

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

Stéla Piccin

**O PROJETO PEDAGÓGICO E SUA SISTEMATIZAÇÃO NA GESTÃO  
DE UMA ESCOLA MUNICIPAL DE SANTA CRUZ DO SUL (RS)**

Sobradinho, RS

2018

**Stéla Piccin**

**O PROJETO PEDAGÓGICO E SUA SISTEMATIZAÇÃO NA GESTÃO DE UMA  
ESCOLA MUNICIPAL DE SANTA CRUZ DO SUL (RS)**

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

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Paula da Rosa Cristino Zimmermann

Sobradinho, RS  
2018

**Stéla Piccin**

**O PROJETO PEDAGÓGICO E SUA SISTEMATIZAÇÃO NA GESTÃO DE UMA  
ESCOLA MUNICIPAL DE SANTA CRUZ DO SUL (RS)**

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

**Aprovado em 01 de dezembro de 2018:**

---

**Ana Paula da Rosa Cristino Zimmermann, Dra. (UFSM)  
(Presidente/Orientadora)**

---

**Cláudia Letícia de Castro do Amaral, Dra. (UFSM)**

---

**Pâmela Franco Fernandes, Msa. (UFSM)**

Sobradinho, RS

2018

Não posso aceitar calado e “bem-comportado” que um bilhão de desempregados com quem o século se encerra sejam considerados uma pura fatalidade. Nenhuma realidade social, histórica, econômica é assim porque está escrito que seja. Enquanto presença na história e no mundo, esperançadamente luto pelo sonho, pela utopia, pela esperança, na perspectiva de uma pedagogia crítica. E esta não é uma luta vã.

São Paulo, 9 dezembro de 1996.

Paulo Freire em Pedagogia da Indignação: cartas pedagógicas e outros escritos.

## **AGRADECIMENTOS**

*Toda minha gratidão à educadora sensível Carla Mergen. Espero seguir encontrando seres humanos como você.*

## RESUMO

### **O PROJETO PEDAGÓGICO E SUA SISTEMATIZAÇÃO NA GESTÃO DE UMA ESCOLA MUNICIPAL DE SANTA CRUZ DO SUL (RS)**

AUTOR: Stéla Piccin

ORIENTADORA: Ana Paula da Rosa Cristino Zimmermann

Esta pesquisa teve como principal objetivo analisar de que forma ocorre a sistematização do Projeto Pedagógico em uma Escola Municipal de Santa Cruz do Sul (RS). Com base na abordagem da pesquisa qualitativa, a estratégia metodológica escolhida foi a aplicação de um questionário a seis profissionais que atuam em diferentes segmentos da instituição. Além disso, foi realizada uma análise documental do Projeto Pedagógico da escola investigada. A partir da articulação entre os referenciais teóricos e os dados produzidos, destaca-se que existem diferentes percepções e modos de envolvimento dos participantes da pesquisa em relação ao Projeto Pedagógico. A compreensão do PP como documento norteador foi predominante nos discursos, porém nem todos apresentam uma visão ampla e consistente de como é colocado em prática e de como influencia no processo de ensino-aprendizagem. Em função disso, ficou evidente essa preocupação, pois a instituição propõe diferentes estratégias para fortalecer o envolvimento com PP desde a sistematização inicial por meio de grupos de estudos até retomadas em momentos decisivos. Nota-se, desse modo, que há muitos desafios na sistematização, justamente porque existem diferentes entendimentos que influenciam no modo como o Projeto Pedagógico é efetivamente vivenciado na escola. Neste sentido, conclui-se que a gestão democrática pode realmente acontecer na escola a partir do momento que o Projeto Pedagógico é entendido e vivenciado como principal meio de consolidar propostas educacionais coerentes com as demandas atuais.

Palavras-chave: Projeto Pedagógico. Gestão Escolar. Participação.

