

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

Carla Adriana Carretts de Souza

**PROJETO PEDAGÓGICO: DA TEORIA À PRÁTICA**

Sant' Ana do Livramento, RS

2018

**Carla Adriana Carretts de Souza**

**PROJETO PEDAGÓGICO: DA TEORIA À PRÁTICA**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Gestão Educacional, da Universidade Federal de Santa Maria (RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Especialista em Gestão Educacional**.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Mestre Naila Cohen Pomnitz

Sant' Ana do Livramento, RS

2018

## RESUMO

Monografia de Especialização Curso de Pós-Graduação a Distância Especialização  
*Lato-Sensu* em Gestão Educacional Universidade Federal de Santa Maria

### PROJETO PEDAGÓGICO: DA TEORIA À PRÁTICA

AUTORA: Carla Adriana Carretts de Souza

ORIENTADORA: Prof<sup>a</sup> Naila Cohen Pomnitz

Data e Local da Defesa: Santana do Livramento/RS, 01 de dezembro de 2018.

Esta monografia tem como objetivo construir, em parceria com a comunidade escolar da Escola Municipal de Educação Infantil, por ora denominada “Escola Infância Feliz” (de caráter pública) caminhos significativos capazes de contribuir para a concretização e efetivação, de forma democrática, do Projeto Pedagógico desta Instituição. No decorrer deste trabalho será abordado o conceito de Gestão Democrática e seus desafios nos diferentes contextos escolares, desafios estes relativos a construção do Projeto Pedagógico, a importância da participação da comunidade escolar e dos Órgãos Colegiados no processo de elaboração ou atualização destes documentos bem como em todas as demais estratégias relacionadas ao sucesso do processo ensino-aprendizagem. Concluindo com um estudo de caso, no qual utilizou-se de questionários aplicados à equipe diretiva e pais da escola, considerando as teorias de Libâneo (2001), Ferreira (2007) e Lima (2013), em prol da efetivação de uma Gestão Democrática por realização e não apenas por concessão.

**Palavras-Chave:** Gestão Democrática. Projeto Pedagógico. Comunidade Escolar.

## **RESUME**

Specialization Final Paper Distance Graduation Courses Lato-Sensu Specialization  
in Educational Management Federal University of Santa Maria

### **PEDAGOGICAL PROJECT: FROM THEORY TO PRACTICE**

**AUTHOR:** Carla Adriana Carretts de Souza

**ADVISOR:** Naila Cohen Pomnitz

**Date and Place of Discussion:** Santana do Livramento/ RS, December 01, 2018.

This monograph aims to build, in partnership with the school community of the "Happy Childhood School", significant paths capable of contributing to the concretization and effectiveness, in a democratic way, of the Pedagogical Project of this Institution. During this work, the concept of Democratic Management and its challenges in the different school contexts will be approached, challenges related to the construction of the Political Pedagogical Project or Pedagogical Project, the importance of the participation of the school community and the Collegiate Organs in the process of elaboration or updating of these documents as well as in all other strategies related to the success of the teaching-learning process. Concluding with a case study, in which questionnaires were applied to the management team and parents of the school, considering the theories of Libane (2001), Ferreira (2007) and Lima (2013), in favor of the implementation of a Democratic Management by performance and not only by concession.

**Key words:** Democratic Management. Pedagogical Project. School Community.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>5</b>
<b>2 METODOLOGIA</b> .....	<b>8</b>
<b>3 GESTÃO DEMOCRÁTICA</b> .....	<b>10</b>
3.1 OS DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA.....	11
<b>4 PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO OU PROJETO PEDAGÓGICO?</b> .....	<b>14</b>
4.1 PARTICIPAÇÃO DA EQUIPE DIRETIVA E COMUNIDADE ESCOLAR.....	15
4.2 PARTICIPAÇÃO DOS ÓRGÃOS COLEGIADOS: CONSELHO ESCOLAR E CÍRCULO DE PAIS E MESTRES .....	17
<b>5 EXPERIÊNCIA DA CONSTRUÇÃO COLETIVA DO PROJETO PEDAGÓGICO DA “ESCOLA INFÂNCIA FELIZ”</b> .....	<b>20</b>
5.1 NA VISÃO DA EQUIPE DIRETIVA .....	22
5.2 NA VISÃO DA EQUIPE DOCENTE .....	26
5.3 NA VISÃO DOS PAIS OU RESPONSÁVEIS .....	28
5.4 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS PELOS INSTRUMENTOS APLICADOS .....	31
<b>6 CONCLUSÃO</b> .....	<b>32</b>
<b>7 REFERÊNCIAS</b> .....	<b>33</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No decorrer deste trabalho foram abordadas questões consideradas relevantes e significativas voltadas ao Projeto Pedagógico de uma Escola Municipal de Educação Infantil (EMEI) do Município de Sant' Ana do Livramento (RS), localizada na periferia, especificamente, no Bairro Tabatinga. A mesma originou-se a partir de uma demanda (abaixo-assinado) encaminhada por esta comunidade, representada pela Associação de Moradores, ao Prefeito da época, o Senhor Glauber Lima (do Partido dos Trabalhadores), que sensibilizou-se e tendo como meta a universalização da Educação Infantil na Rede Municipal de Ensino tornou real a concretização deste sonho, almejado a vários anos, a contar do seu Decreto de Criação (SANT'ANA DO LIVRAMENTO, 2015). A referida Escola oferta atendimento às crianças da faixa etária de zero a cinco anos e onze meses, do Berçário a Pré-escola, totalizando até o início do segundo semestre de 2018 cento e quarenta e cinco alunos matriculados.

Ao longo do trabalho desenvolvido nesta EMEI, no que diz respeito a sua Proposta Pedagógica, optou-se no presente trabalho de pesquisa, embora autorizado pela Equipe Diretiva, a utilização de um nome fictício ao invés do oficial. Sempre que fizermos referência a esta instituição de educação infantil a identificaremos como sendo a “Escola Infância Feliz”, visto o seu Projeto Pedagógico (PP) priorizar como um dos principais objetivos o desenvolvimento integral e harmonioso de nossas crianças.

Dado o primeiro passo em relação a existência desta instituição escolar tornou-se necessário outras providências essenciais voltadas a elaboração dos documentos imprescindíveis para o credenciamento da mesma junto ao Conselho Municipal de Educação (Projeto Pedagógico, Regimento Escolar e Plano de Estudos). Como membro da Equipe Diretiva, a época, na função de vice-diretora (de 2015 a 2016 indicadas pelo Prefeito Municipal e de 2017 a 2019 por eleição da comunidade escolar) não medimos esforços para vencermos os desafios documentais, tanto por questões legais quanto por sentirmos e acreditarmos na importância de construirmos coletivamente a identidade desta Instituição, de deixarmos claro e de forma objetiva a importância de termos definidos os caminhos

que, como Escola, almejamos percorrer em prol de uma educação infantil de qualidade.

Após a criação e implementação do Projeto Pedagógico da “Escola Infância Feliz” (PREFEITURA MUNICIPAL DE SANT’ANA DO LIVRAMENTO, 2016) é notório a necessidade da continuidade do trabalho voltado a colocar em prática as ações previstas ao encontro das metas administrativas, financeiras e pedagógicas estabelecidas, bem como do processo de sua reformulação de forma a contemplar os princípios que permeiam uma gestão democrática.

E cientes de estarmos diante de um enorme desafio, que é vivenciar esta experiência, transferir do papel os princípios norteadores e visualizá-los sendo empregados na prática cotidiana escolar é que este trabalho propõe-se em buscar na literatura vigente e a partir de dados coletados da comunidade escolar elencar subsídios que possibilitem responder a seguinte **questão de pesquisa**: quais os melhores caminhos para mantermos o Projeto Pedagógico da “Escola Infância Feliz” um documento “vivo” e voltado a atender as necessidades da comunidade escolar e adjacências na qual a Instituição encontra-se inserida? Visando a partir desta indagação nortear o trabalho, teve-se como **objetivo geral** construir, em parceria com a comunidade escolar da “Escola Infância Feliz”, caminhos significativos capazes de contribuir para a concretização e efetivação, de forma democrática, do Projeto Pedagógico desta Instituição. Ao longo deste caminho investigativo almeja-se que os seguintes **objetivos específicos** sejam alcançados com êxito:

- a) registrar ações consideradas relevantes pela comunidade escolar da “Escola Infância Feliz” em relação a tornar o processo de implementação e atualização do Projeto Pedagógico da Escola mais eficiente e democrático;
- b) definir, em parceria com os diferentes segmentos da comunidade escolar, novos caminhos para aperfeiçoar a participação efetiva e real da comunidade escolar da “Escola Infância Feliz” na elaboração e execução de ações coletivas;
- c) demonstrar a importância da atuação e participação dos membros que fazem parte dos Órgãos Colegiados no andamento do processo democrático da escola.

