagógico é ser de longa duração, pois prevê atividades para todo o ano letivo, ou muitas vezes, para vários anos (VASCONCELLOS, 2006).

Para Neves (2003) a característica da identidade significa que o Projeto Pedagógico explicita com clareza a missão social, valores, princípios e o compromisso da escola com os resultados educacionais dos alunos. Além disso, significa que há uma organização administrativa, pedagógica e financeira de forma a alcançar os objetivos e metas com eficiência e eficácia, além de definir linhas de trabalho legitimadas e aceitas pela comunidade escolar.

Ainda segundo Vasconcellos (2006), o Projeto Pedagógico é processual quanto à sua concretização, uma vez que ele não se esgota na elaboração do seu documento textual, ou na realização de uma única atividade. Ele pauta-se pelo exercício crítico e permanente, na constante articulação entre ação e reflexão, estando constantemente sendo construído e reconstruído.

Em relação à participação, o Projeto Pedagógico é de construção coletiva e democrática. Mesmo que conte com participações individuais, ele vai muito além delas, pois implica no envolvimento dos diversos membros que compõem a instituição e a comunidade escolar. Isso pois, um projeto para ser assumido como um compromisso pessoal e institucional deve ser construído de forma participativa, e o respeito à cultura e representações sociais virá desse envolvimento da comunidade escolar na sua construção (NEVES, 2003; VASCONCELLOS, 2006).

Para que o Projeto Pedagógico seja, de fato, um documento embasado em direitos e deveres, todos os membros participantes na comunidade escolar precisam ter ciência de que fazem parte dele, validando sua importância enquanto elemento que subsidia o trabalho pedagógico (VIEIRA, 2010).

Mas, para que a construção do Projeto Pedagógico seja possível não é necessário convencer a comunidade escolar (professores, funcionários, equipe, etc.) a trabalhar mais ou mobilizá-los. É preciso propiciar situações que lhes permitam aprender a pensar e a realizar o fazer pedagógico de forma coerente. Por isso, a escola não tem mais possibilidade de ser gerida de cima para baixo, verticalizada. A verdadeira luta da escola é para a descentralização em busca de autonomia e qualidade (VEIGA, 2011).

2.2.2 A CONSTRUÇÃO DO PROJETO PEDAGÓGICO E A PARTICIPAÇÃO COLETIVA E DEMOCRÁTICA DA COMUNIDADE ESCOLAR

A gestão educacional e a gestão da escola devem ser democráticas, conforme preconiza a Constituição Federal de 1988, especialmente no art. 206. Pensar em gestão democrática pressupõe pensar em participação (MELO, 2017).

A democracia pode ser vista como um princípio e um método. Como princípio, articula-se à igualdade, pois proporciona a todos os integrantes do processo participativo, a condição de sujeitos expressa no seu reconhecimento como interlocutor válido. Já como método, deve garantir a cada participante igual poder de intervenção e decisão, além de criar mecanismos facilitadores da consolidação de possibilidades de opção e ação frente aos processos decisórios (ADRIÃO; CAMARGO, 2007).

As relações que são construídas entre a gestão e os demais atores, através da participação dos sujeitos na organização do trabalho e do espaço escolar é que

desenvolvem a gestão democrática. Ainda, em uma gestão democrática, a tomada de decisões deve ser compartilhada, colocando a comunidade escolar como corresponsável pelas mudanças decorrentes do processo de (re) elaboração e execução do Projeto Pedagógico (OLIVEIRA, 2013).

Com relação à gestão de fato ser democrática, com a efetiva participação da comunidade escolar, e não apenas formalmente declarar-se democrática, Paro (2004) ressalta os chamados condicionantes internos da participação: materiais, institucionais, político-sociais e ideológicos.

Os condicionantes materiais ou condições de trabalho, para Paro (2004), são as condições objetivas em que se desenvolvem as práticas e relações no interior da unidade escolar. São as condições de espaço adequado, tempo, materiais, etc. O autor ainda ressalta que é necessário tomar cuidado para que a falta de condições materiais seja uma mera desculpa para não se fazer nada em prol da participação de todos nas decisões da escola.

Os condicionantes institucionais estão relacionados à organização e estrutura da Escola. Portanto, dentro de uma estrutura hierarquizada, é fundamental compreender que a participação democrática não se dá espontaneamente, devendo ser construída através de um processo histórico, com a criação de mecanismos institucionais que não apenas viabilizem a participação democrática, mas também incentivem as práticas participativas dentro da Escola (PARO, 2004).