## **ABSTRACT**

### **THE PEDAGOGICAL PROJECT AND ITS SYSTEMATIZATION ON THE MANAGEMENT OF A MUNICIPAL SCHOOL FROM SANTA CRUZ DO SUL (RS)**

AUTHOR: Stela Piccin

ADVISOR: Ana Paula da Rosa Cristino Zimmermann

The main purpose of this research was to analyze how occurs the systematization of the Pedagogical Project (PP) of a municipal school from the city of Santa Cruz do Sul (RS). Based on a qualitative research approach, the methodological strategy selected was the application of a questionnaire addressed to six professionals working at different segments of the institution. Further, a documentary analysis of the school's PP was conducted. Towards the articulation between the theoretical references and the data produced, it is highlighted the existence of different perceptions and forms of involvement regarding the participants of the research in relation to the PP. The comprehension of the PP as a guiding document was prevalent on the discourses, perhaps not all of them present a wide and consistent view of how it is put into practice and how it influences the teaching-learning process. As a consequence, this concern became evident, considering that the institution proposes distinct strategies to strengthen the involvement with the PP since the initial systematization through study groups up till reclaims at decisive moments. Therefore, it is noted that are many challenges in systematizing the PP, precisely because there are distinct understandings that influence the manner of how the PP is effectively experienced in the school. Hence, it is concluded that the democratic management is capable of actually take place in the school from the moment since it is understood and experienced as the leading procedure to consolidate educational proposes coherent with the current demands..

Key-words: Pedagogical Project. School Management. Participation.

## LISTAS DE APÊNDICES

Apêndice 1 – Carta de Apresentação .....	44
Apêndice 2 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido .....	45
Apêndice 3 – Questionário .....	47

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 Identificação dos participantes.....	29
--	----

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIações

AEE	Atendimento Educacional Especializado
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CIEE	Centro de Integração Empresa - Escola
EAD	Ensino à Distância
E1	Educador participante da pesquisa
E2	Educador participante da pesquisa
E3	Educador participante da pesquisa
E4	Educador participante da pesquisa
E5	Educador participante da pesquisa
LDB	Lei de Diretrizes e Bases
PP	Projeto Pedagógico
PROSUP	Programa de Suporte à Pós-Graduação de Instituições de Ensino Particulares
PIBID	Programa Institucional de Bolsas de Iniciação à Docência
RS	Rio Grande do Sul
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria
UNINTER	Centro Universitário Internacional
UNISC	Universidade de Santa Cruz do Sul

## SUMÁRIO

	<b>APRESENTAÇÃO</b> .....	12
<b>1</b>	<b>CAPÍTULO 1: ESTRATÉGIAS DE PESQUISA</b> .....	15
1.1	<b>Delimitações iniciais</b> .....	15
1.2	<b>Encaminhamentos metodológicos</b> .....	18
1.2.1	Abordagem metodológica.....	18
1.2.2	Procedimentos metodológicos.....	20
<b>2</b>	<b>CAPÍTULO 2: DISCUSSÕES TEÓRICAS</b> .....	22
2.1	O projeto pedagógico: a constituição da identidade escolar.....	22
2.2	Gestão escolar e participação: vivências democráticas na escola .....	25
<b>3</b>	<b>CAPÍTULO 3: COMPREENSÃO DOS DADOS</b> .....	29
3.1	<b>Contextualização da escola, do projeto pedagógico e identificação dos participantes</b> .....	28
3.1.1	Descrição documental do projeto pedagógico.....	30
3.2	<b>As percepções dos profissionais da escola pesquisada acerca do projeto pedagógico</b> .....	32
3.3	<b>O envolvimento dos profissionais da escola com o projeto pedagógico</b> .....	36
	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	40
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	42
	<b>APÊNDICES</b> .....	44

## APRESENTAÇÃO

*"Meu enleio vem de que um tapete é feito de tantos fios que não posso me resignar a seguir um fio só; meu enredamento vem de que uma história é feita de muitas histórias".*

**Clarice Lispector**

Muitos fios se entrecruzam nesta escrita de trabalho de conclusão de Curso de Especialização em Gestão Educacional. As palavras, para mim, registram emoções, marcam nossas ações e conduzem nossas experiências.

Por amor às palavras que iniciei a graduação em Letras Português/Espanhol, pela Universidade de Santa Cruz do Sul-UNISC, em 2010, movida pelo desejo de conhecer mais, mergulhar mais fundo no universo das letras. Em 2014, finalizei o curso, profundamente, mobilizada com os fenômenos educativos, com a poética que brota das palavras e nos permite educar e sermos educados. Muitos caminhos me levaram a essa percepção: Bolsas de Iniciação à Pesquisa; Bolsa Programa Institucional de Bolsas de Iniciação à Docência (PIBID); Edição de Revista Acadêmica; Docência na área de Língua Portuguesa; Revisão e Formatação de trabalhos acadêmicos.