No decorrer deste Trabalho de Monografia foi abordado como podemos definir o conceito de Gestão Democrática e seus desafios nos contextos escolares,

dentre estes a construção do Projeto Pedagógico<sup>1</sup>, a importância e necessidade da participação da comunidade escolar e dos Órgãos Colegiados legalmente constituídos na elaboração ou revisão deste documento bem como em todas as demais decisões que dizem respeito ao bem-estar de todos os segmentos escolares, especialmente dos nossos discentes. Concluindo, com um breve relato da experiência da elaboração do primeiro Projeto Pedagógico da “Escola Infância Feliz” efetivado no ano de 2016.

A análise de questionários propostos no segundo semestre de 2018 à equipe diretiva, equipe docente, pais ou responsáveis pelos alunos (as) do Berçário e da Pré-Escola (níveis B) com o intuito de ter uma avaliação se de fato este Projeto está sendo vivenciado na prática, assim como ter um novo norte para a sua futura atualização. Visando como princípio primordial conseguirmos vislumbrarmos cada vez mais as palavras transcritas neste documento na prática cotidiana deste Educandário.

---

<sup>1</sup> Projeto Pedagógico é um documento elaborado em parceria com a comunidade escolar, o qual contém a realidade escolar diagnosticada, a filosofia a ser alcançada e as estratégias administrativas, pedagógicas e financeiras para que as mesmas sejam colocadas em prática.

## 2 METODOLOGIA

A metodologia a ser utilizada corresponderá a uma abordagem quanti-qualitativa de pesquisa, do tipo estudo de caso. Esta abordagem tem a seguinte conceituação, segundo Scharamm (1971 apud YIN, 2015), o qual pode ser compreendido como uma opção que vem ao encontro quando almeja-se nortear uma análise de dados pautado no pensamento e nas ações observadas por um público alvo específico, visando obter uma melhor compreensão em relação as formas de organização e atuação existentes no meio em foco. Com o intuito de quê sejam ao final do estudo possíveis o apontamento pela manutenção de ações constatadas como prioritárias bem como a necessidade de adesão à outras voltadas a qualificar os processos já existentes neste meio ou por virem a serem potencializados; uma vez que o referido trabalho de pesquisa tem por objetivo primordial abordar o Projeto Pedagógico da “Escola Infância Feliz” (avanços, dificuldades e possibilidades de qualificação diagnosticadas no decorrer de sua implementação, com vistas a atualização deste documento na perspectiva da Gestão Democrática Escolar.

Foram utilizados os seguintes instrumentos para a coleta dos dados: pesquisa bibliográfica contemplando as abordagens e discussões de autores que balizaram a temática estudada; análise do Projeto Pedagógico da “Escola Infância Feliz”; questionários contendo questões abertas para a equipe diretiva (diretora e coordenadora pedagógica) e equipe docente, questionários contendo questões de múltipla escolha a serem aplicados aos pais ou responsáveis da turma do Berçário e Pré- escola Níveis B (duas turmas).

Justifica-se a escolha destas turmas para a realização de uma amostragem pelos seguintes pontos de vista: do Berçário por serem pais ou responsáveis muito presentes e participativos no dia a dia da escola e dos Níveis B pelo fato da maioria ter tido a oportunidade de acompanhar o trabalho da “Escola Infância Feliz” desde a sua criação, acrescido do fato de quê no final deste ano seus filhos (as) estarão concluindo a educação infantil (encerrando esta etapa de ensino rumo ao ensino fundamental). Os mesmos continham perguntas de caráter subjetivo e ao término da aplicação destes instrumentos de pesquisa foram submetidos à técnica de análise de conteúdo. Para Bardin (2011, p.47) o termo análise de conteúdo designa:

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Conforme Bardin os dados coletados após serem analisados possibilitarão a interpretação das intenções tanto implícitas como explícitas dos documentos oriundos dos públicos alvos considerados, bem como do Projeto Pedagógico da “Escola Infância Feliz” sob os quais nos deteremos com um olhar de pesquisador. Pesquisador este no sentido de conseguir abstrair das entrelinhas as intencionalidades, vontades, caminhos e por que não visões até então ainda não cogitadas, mas que no conjunto contribuirão para termos uma espécie de bússola permitindo-nos a construção coletiva de possibilidades reais e significativas protagonistas da releitura de um Projeto Pedagógico democrático não apenas por concessão e sim por realização.

### 3 GESTÃO DEMOCRÁTICA

Mas, afinal, o que vem a ser a tal Gestão Democrática, tão aclamada pelas equipes diretivas e comunidades escolares? Quais as implicações de sua implementação no cotidiano das instituições escolares? Segundo Ferreira (2004, apud ROBAERT E DALLA CORTE, 2018, p.1.241): “[...] gestão significa tomada de decisões, organização, direção. Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir suas responsabilidades.” Significa romper com o paradigma centralizado na figura do diretor (a), como se somente a este coubesse apontar os rumos a serem trilhados. É saber com maestria e humildade compartilhar a tomada de decisões mediante o compartilhamento de responsabilidades com todos os segmentos escolares: pais ou responsáveis, alunos (as), funcionários, professores e equipe diretiva em relação a todos os aspectos que dizem respeito ao funcionamento escolar. Vem a ser um exercício e grande desafio diário tanto de ofertar oportunidades para que a participação de fato aconteça como de fazer com que esta seja uma participação com qualidade e efetiva.

Requer um trabalho de conquista e reconquista contínua tanto do próprio quadro de profissionais como da comunidade escolar para que se sintam co-responsáveis pelas metas traçadas em prol do sucesso escolar, compreendendo-se neste processo tanto os momentos de construção coletiva como de execução das propostas e avaliação das mesmas. Propostas entre as quais está a elaboração, pelas instituições escolares, de seus projetos pedagógicos. Desafios já previstos pela própria Constituição Federal de 1988 e leis complementares como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) (BRASIL, 1996) e Plano Nacional de Educação (PNE) (BRASIL, 2014).

A LDB, em seus artigos 14 e 15, apresentam as seguintes determinações, no tocante à gestão democrática;

Art. 14 - Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I. Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II. Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 15 - Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas de direito financeiro público (BRASIL, 1996).

Estas ações são reforçadas pelo Plano Nacional de Educação (2014), Lei 13.005/2015 (PNE) (BRASIL, 2018) que prevê em sua meta 19:

Assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos da implementação deste Plano, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto (BRASIL, 2018).

Estamos diante de grandes avanços legais unindo esforços para garantir a consolidação da gestão democrática, voltada ao compartilhamento de decisões a ser colocado em prática em cada realidade escolar e a qual requer, acima de tudo, que estas conheçam suas realidades (marcos situacionais), tenham clareza dos fins almejados como meio mediador de construção do conhecimento (marco filosófico) e das melhores estratégias para colocarem em prática seus ideais educacionais (marco operativo) <sup>2</sup>.

### 3.1 OS DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

A Gestão Democrática Escolar, apesar de ter seus dispositivos legais estabelecidos teoricamente, requer por outro lado, por parte das instituições escolares a superação de alguns desafios para que, de fato, seja vivenciada em toda a sua plenitude. Conforme Libâneo (2001):

[...] para atingir os objetivos de uma gestão democrática e participativa e o cumprimento de metas e responsabilidades decididas de forma colaborativa e compartilhada, é preciso uma mínima divisão de tarefas e a exigência de alto grau de profissionalismo de todos (LIBÂNEO, 2001, p. 81).