Paro (2004) trata os condicionantes político-sociais como interesses dos grupos dentro da escola. Dentro de um ambiente escolar onde existe diversidade de interesses de grupos que se relacionam, podem surgir conflitos. Nem sempre há um ambiente harmonioso. Portanto, faz-se necessário uma gestão que estimule e consolide a participação de todos.

Os condicionantes ideológicos, segundo Paro (2004), produzem efeitos na participação democrática da Escola. Esses condicionantes seriam todas as concepções

e crenças sedimentadas historicamente na personalidade de cada pessoa e que movem suas práticas e comportamentos nos relacionamentos com os demais indivíduos. Portanto, a participação democrática é influenciada pelo modo de pensar e de agir dos indivíduos, que podem ser facilitadas ou dificultadas por sua subjetividade.

Uma vez que o Projeto Pedagógico é instrumento produzido na Escola e para ela, essas condições internas de participação são fundamentais para que possa haver a efetiva participação dos membros da comunidade escolar na construção coletiva dos documentos.

Já os condicionantes externos à participação da comunidade, Paro (2004) diz que a grosso modo, são os seguintes elementos: condicionantes econômico-sociais, condicionantes culturais e condicionantes institucionais.

As condições econômico-sociais referem-se às reais condições de vida da população, e como estas condições externas, objetivas, conferem tempo, condições materiais e disposição para a participação na gestão da escola (PARO, 2004).

Os condicionantes culturais são a visão das pessoas sobre a viabilidade e a possibilidade da participação, movidas por uma visão de mundo e de educação escolar que lhes favoreça a vontade de participar (PARO, 2004).

Paro (2004) refere-se aos condicionantes institucionais ou coletivos, institucionalizados ou não e que estão presentes no ambiente social mais próximo dos indivíduos para encaminhar sua ação participativa.

Esses condicionantes, internos e externos à Escola possuem importância fundamental na construção coletiva do Projeto Pedagógico e da efetiva participação da comunidade escolar na construção do documento. O Projeto Pedagógico tem o valor de articulação da prática, da memória do significado da ação, de elemento de referência para a caminhada, envolvendo, também, uma construção coletiva de conhecimento. Uma vez que construído de modo participativo, democrático, é uma

tentativa no âmbito educacional de resgatar o sentido humano, científico e libertador do planejamento (VASCONCELLOS, 2005).

3. METODOLOGIA

Neste ponto do trabalho, apresento a escolha metodológica para a construção e abordagem do objeto da pesquisa.

Dentro da Educação enquanto ciência, e em razão da temática da pesquisa, onde se questiona a participação coletiva na construção do Projeto Pedagógico e como isso indica um caminho para a construção de uma gestão democrática, optou-se por uma abordagem qualitativa da pesquisa.

Dessa forma, a pesquisa qualitativa permite ao pesquisador obter um panorama mais profundo e intenso, buscando compreender os fenômenos dentro do seu contexto específicos (GRAY, 2012).

Dentro da pesquisa de caráter qualitativo, optei pela escolha do estudo de caso, de modo a possibilitar a geração de diversas perspectivas e pela possibilidade de criação de descrições.

Dessa maneira, verifiquei quais escolas da cidade de Vale Real-RS, cidade próxima de onde resido, estavam passando pelo processo de criação ou reformulação do seu Projeto Pedagógico. Uma vez que duas Escolas passavam pelo processo, solicitei autorização à Secretária Municipal de Educação e às Diretoras para a aplicação de um questionário.

Optou-se pelo questionário para não suprimir tempo de trabalho das Professoras e Educadoras, visto que as Escolas são de Educação Infantil, e sua atenção é requerida integralmente.

Uma vez autorizado a aplicar os questionários, estes foram distribuídos nas Escolas e coletados aproximadamente uma semana depois, com respostas de Educadoras e Professoras de ambas Escolas.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Como o Projeto Pedagógico dita o norte a ser seguido pela Escola, direcionando a gestão e também as práticas cotidianas dentro do ambiente escolar, a constituição de uma gestão democrática inicia na construção de um Projeto Pedagógico com a materialização desta democracia.

No intuito de verificar se, na prática cotidiana, durante as discussões e proposições durante a construção de um Projeto Pedagógico essa democracia está de fato contemplada, procurei escolas que estivessem em fase de construção ou reformulação do seu Projeto. Duas Escolas que estavam neste processo, e atuam no nível de Educação Infantil

As escolas municipais de Educação Infantil possuem em seu quadro de funcionários professores e educadores. Por isso, questionou-se a professores e educadores sobre sua participação na construção do Projeto Político-Pedagógico da sua Escola, sobre as efetivas condições materiais para sua participação e sobre a efetivação de suas contribuições, de modo a verificar se a construção é coletiva e se a democracia na gestão alcança a construção do principal documento da Escola.