Conversas, encontros, desencontros, dificuldades, motivação, permearam minha formação, minha iniciação a docência. No Pibid, aprendi o quanto ler, dizer e escrever são ações essenciais à aprendizagem, e que o professor pode ser um mediador no processo de desvelamento do sentido contido nas palavras. Na Reflexão e Ação, que atuei por mais de três anos, adentrei o universo da produção acadêmica e fui conhecendo as nuances da pesquisa em educação, o que foi fundamental para minha opção pelo Mestrado em Educação. No último ano do Curso de Letras, surgiu a possibilidade de exercer a profissão, ser Professora de Língua Portuguesa, a qual me dediquei por cerca de um ano, no qual trabalhei com anos finais do Ensino Fundamental numa escola estadual. Porém, como o destino nos coloca escolhas, fui me dedicar exclusivamente ao mestrado, o que foi possível através da Bolsa do Programa de Suporte à Pós-Graduação de Instituições de Ensino Particulares/ PROSUP da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior\Capes.

Desse envolvimento, irreversível, emergiu a animação para seguir no universo acadêmico e, logo após a formatura, seguir no Mestrado. Assim, entre 2015 e início

de 2017, mergulhei na experiência de estar pesquisadora. Foi uma travessia de amadurecimento. Por um lado, tensa porque implicou muito esforço e reflexão e, por outro, de alegria porque me transformei aprendendo a boniteza de pensar junto. Mergulhei na imensidão que é o conhecimento.

Foram dois intensos anos de muito estudo, conversações, escritas e descobertas. Como diz Clarice Lispector (1975, p. 98). “Meu enleio vem de que um tapete é feito de tantos fios que não posso me resignar a seguir um fio só; meu enredamento vem de que uma história é feita de muitas histórias”.

Tendo como objetivo pensar a iniciação a docência, aproximando filosofia, literatura e educação, minha dissertação de mestrado, intitulada *Complexidade e fenomenologia na pesquisa em educação: a emergência de uma docência poética*, provocou-me a me redescobrir, ampliar meus conceitos e aprofundar alguns entendimentos acerca da educação.

Atualmente, atuando como tutora no Centro Universitário Internacional-UNINTER, Polo Santa Cruz do Sul (RS), percebo o quanto esse percurso embasa e fundamenta minha prática docente. A atuação nos Cursos de Letras e Pedagogia me permite acompanhar a iniciação a docência de muitos estudantes. Anseios relacionados aos estágios, ao Trabalho de Conclusão de Curso, aos trabalhos, são constantes na prática cotidiana. É necessário muita conversação, orientação e acompanhamento no processo de aprendizagem da docência, posto neste processo de formação sempre emerge muitas dúvidas e desafios que precisam ser superados.

Neste sentido, percebo, cada vez mais, a emergência em pensar na circularidade entre teoria e prática, entre o científico e o vivido. Nesse contexto, como tutora que atua em um curso de formação de professores, procuro pensar a universidade e a escola como um espaço de encontros, de aprendizagem, de convivência. Espaços complexos e dinâmicos, que abrangem e englobam muitas dimensões, áreas de conhecimentos e uma multiplicidade de saberes, intersubjetivos, abertos às mais variadas demandas e fenômenos, o que inclui desafios, problemas e conflitos de diferentes tipos.

Considerando este cenário, busco me manter aberta as oportunidades e as aprendizagens que surgem quando estamos no mundo acadêmico. Por isso, que comecei a especialização em Gestão Educacional, que, neste momento, me permite pensar acerca de alguns fenômenos educativos que até então eu não tinha dedicado

minha atenção, mas que nas experiências que tive, especialmente em escolas, sempre despertaram meu interesse e desejo de saber mais para compreender como ocorre a gestão escolar.

Ao longo dos estudos do Curso de Especialização, as reflexões acerca da gestão democrática me chamaram bastante atenção por propor perspectivas educacionais pautadas na autonomia, no diálogo, no trabalho coletivo, na cultura organizacional. Princípios esses que embasam práticas educativas abertas à escuta e aceitação dos saberes de todos, de modo que tanto a aprendizagem quanto o ensino despertem a capacidade de articulação e de conviver com os outros. A partir disso, surgiu o interesse pelo assunto e esta proposta de pesquisa, que consiste em investigar como ocorre a participação dos profissionais de uma escola na elaboração do projeto pedagógico.