Dentre esses desafios, podemos incluir a **descentralização da gestão**, no sentido dos gestores escolares conseguirem elaborar e executarem as ações de forma não hierarquizada (compartilhamento de decisões pelo critério da maioria absoluta); a **participação de todos os segmentos da comunidade escolar** (em especial na elaboração do Projeto Pedagógico), se faz necessário estando presente nas

---

<sup>2</sup> Marcos Referenciais assim subdivididos conforme Vasconcellos (2010) tendo em vista uma melhorar organização, simplicidade e praticidade na sua interpretação e execução.

tomadas de decisões não somente como meros ouvintes e sim como sujeitos os quais cabe opinar e sugerir sobre todos os assuntos que forem de interesse da coletividade. Nesse caminhar, certamente, um dos maiores desafios diz respeito as pessoas querer participar ativamente, principalmente os que compõem o segmento dos professores, funcionários e pais. Querer fazer valer suas intencionalidades e convicções no sentido de contribuir para o melhor desempenho do Projeto Pedagógico em desenvolvimento. Terem o propósito de saírem de uma situação mais confortável, de meros sujeitos passivos para sujeitos ativos e críticos. Responsabilidade esta a qual não deve ficar restrita apenas aos sujeitos e sim estendida também a Equipe Diretiva, uma vez que cabe a esta proporcionar oportunidades para que a mudança em relação a uma real participação seja de fato observada na prática. Confrontos de ideais obviamente terão, porém o que importará serão os frutos colhidos destas interações e pluralidade de pontos de vistas. **Transparência**, no sentido de fazer com que todas as decisões e ações tomadas na escola sejam de conhecimento de todos. Para que não restem dúvidas de quê o que for acordado de forma democrática realmente venha a ser concretizado, independente das ações necessitarem virem a ser, posteriormente, revistas com o intuito de serem reelaboradas. **Constituição e atuação do Conselho Escolar**, tendo como foco que estes membros sejam eleitos e não meramente indicados pela Equipe Diretiva, que não sejam sempre os mesmos a compor tanto este colegiado como o Círculo de Pais e Mestres, que existam não somente no papel e sim acompanhando e dividindo as responsabilidades com os gestores e a comunidade escolar. **Eleição direta para diretores**, vista como a única alternativa aceitável de gestão democrática institucional, uma vez que vem ao encontro dos interesses da comunidade escolar, local e adjacências, permitindo, por meio desta prática, que os gestores tenham autonomia para, de acordo com os preceitos legais, administrar tanto os aspectos administrativos, financeiros e pedagógicos de forma democrática e sem o medo da perda do cargo em virtude de divergências partidárias. Ainda, segundo Gadotti e Romão (2004):

É preciso entender o que é democratização para que se possa efetivá-la. A participação possibilita à população um aprofundamento do seu grau de organização. [...] ela contribui para a democratização das relações de poder no seu interior e, conseqüente, para a melhoria da qualidade do ensino. (GADOTTI e ROMÃO, 2004. p. 16).

De acordo com este autor acrescentaria a todos os desafios elencados as pessoas interiorizarem o que realmente vem a ser um processo democrático, pois para exercê-lo plenamente primeiro necessitamos assimilá-lo como uma prática natural e costumeira.

#### **4 PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO OU PROJETO PEDAGÓGICO?**

Na literatura vigente é muito comum nos confrontarmos com textos fazendo ora referência aos Projetos Políticos Pedagógicos, ora simplesmente Projeto Pedagógico. Estamos diante de duas nomenclaturas distintas, mas que na verdade se mantido o termo “Político” estaremos apenas cometendo uma mera redundância, visto ambas tratarem da mesma temática. Conforme Ferreira (2007):

Com o intuito de tornar claras as intencionalidades e planejar os rumos da instituição, inclusive em seus processos de gestão, é elaborado o projeto pedagógico da escola: um documento sintetizando as características do fazer educativo para aquele grupo, naquele espaço e naquele tempo. Desta forma, como vai deslindar as interações sociais e educativas, o caráter político fica evidente. O político está nas opções que determinam como o grupo se organiza, suas intenções, seu agir, seus objetivos e utopias. Daí porque chamar de Projeto Político-Pedagógico chega a ser redundante. Se for um projeto pedagógico, por si só é político, é fruto de escolhas, conhecimentos, intenções. (FERREIRA, 2007, p. 37).

A leitura dos argumentos de Ferreira (2007) possibilita uma reflexão a respeito do uso ou não da expressão Projeto Político Pedagógico ou simplesmente Projeto Pedagógico por esta autora que lhes fala. Reflexão esta que teve como marco inicial o ingresso no Curso de Especialização em Gestão Educacional ofertado pela Universidade Federal de Santa Maria. Nessa ocasião tivemos, como acadêmicos, a oportunidade tanto de aprofundarmos como ressignificarmos nossos conhecimentos acerca da elaboração deste documento considerado como a identidade das instituições escolares, além de nos debruçarmos sobre nossas realidades escolares e em especial sobre este documento. Neste contexto, ao sermos desafiados a expormos nossos conhecimentos prévios sobre Projeto Pedagógico foi que veio à tona a primeira dúvida. Como assim, Projeto Pedagógico? Se estamos tratando do Projeto Político Pedagógico (expressão até então considerada a princípio como única terminologia correta). Surgindo a dúvida, foram necessárias leituras, releituras, debates e, por conseguinte, ao final a adesão pelo uso do termo Projeto Pedagógico ao documento da “Escola Infância Feliz”, que tem por finalidade representar a identidade deste contexto educativo. Esse documento deve servir como uma espécie de norte, conduzindo os passos a serem trilhados para que não nos percamos em atividades descontextualizadas e que por ventura possam nos distanciar das metas coletivamente e democraticamente construídas.

As quais possuem o papel de nos conduzirmos para onde queremos chegar, porquê e como.

Um documento necessário e obrigatório, o qual vem a ser o espelho de um trabalho coletivo, fruto de escolhas impregnadas de intencionalidades políticas. Intencionalidades políticas perceptíveis em nossas ações tanto diretas como indiretas e propagadas pelo tipo de Sociedade que almejamos, tipo de homem, opções por esta ou aquela metodologia.

Conforme Ferreira, abordando a LDB, a mesma propicia uma reflexão sobre essas questões:

A expressão Projeto Pedagógico é apresentada no Artigo 14, inciso I, da Lei 9.394/96, que trata da elaboração do projeto pedagógico da escola pelos profissionais da educação, com a participação da comunidade através de seus representantes em órgãos colegiados, delineando aspectos significativos para um processo de gestão democrática. Ainda que o texto legal se refira a projeto pedagógico, encontram-se muitos autores que acreditam estar enfatizando a dimensão política incluindo o adjetivo à denominação. Penso, entretanto, que a práxis pedagógica é, por excelência, política, porque eivada de opções, valores, poderes, evidências de cidadania, ações com implicações histórico-sociais. Por isto, vale ratificar: utilizo a expressão Projeto Pedagógico em detrimento de Projeto Político-pedagógico, devido à convicção de que toda ação pedagógica é, em si própria, uma ação política, pois exige opções, embasamento teórico, conagração de pessoas em torno de um ideal. Por pedagógico, entendo político também. E, sendo político, é, com certeza, caracteristicamente social (FERREIRA, 2007, p. 37-38)

Devido ao posicionamento de Ferreira (2007) e às leituras ofertadas no Curso de Especialização em relação ao caráter político de toda ação pedagógica eis que surgiu o primeiro impacto em relação ao Projeto da “Escola Infância Feliz”. Primeiramente não em termos de ações administrativas, metodológicas ou financeiras, mas em termos de nomenclatura: de Projeto Político Pedagógico, consideraremos a partir desta nova releitura de simplesmente Projeto Pedagógico.