Nas duas escolas, com os questionários entregues, obtive 13 respostas entre Professores e Educadores acerca de sua participação na construção do Projeto Pedagógico da sua Escola.

Inicialmente, para compreender se houve participação dos Docentes e Educadores na construção do Projeto Pedagógico da Escola, questionou-se: “Você participa da construção do projeto pedagógico da Escola? De que forma se dá essa participação?”

As respostas foram dadas positivamente, em sua grande maioria, com a participação dos Professores e Educadores na construção do Projeto Pedagógico. Nota-se, nas respostas, que há reuniões para a construção do documento, e também algumas respostas destacaram a presença de questionários. Uma das respondentes destaca os momentos de debates e trocas de experiências na construção do documento.

Fazendo a ligação das respostas com a literatura estudada no referencial teórico, essa troca de experiências pode ser de extrema valia para a Escola, visto que o Projeto Pedagógico será o principal documento, que conduzirá a instituição escolar para o que ela deseja construir a partir daí. Portanto, ter uma base de outras vivências pode contribuir para deixar claro as opções e caminhos que a Escola pretende seguir e como o Projeto Pedagógico pode contribuir para isso.

Contudo, em um dos questionários, uma respondente disse que não participa dessa construção. Foi uma resposta onde disse apenas “Não”, e não especificou se a oportunidade de participação é oferecida e se não participa por sua vontade, ou se não lhe é ofertada a possibilidade de participação. De qualquer maneira, é fundamental para a democracia que todos os membros da comunidade participem e sintam-se estimulados a construir o Projeto Pedagógico.

Isso leva à segunda pergunta que foi feita no questionário: “Sente-se estimulado a participar da construção do projeto pedagógico? Você tem um tempo em sua atuação profissional destinado à essa participação?”

Esta pergunta, em complemento à primeira, permitiu compreender melhor a única resposta “Não” à primeira pergunta. A mesma respondente disse que sente-se estimulada e que acredita ser de fundamental importância a participação de todos os profissionais da área educacional para a elaboração do Projeto Pedagógico. Destaca também a participação dos pais, alunos e da sociedade na construção. Mas responde que não tem um tempo destinado à essa participação em sua atuação profissional.

Em relação à falta de tempo durante sua atuação profissional para a reflexão, debate e construção do Projeto Pedagógico, outra respondente indicou que não destina muito tempo para esta atividade. Disse que responde questionário e às vezes discute sobre o tema em reuniões pedagógicas.

Outra respondente apenas indicou que não possui tempo em sua atuação para a participação na construção do Projeto Pedagógico.

Uma próxima respondente indicou que não tem tempo para o planejamento durante o horário de trabalho.

Uma Educadora respondeu que não sente-se estimulada nem tem tempo em sua atuação profissional para a construção do Projeto Pedagógico, justificando que este papel cabe aos Professores da Escola.

E uma outra Professora disse que nem sempre sente-se estimulada, pois o assunto é discutido anualmente e nem sempre há uma retomada, e indica que ele deveria ser indicado à comunidade escolar.

Os demais respondentes indicaram que sentem-se estimulados à participação e que possuem encontros específicos para a discussão e construção do Projeto Pedagógico. Subentende-se que acreditam serem suficientes as reuniões e encontros disponibilizados para tanto.

Contudo, destaco especialmente as respostas negativas, ou parcialmente positivas. Os membros da comunidade escolar não somente devem participar, mas serem estimulados a dar sua contribuição a este importante documento. Devem ter consciência sobre a importância deste documento, e como ele é a base da construção das demais ações futuras da Escola. Se este documento não é construído coletivamente, o estímulo para a construção de ações futuras pode não ser pleno.

Também destaco a resposta de uma Educadora, que entende que não é papel da função que ocupa construir o Projeto Pedagógico, cabendo aos Professores. A construção do Projeto Pedagógico cabe a toda a comunidade escolar, caso pretenda-se ter uma construção democrática. E a gestão que pretende ser democrática deve deixar clara a necessidade de que todos participem da construção deste documento, e de sua importância para a Escola.