O desejo por seguir esta linha pensamento, está relacionado com a importância da gestão democrática, que muito tem a contribuir com a área de gestão educacional e com a área da educação de modo geral. Especialmente por acreditar na escola como “espaço que só pode ser gerido de forma compartilhada, contando com o engajamento de todos os envolvidos em atitude de aprendizagem” (WITTMANN; KLIPPEL, 2012, p.134).

Diante disso, esta monografia, no primeiro capítulo serão apresentadas as delimitações da pesquisa, os encaminhamentos e a abordagem teórico-metodológica. O segundo capítulo é dedicado às discussões teóricas acerca de como o projeto pedagógico se consolida como a identidade da escola e além de discorrer acerca do entendimento de participação na gestão democrática. O terceiro capítulo desta monografia contextualiza os dados da pesquisa empírica. Por fim, identifica-se algumas considerações finais na última seção do texto.

# CAPÍTULO 1 ESTRATÉGIAS DE PESQUISA

## 1.1 Delimitações Iniciais

A potência de aprender do ser humano é, ao mesmo tempo, encantadora e é desafiadora. Atualmente, muitos são os modos de ter acesso e apreender algum conhecimento. Nesse contexto, emergem muitas problematizações em relação à escola, um dos principais espaços de encontros educativos, de processos de ensino-aprendizagem e de convivência. Com isso, a todo o momento, a responsabilidade dos educadores também aumenta, posto que a atualidade é cada vez mais plural, dinâmica e complexa.

Este cenário implica considerar que “a escola na contemporaneidade dificilmente conseguirá dar conta dessa responsabilidade educativa se não estiver norteada por princípios e práticas democráticas” (SANTOS; SALES, 2012, p. 179). Na medida em que há esta percepção, se faz necessário pensar, planejar e desenvolver estratégias e ações para efetivar e consolidar a gestão democrática nas instituições escolares. Contudo, vale lembrar que “administrar uma escola pública não se reduz à aplicação de uns tantos métodos e técnicas, importados, muitas vezes, de empresas que nada têm a ver com objetivos educacionais” (PARO, 2006, p. 07). O que acontece na escola diz respeito à aprendizagem humana, à educabilidade dos seres humanos. Neste sentido:

Entendida a democracia como medição para a realização da liberdade em sociedade, a participação dos usuários na gestão da escola inscreve-se inicialmente, como instrumento a que a população deve ter acesso para exercer o seu direito a cidadania. Isto porque, à medida que a sociedade se democratiza, e como condição dessa democratização, é preciso que se democratizem as instituições que compõem a sociedade. (PARO, 2006, p. 07).

Viver e fazer da gestão democrática uma realidade na escola implica repensar hábitos e modos de conceber como as instituições educativas se organizam e se desenvolvem. Aqui, cabem muito bem as palavras de Freire (2000a), ao enfatizar que a educação não pode ser neutra, já que é um modo de transformação do mundo, que exige decisão, posições críticas e da reivindicação. Portanto, diz respeito a um imenso e constante desafio, que requisita transformações em todas as

esferas, não podendo ficar restrito as teorias, mas sendo efetivamente viável nas escolas brasileiras.

Um dos primeiros passos deste processo, que será contínuo e complexo, consiste em observar o que a LDB 9394/96 prevê em relação à gestão democrática, o que pode ser encontrado no Art. 14:

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 (BRASIL, 1996, p.01).

Como fica evidenciado, a participação na elaboração do Projeto Pedagógico<sup>1</sup> de todos os profissionais da escola, assim como da comunidade escolar, é um dos principais meios de consolidar a gestão democrática na escola. Por vezes, infelizmente, o PP fica somente como uma responsabilidade dos gestores da escola, sem a efetiva participação dos demais agentes educativos. Além do mais, se faz necessário questionar discursos que se tornaram recorrentes em tais documentos, cobrando que o PP cada vez mais, se configure como o documento base da escola, sendo atual, dinâmico e coerente com a realidade escolar.

Lembrando que o Projeto Pedagógico é o documento que tem como princípio organizar e embasar o processo educativo de uma escola, buscando articular diversos aspectos como as políticas públicas, a realidade escolar, as necessidades da comunidade, as vivências e as experiências docentes.