#### 4.1 PARTICIPAÇÃO DA EQUIPE DIRETIVA E COMUNIDADE ESCOLAR

Elaborar democraticamente um Projeto Pedagógico requer um grande trabalho em equipe. Equipe esta não restrita somente aos membros que compõem a Direção da Escola e sim a uma bem mais legítima, que é a constituída pela

integração, interação e visão conjunta entre a Equipe Diretiva e a sua comunidade escolar. De acordo com Weffort:

[..] a escola que se abre à participação dos cidadãos não educa apenas as crianças que estão na escola. A escola cria comunidade e ajuda a educar o cidadão que participa da escola, a escola passa a ser um agente institucional fundamental do processo da organização da sociedade civil (1995, p.99).

Parece, inicialmente, ser uma tarefa muito simples o estabelecimento desta parceria comprometida entre esses dois segmentos extremamente essenciais nos meios escolares em prol de um dos projetos mais importante a serem elaborados e colocados em prática, que é o projeto pedagógico. Este é um documento muito importante e necessário, equivalente a identidade da instituição. Nele está expresso quem somos, para onde pretendemos ir e como pretendemos chegar lá. Porém, a construção democrática destes propósitos não é uma tarefa simples, visto que perceber a teoria sendo colocada em prática é um grande desafio frente ao desejo da realização de uma gestão realmente democrática.

Desse modo entre todos os desafios que habitam a construção democrática e coletiva de um PP, o mais instigante é conseguir que tanto a equipe diretiva como a comunidade escolar (professores, funcionários, alunos, pais ou responsáveis) sintam-se como peças imprescindíveis na engrenagem de fazer com que as metas em prol do desenvolvimento pleno e integral dos discentes sejam de fato concretizadas. Cabendo, nesta jornada, à equipe diretiva, como sendo o carro chefe deste projeto, em primeiro lugar, colocar em prática o compartilhamento de decisões e prever formas para que esta seja de fato tanto proposta como incentivada de forma transparente e efetiva. Em segundo lugar, ser o segmento articulador e mediador, uma espécie de elo entre os projetos educacionais e os projetos sociais das referidas comunidades escolares. Por último, caberá, também aos componentes das comunidades escolares cumprirem com os seus devidos deveres, que é de saber que podem e devem estar presentes na gestão da escola, não apenas como ouvintes e sim como elementos chaves para que a função essencial de fato se materialize que é o ensino se concretizar e a aprendizagem se consolidar. Uma vez que o Projeto Político Pedagógico “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 com o processo educativo” (VEIGA, 2003 apud DRAGO, 2018, p.09).

Ainda, conforme Veiga (2004, apud CRUZ, 2018, p. 14):

A principal possibilidade de construção do projeto político-pedagógico passa pela relativa autonomia da escola, de sua capacidade de delinear sua própria identidade. Isto significa resgatar a escola como espaço público, lugar de debate, do diálogo, fundado na reflexão coletiva”.

Ou seja, a escola deve ser considerada um espaço democrático onde a pluralidade de ideologias deve dar espaço ao bom senso, ao respeito as diferenças e acima de tudo que, ao prevalecer a decisão da maioria, que esta passe a ser a do grupo, e a luta não somente de uma única voz e sim a da coletividade. Coletividade real, contemplando a todos terem acesso às informações, direito de expor suas ideias e opiniões bem como contribuir para elencar os rumos a serem trilhados em prol de uma gestão e educação humanitária e qualitativa.

#### 4.2 PARTICIPAÇÃO DOS ÓRGÃOS COLEGIADOS: CONSELHO ESCOLAR E CÍRCULO DE PAIS E MESTRES

Nada melhor para incentivar tanto a presença como a participação da comunidade escolar, tanto no processo de construção do Projeto Pedagógico como o seu envolvimento nas demais decisões importantes das instituições escolares do que termos constituídos e trabalhando lado a lado o Conselho Escolar e o Círculo de Pais e Mestres. O primeiro constituído por representantes dos diferentes segmentos escolares e com tamanha responsabilidade, uma vez que a este compete posicionar-se frente às questões que permeiam o universo escolar em todas as esferas, sejam pedagógicas, administrativas ou financeiras. Indo ao encontro dos fins almejados pelo Ministério da Educação, ao instituir por meio da Portaria Ministerial nº 2.896/2004 o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, contemplando os seguintes objetivos (BRASIL, 2004):

- I – ampliar a participação das comunidades escolar e local na gestão administrativa, financeira e pedagógica das escolas públicas;
- II – apoiar a implantação e o fortalecimento de Conselhos Escolares;
- III – instituir políticas de indução para a implantação de Conselhos Escolares;
- IV – promover, em parceria com os sistemas de ensino, a capacitação de conselheiros escolares, utilizando inclusive metodologias de educação à distância;
- V – estimular a integração entre os Conselhos Escolares;
- VI – apoiar os Conselhos Escolares na construção coletiva de um projeto educacional no âmbito da escola, em consonância com o processo de democratização da sociedade;

VII – promover a cultura do monitoramento e avaliação no âmbito das escolas para a garantia da qualidade da educação (BRASIL, 2004).

Outro grande parceiro a somar neste contexto vem a ser o Círculo de Pais e Mestres, que embora tenha as mesmas atribuições e características de constituição dos Conselhos Escolares (comunidade escolar) deve ser compreendido como aquele órgão voltado a contribuir na transparência em relação ao recebimento e aplicação dos recursos públicos ou locais recebidos no meio escolar; recursos estes muito válidos para fomentar todas as ações que visam qualificar o processo de ensino-aprendizagem. É mais um órgão colegiado a serviço da implantação do processo democrático nas instituições escolares, uma vez que o Art.14 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (BRASIL, 1996) garante a gestão democrática do ensino público por meio da “participação dos profissionais da Educação na elaboração do projeto pedagógico da escola” e da “participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes” (LDB, BRASIL, 1996).

Porém, para que o trabalho destes dois colegiados seja efetivo, é necessário que ambos não existam somente no papel, legalmente constituídos e sacramentados, que seus conselheiros não se submetam a querer existir apenas no papel, pois a verdadeira participação é o caminho para que tenhamos uma gestão democrática e por consequência ações pensadas coletivamente mediante muito diálogo, troca de experiências e aspirações. Ações realmente necessárias e capazes de acrescentar mais qualidade ao trabalho em desenvolvimento.

Entre os quesitos básicos de implementação da gestão democrática, estão, segundo Lima (2013 apud POLI e LAGARES, 2018, p.31), gostar de participar, querer participar, ter conhecimento do objeto de participação, se reconhecer neste objeto e ter o poder de participação nas tomadas de decisão”. Na Lei 9394/96 (LDB) (BRASIL, 2018), artigo 14, há a expressão da necessidade de se implantar a gestão democrática na escola, com o intuito de potencializar a atividade da escola e de garantir uma efetiva educação para a prática cidadã. Há vários modos de democratizar a gestão da escola. Inicialmente, faz-se necessário o desejo, a vontade política. Então, a constituição de conselhos e as eleições dos gestores podem ser alternativas. Mais que a constituição dos Conselhos Escolares e Círculos de Pais e Mestres, a efetiva aplicação da gestão democrática dar-se-á à medida que as pessoas envolvidas queiram verdadeiramente apropriar-se de suas

responsabilidades como agentes capazes de contribuir com suas ideias, sejam estas em forma de sugestões ou críticas construtivas. Somente a partir destas mudanças atitudinais será possível dizer que estamos vivenciando uma gestão democrática efetiva permeada pelo querer estar presente, querer participar, querer contribuir para o exercício de uma educação cidadã e libertadora.

A gestão democrática participativa valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, concebe a docência como trabalho interativo, aposta na construção coletiva dos objetivos e do funcionamento da escola, por meio da dinâmica intersubjetiva do diálogo, do consenso. (LIBÂNEO, 2001, p. 105). Seguindo o pensamento deste autor, faz-se importante não apenas o chamamento da comunidade escolar e de seus colegiados para se fazerem presentes, e sim que se crie um ambiente que propicie condições para que haja uma comunhão de intencionalidades frente aos desafios enfrentados no desempenho do trabalho pedagógico, administrativo e financeiro, e que destas prevaleça e execute-se a vontade da maioria absoluta.