Uma questão importante que pode-se auferir das respostas é a necessidade de um tempo específico, um espaço contínuo para a reflexão, discussão, trocas de experiências e construção do Projeto Pedagógico. Esse tempo não pode ser espaçado para que não se percam as ideias e o contexto do que se propõe, nem ser uma atribuição a ser realizada fora da carga horária do Educador ou Professor. Caso se exigisse algo fora de sua carga horária semanal ou mensal, estaria desestimulando a

participação ou então sobrecarregando o profissional a ter atividades acima do que é contratado, sem que receba a contrapartida financeira para isso.

Por fim, questionou-se se o profissional “sente que sua participação é solicitada e é considerada relevante dentro do documento final que materializa o projeto pedagógico”.

A maioria das respostas trouxe que sim, há um estímulo através da solicitação e que a participação é considerada relevante no documento final.

Contudo, a mesma respondente que disse “Não” às demais respostas, que não participa e que não possui tempo disponível em sua carga horária disse que não tem sua participação solicitada e que não vislumbra sua participação relevante.

A Educadora que entende que a construção do projeto pedagógico cabe aos professores disse que é solicitada sua participação e que é considerada relevante algumas vezes, quando pode participar de reuniões.

Uma outra respondente disse que como profissional da Escola não apenas sente-se estimulada, como vê parte de suas obrigações participar da construção do Projeto Pedagógico.

Outra respondente disse que a participação é levada em consideração na sua Escola, e que isso é percebido nas leituras e debates do documento que está sendo construído.

Uma outra professora indicou que quando constroem o Projeto Pedagógico, estão sempre reunidas e a participação de todos é importante.

Portanto, as Escolas pesquisadas estão em um bom caminho para a construção coletiva e democrática do Projeto Pedagógico. Contudo, é importante atentar-se de fato todos estão tendo condições materiais (especialmente tempo dentro de sua jornada laboral) e estão sentindo-se estimulados a participar da construção do documento. Também é importante reforçar que a participação é de toda a comunidade escolar, e não apenas de alguns, como dos Professores.

CONCLUSÕES

Através do referencial teórico pode-se compreender a importância do Projeto Pedagógico dentro da gestão escolar. Dentro dos níveis de Gestão, no âmbito educacional, através de Políticas Públicas, que estão ligadas à Gestão do macro, ou seja, da Educação como um todo, quando se fala em gestão da própria Escola a referência é o Projeto Pedagógico.

Como salientado, a gestão da Educação e da Escola devem pautar-se pela ótica democrática. Sendo o Projeto Pedagógico o documento base, que dita o norte a ser seguido por aquela comunidade escolar, é fundamental que este seja construído de modo coletivo e democrático.

A participação coletiva e democrática não envolve somente uma ou outra oportunidade de manifestação, mas sim a construção de condições materiais e estímulo à reflexão, debate, trocas de experiências e construção deste documento fundamental para a Escola.

Quando a construção do Projeto Pedagógico é coletiva, e todos sentem-se incluídos nesta atividade, a gestão democrática efetiva-se e facilita para que se concretize no cotidiano da Escola, pois as demais ações são norteadas por ele.

Durante a pesquisa, percebeu-se que a grande maioria dos profissionais das Escolas compreendem a importância de sua participação e sentem-se estimulados a tanto. Contudo, ao pautar-se pela democracia, exclui-se uma ética utilitarista, onde a maioria é suficiente. Deve haver estímulo e reflexão da gestão para que todos, Educadores e Professores compreendam seu papel dentro da construção coletiva, sintam-se estimulados para tanto e tenham condições materiais (especialmente tempo) para esta reflexão e construção.

REFERÊNCIAS

ADRIÃO, Theresa; CAMARGO, Rubens Barbosa de. A gestão democrática na Constituição Federal de 1988. *In*: OLIVEIRA, Romualdo Portela de; ADRIÃO, Theresa (Orgs.). **Gestão, financiamento e direito à educação**: análise da Constituição Federal e da LDB. São Paulo: Xamã, 2007.

BRUNO, Lúcia. Poder e administração no capitalismo contemporâneo. *In*: OLIVEIRA, Dalila Andrade (org.). **Gestão Democrática da Educação**: desafios contemporâneos. Petrópolis-RJ: Editora Vozes 1997.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Congresso Nacional, 1988.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília: Congresso Nacional, 1996.

BUSSMANN, Antônia Carvalho. O projeto político-pedagógico e a gestão da escola. *In*: VEIGA, Ilma Passos Alencastro (org.). **Projeto Pedagógico da escola**: uma construção possível. 29. Ed. Campinas-SP: Papirus, 2011.