Conforme evidencia Paro (2006, p. 12),

A escola só poderá desempenhar um papel transformador se estiver junto com os interessados, se se organizar para atender aos interesses (embora nem sempre conscientes) das camadas às quais essa transformação favorece, ou seja, das camadas trabalhadoras

Isso inclui contemplar o segundo princípio previsto na LDB 9394/96, isto é, a participação da comunidade escolar.

---

<sup>1</sup>Utiliza-se essa expressão em substituição de Projeto político-pedagógico, levando em conta a convicção de que toda ação pedagógica carrega uma ação política, pois exige opções, posturas teóricas, concordância em torno de um ideal. Assim, por pedagógico também entende-se político. (FERREIRA, 2007). In: FERREIRA, L. S. Gestão da escola: o projeto pedagógico, o trabalho e a profissionalidade dos professores. **Educação em Revista**, UNESP, Marília-SP, v.8, n.1, 2007.

Assim, é extrema importância que toda a escola reconheça que a elaboração e a atualização do Projeto Pedagógico diz respeito a todos aqueles que estão na escola, pois na concepção da gestão democrática, todos são gestores em diferentes funções (diretor, coordenador, professor, entre outros agentes educativos e profissionais que atuam na escola). Desse modo, sua constituição requer muita atenção, diálogo, referências teóricas coerentes e atuais, para contemplar, ressignificar e atualizar aspectos como avaliação, currículo, organização e concepções da escola: “A cultura democrática na escola define a flexibilidade nas relações no interior da instituição, a autonomia dos sujeitos nos processos de elaboração-desenvolvimento e avaliação das propostas da escola” (SANTOS; SALES, 2012, p.178). Flexibilidade e autonomia são fatores imprescindíveis neste processo, posto que a educação, o conhecimento e a aprendizagem na atualidade, podem ocorrer de muitos modos, em diferentes perspectivas, tempos e espaços. A escola precisa considerar tudo isso explorando a possibilidade de promover aberturas que a tornem um espaço de convivência harmoniosa, na qual a junção e a interlocução culminem em bons resultados para todos.

As práticas de ensino e aprendizagem de uma instituição são indissociáveis de suas concepções. O que acontece dentro da sala de aula, no pátio da escola, no refeitório, precisa ser compreendido como fenômeno educativo que implica ética e responsabilidade. Para que a gestão democrática realmente ocorra, como alerta Paro (2006, p. 19), os profissionais que trabalham na escola, é preciso “superar a atual situação que faz a democracia depender de concessões e criar mecanismos que construam um processo inerentemente na escola”.

É no cotidiano escolar que emergem os desafios, as dificuldades e as possibilidades de cada instituição. Nesse sentido, são necessários pontos de convergência entre a Gestão Educacional e o processo ensino-aprendizagem. As ações da gestão precisam contemplar e complementar o ensino, de modo que a instituição possa atuar com coerência e dinamicidade com as emergências de ensinar e aprender na atualidade. Práticas e ações impositivas, avaliações prescritivas e tecnicistas e modos lineares de pensar, não dão conta do aprender humano que, diante de todo o contexto tecnológico e cultural que vivenciamos, está cada vez mais plural, complexo e abrangente. O PP precisa contemplar isso, desde sua sistematização até sua efetiva utilização como documento norteador que ilustra as concepções da escola.

Considerando esta contextualização inicial, realizada com o propósito de situar a temática desta pesquisa, apresento como problematização: De que forma ocorre a sistematização do Projeto Pedagógico em uma Escola Municipal de Santa Cruz do Sul (RS)?

A partir disso, o objetivo geral consiste em analisar de que forma ocorre a sistematização do Projeto Pedagógico em uma Escola Municipal de Santa Cruz do Sul (RS). Com base no objetivo geral, os objetivos específicos consistem em: Conhecer as percepções dos profissionais da escola pesquisada acerca do Projeto Pedagógico; Analisar o envolvimento dos profissionais da Escola com o Projeto Pedagógico.

## **1.2 Encaminhamentos Metodológicos**

### 1.2.1 Abordagem teórico-metodológica

Os encaminhamentos metodológicos de uma pesquisa científica são pensados de acordo com o problema e os objetivos propostos, sendo que é preciso muita atenção para haja um alinhamento entre o que é proposto e como isso é desencadeado através metodologia.