## **5 EXPERIÊNCIA DA CONSTRUÇÃO COLETIVA DO PROJETO PEDAGÓGICO DA “ESCOLA INFÂNCIA FELIZ”**

A “Escola Infância Feliz”, instituição de educação infantil, vivenciou o processo de construção do seu Projeto Pedagógico durante o primeiro semestre de 2016. Foi um momento muito especial, uma vez que, a equipe diretiva, havia, há pouco, encerrado um ciclo de trabalho na Secretaria Municipal de Educação, na qual tiveram a oportunidade de aprender acerca das legislações e diretrizes a serem emanadas para todas as demais escolas infantis, como a elaboração do Projeto Pedagógico, Regimento Escolar, Plano de Estudos, Conselho Escolar e Círculo de Pais e Mestres. Após alguns anos de contato direto com a teoria foi possível colocar em prática a experiência adquirida e contribuir para fazer acontecer efetivamente a construção de um PP em consonância com uma gestão democrática.

O primeiro passo foi empoderar o corpo docente, funcionários e comunidade escolar sobre o porquê de elaborar um Projeto Pedagógico com a participação destes, quando, na verdade seria mais simples fazê-lo de gabinete. Este momento exigiu estudo sobre o documento e formas de apresentação. Iniciou pela organização de questionários que foram aplicados à equipe docente, funcionários, pais ou responsáveis. A partir da coleta destes dados e dos interesses manifestados nestes documentos, foi dado vida ao primeiro esboço de projeto, na época, ainda visto como Projeto Político Pedagógico.

O segundo passo foi realizar encontros com o coletivo de professores para em consenso ser estudado este esboço e acrescentado ou suprimido interpretações que por ventura não coincidissem com o pensamento da maioria dos professores, especialmente quanto a metodologia e metas pedagógicas almejadas. Encontros estes também estendidos aos funcionários, pais ou responsáveis, porém para explicação deste documento e aplicação dos questionários. Após a coleta destes dados foi possível diagnosticar como direcionar a que fins o trabalho nesta Instituição destina-se. Assim, surgiu a filosofia, ou seja, os fins da “Escola Infância Feliz” e seus princípios norteadores:

Proporcionar às crianças situações prazerosas de descobertas e aprendizagens, respeitando cada fase do desenvolvimento, preparando-as para os desafios da vida escolar e para a formação de cidadãos participativos. Tendo como princípios norteadores: a Gestão Democrática,

Participação da Comunidade Escolar e Inclusão” (PREFEITURA MUNICIPAL DE SANT’ANA DO LIVRAMENTO, 2016).

Podemos afirmar que o material organizado e colocado à apreciação da comunidade escolar oportunizou visualizar anseios coletivos voltados aos aspectos administrativos, pedagógicos e financeiros que permitiram mapear metas a curto, médio e longo prazo.

O primeiro PP da “Escola Infância Feliz” pode ser considerado um documento conciso, com vocabulário simples e baseado nas explanações tanto verbais como expressas por escrito da comunidade escolar. Conforme depoimento da Diretora da Escola “Infância Feliz” quando interrogada sobre esta construção coletiva a mesma expôs o seguinte:

Somos cientes que, apesar de todas as nossas boas intenções ainda é necessário avançarmos muito mais em relação a tornar este documento uma identidade fiel de nossa realidade e que é chegado o momento de olharmos para a caminhada já realizada com a intencionalidade de refletirmos sobre os avanços, as dificuldades e o que ainda deverá vir a ser priorizado. Caminhada esta a qual exigirá de nossa parte um debruçar-se sobre a nossa Identidade Institucional novamente com o propósito de aprimorarmos as formas de participação e intensificarmos a qualidade das mesmas a partir do elo de ligação já estabelecido entre a Equipe Diretiva e demais componentes da comunidade escolar. Avalio estarmos construindo uma caminhada em relação a construção do Projeto Pedagógico em consonância com uma gestão democrática. Não podemos dizer que nesta primeira tentativa não houveram falhas, pois certamente mesmo sem intencionalidade as tiveram. Ou que as estratégias adotadas foram as ideais, visto não existirem receitas prontas para tanto e sim a opção de tentarmos ou não revermos nossa Identidade Institucional cientes de todos os ônus e bônus a que esta experiência nos suscita. Sem dúvida a cada nova tentativa haverá um novo desafio a ser vencido (DIRETORA).

Gadotti (1994) diz que fazer um projeto significa lançar-se para frente, antever o futuro. O projeto é, pois, um planejamento em longo prazo, atividade racional, consciente e sistematizada que as escolas realizam para traçarem a sua identidade como organização educativa. É notório que as escolas em praticamente sua totalidade já possuem o seu Projeto Pedagógico, sendo interessante e instigante, embora não existirem receitas a serem compartilhadas, conhecermos outras realidades que já conseguiram avançar significativamente em relação aos processos de elaboração, implementação e reelaboração de forma democrática de seus PPs. É na troca de experiências como a da “Escola Infância Feliz” que práticas, ora exitosas ora em processo de qualificação, estarão nos aproximando do ideal de Projeto Pedagógico expresso teoricamente nas legislações e mediante o pensamento de autores que abordam a temática.

Conforme Veiga (2003, apud ROBAERT e DALLA CORTE, 2018, p. 277) “a legitimidade de um projeto político-pedagógico está estreitamente ligada ao grau e ao tipo de participação de todos os envolvidos com o processo educativo, o que requer continuidade de ações”. Conforme a autora quando estivermos diante de uma gestão realmente democrática por realização e não apenas por concessão, por consequência, maiores serão as oportunidades de participação dos discentes, docentes, funcionários, pais ou responsáveis e colegiados legalmente constituídos. E somente saberemos como conduzir estas relações as vivenciando e as reinventando.

A “Escola Infância Feliz”, por acreditar na realização de uma gestão democrática por realização e não por mera concessão de legislação, colocou novamente o seu PP em pauta para a comunidade escolar na busca de diretrizes para manter esse Projeto um documento “vivo” e voltado a atender as necessidades da comunidade escolar e adjacências na qual a Instituição encontra-se inserida. Para tanto, foram aplicados novamente novos questionários com os sujeitos já especificados e os resultados serão esboçados de forma minuciosa a seguir.

## 5.1 NA VISÃO DA EQUIPE DIRETIVA

Foram aplicados dois questionários, um para a diretora da escola e outro para a coordenadora pedagógica. A Diretora possui 29 anos de atuação no Magistério, formação em História e há dois anos está à frente da “Escola Infância Feliz” (Eleita para a Gestão 2016 - 2019). A Coordenadora Pedagógica possui 23 anos de atuação no magistério e há 01 ano compõe a equipe diretiva da Escola, porém, está lotada na Escola desde o ano de sua inauguração. Quando interrogadas quanto a participação de cada uma na elaboração do Projeto Político Pedagógico da Escola ambas se posicionaram da seguinte forma: “Minha atuação como Gestora na elaboração do Projeto Pedagógico da Escola foi de grande importância para a orientação, construção e execução do mesmo, juntamente com a vice-diretora da Escola” (DIRETORA). A fala da Diretora da “Escola Infância Feliz” demonstra a importância do papel do Gestor Escolar neste processo de construção, execução e avaliação dos Projetos Pedagógicos dentro de uma perspectiva de gestão

democrática. Papel este imprescindível junto a sua Equipe Diretiva. Conforme podemos perceber a partir da fala da Coordenadora Pedagógica:

Procuro participar de maneira ativa, já que quando iniciamos o nosso trabalho docente nesta escola, a mesma recém-inaugurada ainda não possuía o Projeto Político Pedagógico. Em seguida, tivemos a preocupação de criá-lo” (COORDENADORA PEDAGÓGICA).

Em relação às dificuldades diagnosticadas no processo de elaboração do Projeto Pedagógico da “Escola Infância Feliz”, observou-se na fala das entrevistadas a necessidade de conseguir a presença da maioria real da comunidade escolar nas reuniões e ao mesmo tempo informar de forma acessível a eles o significado do PP, por que e como foi elaborado este documento. Ainda, foi falado acerca de mobilizar e conseguir que o grupo docente se aproprie de seu papel, demonstrando em todos os momentos uma leitura crítica perante os dados coletados assim como interesse em aprofundar os estudos para aquém do mínimo proposto. De acordo com a Coordenadora Pedagógica da Escola Infância Feliz: “Como todo processo de início, nota-se algumas dificuldades, pois não é fácil elaborar um Projeto Político Pedagógico, visto que temos que fazê-lo de forma que venha ao encontro das necessidades e interesses de todos”. (COORDENADORA PEDAGÓGICA).