CÓSSIO, Maria de Fátima. Gestão Democrática da Educação: retórica política ou prática social. *In*: CAMARGO, Ieda de (org.). **Gestão e Políticas da Educação**. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2006.

ESQUINSANI, Rosimar Serena Siqueira *Et. Al.* Gestão e políticas Educacionais: do que estamos falando mesmo? Aportes teórico-conceituais para delimitação de termos. *In*: CAMARGO, Ieda de (org.). **Gestão e Políticas da Educação**. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2006.

GOMES, Maria Tereza Uille. **Direito Humano à Educação e Políticas Públicas**. Curitiba: Juruá Editora, 2011.

GRAY, David E. **Pesquisa no mundo real**. Trad. de Roberto Cataldo Costa. 2. Ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação Escolar**: políticas estrutura e organização. 10. Ed. São Paulo: Cortez, 2012.

LIMA, Patrícia Rosa Traple. **Modelo de (des)/(re) construção do projeto político através da gestão participativa.** Tese defendida no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: 2005.

LÜCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola.** Petrópolis,RJ: Vozes, 2017.

MELO, Ana Lúcia Uchoa de. **Projeto Político Pedagógico:** uma análise dos desafios e perspectivas para a construção em sete escolas de uma coordenadoria distrital de educação de Manaus. Dissertação defendida no Programa de Pós Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora: 2017.

NEVES, Carmen Moreira de Castro. O projeto Pedagógico da Escola na Lei de Diretrizes e Bases. *In:* SILVA, Eurides Brito da (org.). **A educação básica pós-LDB.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

OLIVEIRA, Olga Maria de. **O Projeto Político-Pedagógico:** instrumento para uma gestão escolar democrática. Dissertação defendida no Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora: 2013.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública.** São Paulo: Editora Ática, 2004.

SOUSA, Eliane Ferreira de. **Direito à Educação:** requisito para o desenvolvimento do país. São Paulo: Editora Saraiva, 2010.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. **A produção do conhecimento e o ensino da gestão educacional no Brasil.** Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, v. 24, n.1, p. 51-60; jan./abr. 2008.

VALE REAL. **Lei Municipal 1.215.** Vale Real: Câmara de Vereadores, 2015.

VALE REAL. **Lei Municipal 889.** Vale Real: Câmara de Vereadores, 2010.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Planejamento:** Projeto de Ensino-Aprendizagem e Projeto Político-Pedagógico – elementos metodológicos para a elaboração e realização. 14. Ed. São Paulo: Libertad Editora, 2005.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Coordenação do Trabalho Pedagógico: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula.** 6. Ed. São Paulo: Libertad Editora, 2006.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Projeto Político-Pedagógico da Escola: uma construção coletiva. *In:* VEIGA, Ilma Passos Alencastro (org.). **Projeto Pedagógico da escola: uma construção possível.** 29. Ed. Campinas-SP: Papirus, 2011.

VIEIRA, Elisângela Gama Mamedio. **O Projeto Pedagógico e a Autonomia da Escola.** Dissertação defendida no Programa de Pós-Graduação em Teologia da Escola Superior de Teologia. São Leopoldo: 2010.

VIEIRA, Sofia Lerche. **Política(s) e Gestão da Educação Básica: revisitando conceitos simples.** *In* Revista Brasileira de Política e Administração da Educação – v.23, n.1, p. 53-69, jan./abr. 2007.

Apêndice A – Modelo de Questionário Aplicado aos Professores e Educadores



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL

Vale Real-RS,.....dede

Prezado (a) Professor (a) /Educador (a),

Me chamo Matheus Milani e venho por meio deste solicitar a sua contribuição para o desenvolvimento de um trabalho de conclusão do curso de Especialização em Gestão Educacional da UFSM. O referido trabalho está sob a orientação da Prof^a Dr^a. Débora Ortiz de Leão.

Para tanto, gostaria que respondesse algumas questões em anexo. Seus dados pessoais não serão empregados para nenhum fim, e somente suas respostas serão utilizadas de modo a embasar a pesquisa sobre Gestão Democrática e Projeto Pedagógico.

Desde já agradeço a sua colaboração.

Dados pessoais:

Nome (opcional):

Função:

Tempo de profissão:

Formação:

Perguntas:

1) Você participa da construção do projeto pedagógico da Escola? De que forma se dá essa participação?

2) Sente-se estimulado a participar da construção do projeto pedagógico? Você tem um tempo em sua atuação profissional destinado à essa participação?

3) Você sente que sua participação é solicitada e é considerada relevante dentro do documento final que materializa o projeto pedagógico?