Metodologia, de acordo com Minayo (2002, p.16), pode ser entendida como “caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade”. O que, para a autora, justifica que a metodologia ocupe papel central nas teorias e seja um elemento de sua importância na realização de uma pesquisa. Deste modo, como não poderia ser diferente, o caminho escolhido reivindica tomadas de decisões e definições de quais conceitos serão estudados e contemplados durante o percurso investigativo.

Desde as primeiras definições até a produção do texto final, o pesquisador se vê diante de muitos desafios. O recorte do tema, a fundamentação teórica, o levantamento de dados, está diretamente ligada à metodologia. E, para a produção final, para produzir uma escrita coerente e consistente, terá que ilustrar o percurso realizado, apresentando as interlocuções necessárias e sua reflexão de acordo com a temática e perspectiva teórica proposta.

A produção do texto final da pesquisa, na análise qualitativa, para Minayo (2012, p. 625) “deve apresentar um texto capaz de transmitir informações concisas,

coerentes e, o mais possível, fidedignas. Pois, o relato final da pesquisa configura uma síntese na qual o objeto de estudo reveste, impregna e entranha todo o texto”.

Partindo destes pressupostos, os encaminhamentos metodológicos desta pesquisa são pautados nas concepções da pesquisa qualitativa e a coleta de dados será por meio da aplicação de questionário. Assim, a opção metodológica escolhida para realização deste estudo tem como pressupostos os princípios da pesquisa qualitativa: “a análise qualitativa de um objeto de investigação concretiza a possibilidade de construção de conhecimento e possui todos os requisitos e instrumentos para ser considerada e valorizada como um construto científico” (MINAYO, 2012, p. 626).

Na pesquisa qualitativa, a intenção é conhecer o fenômeno, estudá-lo buscando ampliar as margens de conhecimento, não tendo a preocupação de apontar e apresentar dados fixos e lineares. Na pesquisa educacional, essa abordagem possibilita estudos abertos à pluralidade e dinamicidade dos fenômenos educativos, os quais nem sempre mensuráveis e determinados, já que, por dizer respeito ao humano, é permeado de muitos mistérios e diferentes modos de ser no mundo.

Tais princípios implicam pensar qual papel do pesquisador neste processo, o que nem sempre ocorreu, posto que, por muito tempo, a neutralidade era um pressuposto das pesquisas. Atualmente, o pesquisador é parte da investigação, seu olhar, suas percepções, suas vivências, ou seja, sua história de vida, influenciam no modo como tece suas análises.

Chizzotti (1995) destaca que, na abordagem qualitativa, o papel do pesquisador é fundamental, o que implica “despojar-se de preconceitos, predisposições para assumir uma atitude aberta a todas as manifestações que observa, sem adiantar explicações nem conduzir-se pelas aparências imediatas, a fim de alcançar uma compreensão global dos fenômenos” (p.81). Na medida em que o pesquisador faz aprofundamentos acerca de sua temática de pesquisa, baseado na interlocução entre os estudos teóricos e o vivido, consegue interpretar o fenômeno que investiga assim como o contexto onde está inserido.

Diante disso, estas opções metodológicas de pesquisa tiveram como principal princípio a apresentação de uma discussão consistente com a área da educação,

especialmente para colaborar com estudos sobre a gestão democrática e o Projeto Pedagógico.

### 1.2.2 Procedimentos metodológicos

A escola onde foi realizada a pesquisa pertence à Rede Municipal de Santa Cruz do Sul (RS) e oferta o Ensino Fundamental.

A produção de dados aconteceu por meio da aplicação de questionário. Para tanto, foi necessário definir os participantes da pesquisa com bastante atenção e cautela, posto que as respostas ao questionário são o eixo central da análise. Nesse sentido, diante dos objetivos propostos, foram convidados a participar deste estudo cinco profissionais da escola, um de cada segmento, sendo eles um professor, um orientador educacional, um supervisor escolar<sup>2</sup>, um educador especial e um auxiliar educacional.

O primeiro contato com a instituição ocorreu através de conversa com a supervisora, na qual foi apresentada os objetivos da pesquisa e verificada a possibilidade de realização na escola. Posteriormente, foi realizada uma visita a para entrega da carta de apresentação (APÊNDICE 1). Após, aconteceu o contato com os interlocutores para a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (APÊNDICE 2).