Quanto às ações consideradas relevantes para tornar este documento realmente vivo e voltado a atender as necessidades da comunidade escolar, é consenso entre ambas que não é possível a continuidade deste processo de construção democrática dos Projetos Pedagógicos sem que estes sejam colocados a apreciação e participação efetiva da comunidade escolar em todos os momentos que fizerem-se necessário as suas atualizações. Requer uma constante prática democrática envolvendo ações contínuas, entre estas aprendermos não somente a expormos os nossos pensamentos como também ouvirmos as estratégias aclamadas pela maioria dos segmentos escolares. Conforme uma das principais articuladoras deste processo, a Diretora da “Escola Infância Feliz”: “As ações para tornar o PP vivo seria rever esse documento para fazer sua atualização em conjunto com sua comunidade escolar. Desta forma estaríamos ampliando as relações entre a escola e a família [...]” (DIRETORA).

Referente às estratégias voltadas a tornar a participação da comunidade escolar mais efetiva e produtiva no processo de implementação e atualização do Projeto Pedagógico da “Escola Infância Feliz”, estas resumem-se pelas

entrevistadas pela multiplicação das informações a partir da intensificação do diálogo entre a Escola e a Família. Diálogo este realizado de forma clara, acessível e de fácil compreensão a todos: “Pensamos sempre que o princípio deve partir de um diálogo entre todas as partes envolvidas, para que esta comunicação seja clara a todos para obtermos resultados produtivos em todas as circunstâncias”. (COORDENADORA PEDAGÓGICA). Complementado com a preparação dos professores no sentido de serem um importante elo de comunicação, mobilizando, articulando e interagindo com os pais ou responsáveis de seus alunos (as) para estarem presentes em todas as atividades voltadas ao Projeto Pedagógico da Escola, participando das mesmas como protagonistas e não apenas ouvintes.

[...] Um trabalho mais intensivo com o grupo docente sobre a importância deste documento para que possamos trazer para dentro da Escola os pais de nossos alunos, com concordância em realizar e aceitar as atividades propostas de forma harmônica e participativa (DIRETORA).

No que diz respeito à atuação dos Órgãos Colegiados, Conselho Escolar e Círculo de Pais e Mestres da “Escola Infância Feliz”, em relação ao processo democrático da escola, a equipe diretiva é unânime em afirmar que estes dois segmentos estão longe do ideal esperado dos mesmos em relação aos níveis de autonomia em relação a participação e monitoramento das atividades desenvolvidas pela Escola. É o que pode ser ratificado pela fala da Diretora e da Coordenadora Pedagógica:

Reconheço que a participação desses órgãos colegiados da Escola está aquém do que se espera de atuação dos mesmos. Existe participação dos componentes dos órgãos quando os mesmos são solicitados pela Direção da Escola. De livre e espontânea vontade nenhum membro se oferece para realizar alguma atividade que venha obter benefícios para a Escola (DIRETORA).

Conselho Escolar e Círculo de Pais e Mestres, geralmente se fazem presentes à Escola quando solicitados, e assim ajudam a realizar suas funções de acordo com o que a Escola necessite no momento (COORDENADORA PEDAGÓGICA)

Comprovando-se ainda existir um grande abismo a ser superado entre as funções de fato desses membros e o que realmente têm sido percebido no cotidiano desta instituição escolar, fica evidente indícios da necessidade de que seja reconstruído um percurso mais sólido entre a equipe diretiva e os representantes

dos Órgãos Colegiados , pois a comunidade não se sente, ainda, confortável em participar.

Encerrando este bloco de questionamentos, foi proposto uma avaliação em relação à caminhada percorrida desde a elaboração, implementação e acompanhamento do Projeto Pedagógico da “Escola Infância Feliz”, culminando com a proposição de estar ou não realizando uma gestão democrática e por quê? Surpreendente foi o retorno, porém nada que não seja possível de compreender, visto convivemos com visões distintas do quê realmente é ser democrático. Sendo possível perceber que embora Diretora e Coordenadora Pedagógica façam parte da mesma equipe a primeira acredita ainda haver um distanciamento a ser vencido em relação a verdadeira gestão democrática enquanto a segunda acredita estar realizando uma gestão democrática, por acreditar estar pontualmente tendo atitudes condizentes com o que acredita ser democracia. De acordo com a Diretora da “Escola Infância Feliz” a mesma está construindo a sua caminhada em relação a Gestão Democrática:

Acredito que ainda estamos em um processo de caminhada para acontecer de fato a gestão democrática. Enquanto ainda tivermos pessoas despreparadas para assumirem cargos que são meramente políticos, o Gestor acaba por intervir e se posicionar em relação ao trabalho, muitas vezes deixando de lado esta posição democrática [...]. Infelizmente, em relação ao magistério, a vocação deixou de ser prioridade para se tornar um cabide de emprego. Será necessário adotar política de conscientização do poder público e valorizar a Educação como forma única de garantir mudança de comportamento em todos os envolvidos neste processo grandioso que é a educação (DIRETORA).

Já a Coordenadora Pedagógica acredita já estar vivenciando uma Gestão Democrática tomando por parâmetro a sua postura frente aos desafios do Cotidiano Escolar: “Acredito que sim, pois dentro do possível procuro agir de maneira democrática frente a qualquer situação que se apresente diariamente” (COORDENADORA PEDAGÓGICA).

Estamos frente a duas visões que distinguem-se um pouco entre si (uma vez que ambas desempenham papéis distintos dentro da escola, a primeira mais voltada aos aspectos administrativos e a segunda aos pedagógicos), porém, assinalam para a mesma direção, que é a certeza e a intencionalidade de quererem que o processo de busca pela gestão democrática se concretize no dia a dia da instituição escolar, a partir de mudanças atitudinais vivenciadas na própria escola.

## 5. 2 NA VISÃO DA EQUIPE DOCENTE

Das nove docentes entrevistadas, apenas uma não possui ainda graduação, cinco estão cursando e três já concluíram. Docentes com graduação em Letras Português, Pedagogia e Ciências Biológicas. As demais estão cursando Educação Especial, Educação Física e Pedagogia. Deste universo de três docentes graduadas apenas duas já possuem Especialização na área da educação (Mídias na Educação e Psicopedagogia). Quanto ao tempo de atuação no magistério, as docentes têm, respectivamente, dois, quatro, cinco, seis, oito, nove e vinte e quatro anos de carreira na Área da Educação. Grupo este caracterizado por estar a maioria iniciando sua carreira no Magistério, adquirindo aos poucos experiência em transpor a teoria adquirida nos bancos escolares para a prática docente. E com uma característica que carece de atenção, todas sem exceção integram o quadro de profissionais da “Escola Infância Feliz” como contratos emergenciais<sup>3</sup>. Situação esta que vem se alastrando desde o ano de 2015. Em virtude desta situação funcional nem todas estiveram presentes à época da implementação do Projeto Pedagógico da referida Escola (apenas quatro participaram deste processo e continuam acompanhando de forma ininterrupta). Para essas participantes foi solicitado apontar como foi essa experiência (quais facilidades e dificuldades vivenciadas). Quanto a este item, apenas uma fez menção e apontou como facilidade a interação com a comunidade. **Docente A:** “[...] Foram realizadas com a comunidade encontros no qual houve debates e discussões entre o corpo docente, pais e direção”.

A **Docente B** descreveu de forma geral sua impressão sobre ter participado desta experiência:

Foi uma experiência de muito aprendizado particularmente, pois no meu caso, minha experiência era somente seguir algo que já estava pronto (escolas anteriores). Onde atualmente leciono, participamos de todo o processo, e isso foi enriquecedor.