A etapa seguinte foi a realização de um questionário (APÊNDICE 3) com perguntas abertas, embasadas nos objetivos específicos do estudo. De acordo com Gil (2008, p. 12), na área de pesquisas em ciências humanas e sociais, o questionário é concebido como técnica de investigação constituída com base em “questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc”. O autor destaca, ainda, que a constituição de um questionário consiste na tradução dos objetivos da pesquisa em questões específicas, com vistas a conhecer percepções, fatos, crenças.

Além do questionário, ocorreu a análise documental do PP, para que fosse possível analisar as respostas do questionário de modo contextualizado, visando

---

<sup>2</sup>Menciona-se o termo “supervisor escolar”, por ser esse o nome da função, conforme consta em Regimento Escolar.

compreender como o PP é concebido pelos participantes da pesquisa e como isso se efetiva na prática. Gil (2008, p.51) esclarece que “a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa”. Como é o caso do PP da escola e que, dentro da perspectiva deste estudo, é o principal meio que assegura a gestão democrática na escola.

Desde modo, todos os dados produzidos foram sistematizados, considerando a abordagem qualitativa e aspectos de pesquisa documental. Neste tipo de pesquisa, ao se colocar em conversação com outras pessoas e conhecer novos espaços, é preciso considerar que “todas as pessoas que participam da pesquisa são reconhecidas como sujeitos que elaboram conhecimentos e produzem práticas adequadas para intervir nos problemas que identificam” (CHIZZOTTI, 1995, p.83).

Neste processo, é de suma importância organizar de modo sério e ético a coleta de dados, pois as estratégias escolhidas interferem diretamente nos desdobramentos da pesquisa e posterior análise de dados. Os dados, conforme explana Chizzotti (1995, p. 84), não podem ser compreendidos isoladamente, como acontecimentos fixos e percepções aparentes, uma vez que “eles se dão em um contexto fluente de relações: são “fenômenos” que não se restringem às percepções sensíveis e aparentes; mas se manifestam em uma complexidade de oposições, de revelações e de ocultamentos”.

Neste mesmo sentido, Minayo (2012, p. 623) afirma que “o verbo principal da análise qualitativa é compreender”, ação que pressupõe entendimento e respeito em relação ao outro, a sua singularidade, considerando o quanto o ser humano se produz na história coletiva. No caso deste estudo, que aplicou um questionário como procedimento metodológico, compreender é essencial para conseguir contemplar os objetivos propostos e apresentar articulação entre os dados da pesquisa e o referencial teórico proposto. Seguindo esta perspectiva, todas as análises apresentadas no decorrer deste texto têm como propósito a compreensão do fenômeno investigado, na tentativa de elaborar reflexões pertinentes a área da gestão educacional. Além do mais, a escrita desta pesquisa configura-se como uma experiência de pensamento, que busca expressar o percurso de pesquisa.

## CAPÍTULO 2 DISCUSSÕES TEÓRICAS

### 2.1 O Projeto Pedagógico: a constituição da identidade escolar

Ao problematizar a qualidade da educação pública brasileira, Cury (2008) destaca o Projeto Pedagógico como elemento fundante para ofertar um sistema educativo que assegure qualidade, especialmente porque a educação básica escolar no Brasil é um bem público. Além do mais,

ela não é uma empresa de produção ou uma loja de vendas. Assim, a gestão democrática é, antes de tudo, uma abertura ao diálogo e à busca de caminhos mais consequentes com a democratização da escola brasileira (CURY, 2008, p. 493).

Garantir esse direito é, há muito tempo, no Brasil, um dos maiores desafios, já que há vários entraves neste sentido, como falta de recursos, descaso com os professores, falta de perspectiva, entre muitas outras dificuldades que, por vezes, afirmam a escola pública como um espaço desatualizado e sucateado. Contudo, não se pode esquecer a sua importância como espaço de convivência educativa que oferta, de modo gratuito, educação a milhares de brasileiros, sobretudo às camadas mais pobres da população.

Diante disso, é preciso urgentemente elaborar estratégias para evitar a evasão e o fracasso escolar, cada vez mais recorrente, de modo que a escola possa dispor de “conhecimentos e habilidades capazes de possibilitar a todos o acesso a formas de ser e de se comunicar como um participante do mundo” (CURY, 2008, p. 489). Obviamente, não se trata de uma tarefa fácil e nem de mudanças em curto prazo, mas é preciso, de algum modo, iniciar e estabelecer objetivos possíveis de serem realizados. Um dos modos de iniciar é justamente através da elaboração e discussão do PP, que sendo responsabilidade dos profissionais atuantes na escola, se consolida como um dos principais recursos para atender as necessidades específicas da instituição.