A mesma pergunta realizada com a equipe diretiva referente às ações consideradas por elas como relevantes para tornar o Projeto Pedagógico da “Escola Infância Feliz” vivo e voltado a atender as necessidades da comunidade escolar foi

---

<sup>3</sup> São uma forma de contratação realizada pelo Poder Público Municipal de Sant’ Ana do Livramento para preencher vagas em caráter temporário devido a não realização de Concurso Público. Atualmente essas contratações encontram-se sob a responsabilidade de uma empresa terceirizada. As contratações tanto para professores como para a equipe de apoio são realizadas mediante Processo Seletivo Simplificado composto por Análise de Currículo e Entrevista Psicológica.

proposta e foi contemplado por este grupo as seguintes ações representadas pelas falas mais presentes: **Docente C:** “Acredito que o estudo, a revisão do PPP constantemente é o melhor caminho para mantê-lo vivo!!!”. Esta afirmação reafirma que a prática de propor a revisão do Projeto Pedagógico (estudo aliado paralelamente a sua revisão) é considerado como inevitável para reativar ou renovar ações norteadoras fundamentais. De acordo com a **Docente D:** “Em minha opinião seguindo seus parâmetros, onde busca se embasar na construção de uma educação plena com o envolvimento de todos.” Parâmetros estes voltados a busca constante pela qualidade da Educação Infantil ofertada mediante um trabalho baseado no diálogo e troca de experiências. Já a **Docente E:** “Acredito que a principal ação é o conhecimento de todos do que foi elaborado e a consciência que tudo deve ser colocado em prática”. Podendo ser compreendido como a certeza e o propósito de trabalhar para que todas as ações planejadas venham a ser de fato consolidadas, dando lugar a novas demandas. Por outro lado, a **Docente F** mediante a sua fala acredita ser os educadores o centro principal deste processo de busca pela qualidade do trabalho desenvolvido na Escola: “Acredito que o PP da Escola para tornar-se um documento realmente ativo, deve ser seguido pelos educadores da escola, a partir de sua prática pedagógica integralmente.” Desenvolvendo ações interligadas e contextualizadas, com o intuito de no final do processo de ensino-aprendizagem ser um dos principais mediadores entre a realidade vivida, o sonho desejado e as ações idealizadas.

Todas docentes acreditam que a filosofia da “Escola Infância Feliz” e seus princípios norteadores estão sendo vivenciados a partir de sua prática como docente. **Docente G:**

Sim, é através dos mesmos que nosso trabalho é cobrado e planejado, buscando a cada dia tornar as aulas mais interessantes onde possamos sempre incluir as famílias para participar. Reflete diariamente esta construção em nossos alunos e na convivência em sociedade. (DOCENTE G).

Encerrando este bloco de questionamentos foi solicitado a descrição de ações consideradas importantes de serem implementadas com o intuito de aprimorar o processo de atualização do Projeto Pedagógico da Escola, tendo em vista uma gestão democrática. De forma geral as ações mais citadas fizeram referência a ações de caráter administrativo e pedagógico como a construção de uma pracinha, a

adequação do banheiro para os alunos (as), manutenção e conservação do prédio, continuidade das formações e realização de palestras. Contudo o posicionamento da **Docente H** definiu de forma geral ao questionamento proposto considerando o seu ponto de vista:

Penso que a atualização do PP da Escola deve acontecer a partir da avaliação de ações a serem desenvolvidas pelos educadores, ou seja, priorizar o que está sendo produtivo, resgatar o que está só no papel e desconsiderar o que não está dando certo, desde que não prejudique a estrutura do documento e as relevâncias de suas ações.(DOCENTE H).

Ao término da análise das falas das docentes é possível constatar que estas apresentam compreensão do seu papel frente a implementação como atualização do Projeto Pedagógico da “Escola Infância Feliz”. E, ressalta-se que possuem consciência que se trata de um processo de cunho coletivo no qual cada segmento deve contribuir com o seu papel tanto na elaboração, execução, monitoramento das ações e atualização das futuras necessidades a serem contempladas.

### 5.3 NA VISÃO DOS PAIS OU RESPONSÁVEIS

Dos 62 pais ou responsáveis entrevistados, apenas 22 não retornaram aos questionários destinados a este público alvo. Tomando por base os 40 que responderam as questões propostas foi constatado os seguintes dados relatados a seguir.

Quando perguntados se a Escola realiza um trabalho voltado a estimular a participação da família e da comunidade em suas atividades visando a inclusão e a realização de uma gestão democrática, 22 dos entrevistados assinalaram que sim, 12 frequentemente e 6 algumas vezes. A maioria, neste caso, vê a Escola como uma Instituição que prima pela participação da comunidade escolar em seu meio de atuação. Na sequência, foram questionados se acompanhavam e participavam das atividades da Escola, 22 apontaram que sim e 18 às vezes. Foi observado, em relação a este item, que existe uma boa participação por parte dos pais ou responsáveis, porém com um número significativo de sujeitos a ser conquistado para que passe a realizar uma participação mais efetiva em detrimento daquela ocorrida esporadicamente. Visto quase ter ocorrido um empate entre os que acompanham e participam sempre e os que participam às vezes.

Posteriormente, a questão da participação nas atividades da Escola foi perguntado se a Escola está conseguindo atender às necessidades da comunidade local e por que de sua resposta. Houve um considerável retorno favorável a “Escola Infância Feliz” uma vez que 36 dos entrevistados disseram que sim e apenas 04 sinalizaram em parte. Dentre algumas das 36 justificativas apontadas podemos destacar a do **Pai ou Responsável Número 01**: “Sim pelo fato de serem todos muito competentes e responsáveis e de sempre estarem à disposição dos alunos e dos pais”. E do **Pai ou Responsável Número 02**:

Porque está sempre acolhendo e melhorando a comunicação com a família do aluno, sempre tendo boas intenções e querendo sempre nossa participação, que assim podemos reconhecer o trabalho da escola, sempre em diálogo, está de parabéns professores e direção da escola (**PAI OU RESPONSÁVEL NÚMERO 02**).

Os 04 que optaram pela alternativa em parte justificam suas opções conforme as falas expressas pelo **Pai ou Responsável Número 03**: “Muitas vezes os alunos saem cedo ou até mesmo não tem aula e para os pais que trabalham acaba atrapalhando”. E pelo **Pai ou Responsável Número 04**: “Querida mais vagas para o Berçário.” Observa-se que embora seja um número pequeno de pais ou responsáveis posicionando-se em parte quanto a “Escola Infância Feliz” estar correspondendo às necessidades da comunidade local, estas questões esbarram mais em aspectos voltados ao caráter assistencialista da Educação do que pedagógico propriamente dito quanto ao primeiro posicionamento e mais voltada a critérios de limitação do espaço disponível quando remetermo-nos ao segundo posicionamento. Certamente ambas carecem serem revistas e trabalhadas com a comunidade escolar com o intuito de serem melhor esclarecidas e em conjunto pensadas estratégias ao encontro dos interesses de todos.

A penúltima proposição realizada abordou sobre o que gostariam que fosse proporcionado com maior frequência para que a comunicação e participação entre a Escola, família e a comunidade torna-se mais produtiva. Das quatro opções ofertadas todas foram apontadas de acordo com as seguintes intensidades: 20 acreditam que deve ser ofertado mais Oficinas e Palestras, 10 mais Encontros anteriores à entrega dos Pareceres Trimestrais com as professoras, 06 mais Reuniões com a Equipe Diretiva e 04 Mais atividades Festivas. Sendo muito interessante observar que de acordo com os dados analisados os entrevistados apontam indícios de que gostariam de serem convocados mais vezes para integrar-

se a comunidade escolar e no decorrer destas, mediante a realização de atividades diversificadas como as apontadas.

Finalizando este trabalho de coleta de dados foi oportunizado a eles opinar o que poderia ser feito para melhorar o trabalho desenvolvido pela Instituição “Escola Infância Feliz”, sendo contemplados as seguintes sugestões: a construção de uma pracinha, de uma biblioteca, um espaço fechado para as Festividades com as famílias, ampliação de salas, a vontade de quê o Poder Público compre o prédio atualmente alugado e a compra de um telefone fixo para contato com os pais ou responsáveis. Sugestões estas ilustradas pela partilha de algumas das falas retiradas dos questionários: “Acho que seria muito interessante para as crianças se tivesse uma pracinha para a recreação porque no demais na minha opinião a escolinha faz um excelente trabalho” (**PAI OU RESPONSÁVEL Nº 5**);

“Eu acho que poderia ser criada uma biblioteca que seria um espaço a mais para aprendizagem [...] Também gostaria muito que tivesse um telefone fixo para melhor comunicação dos pais com a escola” (**PAI OU RESPONSÁVEL Nº 6**). Dados estes muito pertinentes visto oferecerem subsídios no sentido de promover uma melhoria dos espaços físicos ofertados associado a qualificação do meio oficial de comunicação entre a “Escola Infância Feliz” e sua comunidade escolar. Já o PAI OU RESPONSÁVEL Nº 7 traz à tona a realização de uma grande aspiração desta comunidade escolar, visto tratar-se de consolidar mediante a compra do imóvel alugado a existência e atuação desta Escola Municipal de Educação Infantil:

Em minha opinião o trabalho desenvolvido pela equipe é perfeito e construtivo. O que devemos é tentar com as autoridades é que comprem o prédio para garantir para nossos pequenos sempre ter a instituição escolar no nosso bairro (**PAI OU RESPONSÁVEL Nº 7**).

Estas sugestões apontadas sinalizam para a “Escola Infância Feliz” um leque de opções a serem contempladas na revisão de suas estratégias de infraestrutura, pedagógicas e administrativas. Um norte para a continuidade do aprimoramento do seu Projeto Pedagógico em parceria com todos os segmentos da comunidade escolar priorizando-se neste caminhar a busca incessante pela realização de uma Gestão Democrática.

#### 5.4 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS PELOS INSTRUMENTOS APLICADOS

Após coletados e analisados os dados obtidos mediante a aplicação dos instrumentos propostos a Equipe Diretiva, professores, pais ou responsáveis da “Escola Infância Feliz” é chegado o momento de fazer bom uso destas informações. De posse destas informações a Equipe Diretiva se reuniu e constatou frente as proposições apontadas pela comunidade escolar que é necessário a realização da revisão do Projeto Pedagógico da Escola, momento este, o qual já contemplará a participação da comunidade escolar, a qual almeja uma interação maior com a escola (com previsão para o primeiro semestre de 2019). Paralelamente a esta meta torna-se imprescindível o chamamento dos Membros dos Órgãos Colegiados, considerados grandes aliados na atualização desta proposta.

Somente unidos e inseridos em muitos encontros de discussão, Equipe Diretiva, professores, funcionários, pais ou responsáveis e representantes do Conselho Escolar e Círculo de Pais e Mestres poderão criar coletivamente estratégias para efetivar ações que ainda não foram concretizadas, bem como da mesma forma estabelecer novas metas para substituir as alcançadas. Só assim estaremos de fato realizando uma releitura da Proposta Pedagógica da “Escola Infância Feliz” e, ao mesmo tempo, nos permitindo a realização de uma avaliação qualitativa frente a Educação Infantil que visamos implementar com a execução do referido Projeto Pedagógico vigente.

## 6 CONCLUSÃO

Após a revisão da Literatura vigente sobre os principais conceitos que permeiam a importância e a necessidade da implementação da Gestão Democrática nos processos de elaboração e atualização dos PPs e relato da experiência da construção do Primeiro Projeto Pedagógico da “Escola Infância Feliz” é chegado o momento de compartilhar as principais constatações levantadas. Constatações estas voltadas a apontar os melhores caminhos para manter este Projeto Pedagógico vivo e voltado a atender as necessidades da comunidade escolar. Caminhos os quais podemos dizer não serem fáceis, porém também não impossíveis de serem construídos. No entanto, tratam-se de percursos a serem trilhados por cada comunidade escolar de forma única e intransferível. O que serve para uma Instituição poderá não servir para outra.

No caso da “Escola Infância Feliz” é possível afirmar que não existe o certo ou o errado, e sim um percurso com avanços e ideais em processo de construção. Observa-se também vontade política da Equipe Diretiva para junto com todos os representantes da comunidade escolar e seus Órgãos Colegiados realizar mediante a prática de uma participação ativa e responsável a atualização contínua de seu PP, de sua Identidade Institucional. É oportunizando a participação por realização e não por concessão que este documento poderá manter-se vivo e de fato poder ser visto como um espelho da realidade escolar contemplando suas necessidades e estratégias coletivas de superação dos desafios diagnosticados.

Nesta caminhada a única certeza é de que nada será igual e sim a cada tentativa de implementação de uma Gestão Democrática, estaremos diante de uma nova oportunidade de superação. Oportunidade esta caracterizada por acertos e erros, porém, cada qual com suas particularidades contribuirão para que a “Escola Infância Feliz” consiga aprimorar o que já construiu desde o seu processo de criação e ao mesmo tempo consiga buscar alternativas significativas para os novos desafios que surgirão com o passar dos anos em que estiver a serviço da Educação Infantil de sua comunidade e entorno.

## 7 REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BRASIL. Lei nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília, DF: 20 de dezembro de 1996.
- \_\_\_\_\_. Lei nº 13.005, de 25 de junho 2014. **Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências**. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2014/lei-13005-25-junho-2014-778970-publicacaooriginal-144468-pl.html>>. Acesso em: 14 out. de 2018
- \_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Portaria nº 2.896, de 17 de setembro de 2004. Cria o Programa Nacional de Fortalecimento de Conselhos Escolares. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 2004.
- CRUZ, Thalita Cardoso. **Participação da Comunidade Escolar na Construção do Projeto Político Pedagógico**. Publicado em 18 de fevereiro de 2011. Disponível em: <<https://www.webartigos.com/artigos/participacao-da-comunidade-escolar-na-construcao-do-projeto-politico-pedagogico/59514/>>. Acesso em: 25 ago. 2018.
- DRAGO, Rogério. Inclusão escolar e atendimento educacional especializado no contexto do projeto político pedagógico. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**. V 27, 2011, n 3. Disponível em <<https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpaee/article/view/26413>>. Acesso em 14 fev. 2018.
- FERREIRA, L. S. Gestão da escola: o projeto pedagógico, o trabalho e a profissionalidade dos professores. In: **Educação em Revista**. Marília, 2007, v.8, n.1, p.35-48.
- GADOTTI, Moacir. Pressupostos do projeto pedagógico. Cadernos Educação Básica - O projeto pedagógico da escola. **Atualidades pedagógicas**. MEC/FNUAP, 1994.
- GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José E. **Autonomia da Escola**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2004.
- POLI, Luzenir; LAGARES, Rosilene. Dilemas da gestão democrática da educação frente ao contexto da Nova Gestão Pública. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**. V 33, 2017, n 3. Disponível em <<https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpaee/article/view/76080>>. Acesso em 12 fev. 2018.
- LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola** - teoria e prática. 4a. ed. Goiânia: Alternativa, 2001.
- PREFEITURA MUNICIPAL DE SANT'ANA DO LIVRAMENTO. **Projeto Político Pedagógico da "Escola Municipal de Educação Infantil Infância Feliz"**. Sant'Ana do Livramento, 2016.
- ROBAERT, Samuel; DALLA CORTE, Marilene Gabriel. O Projeto Político-Pedagógico em sua construção e implantação compartilhada: o estudo de caso de uma comunidade escolar. **Regae: Rev. Gest. Aval. Educ.** Santa Maria, v.3, n. 6, Jul./Dez. 2014, p. 63-82. Disponível em

<<http://www.redalyc.org/html/4718/471847067006/index.html> >. Acesso em 02 mai. 2018

SANT'ANA DO LIVRAMENTO. Decreto nº 7.298, de 21 de maio de 2015. **Cria Escola Municipal de Educação Infantil “Infância Feliz”**. Sant'Ana do Livramento, RS, 2015

WEFFORT, Francisco. Escola, participação e representação formal. In: SILVA, L.Z. da; AZEVEDO, J. C. de (Org.). **Paixão de Aprender II**. Petrópolis: Vozes, 1995.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2015. pp 48, pp 140.