Neste sentido, Cury (2008, p. 492) afirma:

Se a finalidade do processo de ensino é o aprendizado do aluno, garantido por um padrão de qualidade, o núcleo básico do processo é o **Projeto Pedagógico** (inciso I) do estabelecimento e que deve ser objeto de um planejamento, obrigatório. Ele não pode ser cópia de um estabelecimento

que, eventualmente, teria feito uma matriz. O projeto pedagógico é a marca registrada de uma escola. Ele é a sua *carteira de identidade*. Daí porque, guardadas as orientações, os critérios e as diretrizes dos órgãos normativos, cabe ao gestor liderar propostas que devem ser retrabalhadas pelos estabelecimentos escolares de modo a deixar claro o calendário escolar, a organização pedagógica, os conteúdos curriculares, as formas de aproveitamento de estudos, os processos avaliativos e as formas de recuperação (quando necessárias).

Através do PP, a escola constitui sua identidade. Contudo, infelizmente, não é incomum escolas com o PP desatualizado, sem maiores aprofundamentos, como um documento pronto e acabado, que nega a diversidade humana ao manter discursos ultrapassados e simplistas. Essa questão merece bastante atenção, pois, de acordo com Veiga (2003), quando o PP se torna um documento burocratizado, elaborado apenas para cumprir normas, indica um processo não coletivo, descontextualizado, preocupado apenas com a dimensão técnica, se consolidando como um documento de controle no qual se sobrepõe a preocupação com avaliações e resultados.

Neste mesmo sentido, Veiga (2003) é extremamente provocativa ao problematizar a relação entre inovação regulatória e o projeto Político Pedagógico, chamando atenção que, por vezes, as mudanças seguem linhas de regulação ao produzir discursos alicerçados em normas já instituídas e perpetuadas. Nestes casos, “a inovação é uma simples rearticulação do sistema, visando à introdução acrítica do novo no velho” (VEIGA, 2003, p. 20). Aqui, vale indagar quais os recursos utilizados para constituição do Projeto Pedagógico? Há estudo de conceitos e estabelecimento de um percurso teórico e epistemológico? Qual sua significação para os profissionais que atuam na escola?

Por outro lado, Veiga (2003) concebe o Projeto Pedagógico como inovação emancipatória, perspectiva na qual a inovação luta contra formas instituídas e mecanismos de poder, com vistas a alcançar propiciar a argumentação, a comunicação e a solidariedade. Nesse contexto, a Autora afirma que “inovação é produto da reflexão da realidade internada instituição referenciada a um contexto social mais amplo” (2003, p. 275), enfatizando o quanto esse ponto é vital quando se pensa no PP, especialmente quando há o entendimento da importância do processo de sua constituição, o qual prevê a participação de todos os agentes educativos de acordo com as necessidades existentes.

Nessa articulação entre inovação e projeto pedagógico,

[...] o projeto é um meio de engajamento coletivo para integrar ações dispersas, criar sinergias no sentido de buscar soluções alternativas para diferentes momentos do trabalho pedagógico-administrativo, desenvolver o sentimento de pertença, mobilizar os protagonistas para a explicitação de objetivos comuns definindo o norte das ações a serem desencadeadas, fortalecer a construção de uma coerência comum, mas indispensável, para que a ação coletiva produza seus efeitos. (VEIGA, 2003, p. 275).

Assim, o PP torna-se o principal meio de consolidar a gestão democrática na escola, desde uma perspectiva realmente inovadora, emancipatória, na qual seja possível viver princípios de cooperação, diálogo e participação, sendo “um processo de vivência democrática à medida que todos os segmentos que compõem a comunidade escolar acadêmica participam dela, tendo compromisso com seu acompanhamento” (VEIGA, 2003, p. 279).

Ao pensar o PP como identidade da escola, vale retomar a questão da qualidade da educação pública, pois é preciso sempre indagar quais os princípios embasam a educação escolar no Brasil?

Para Freire (2000a, p. 28),

as crianças precisam crescer no exercício desta capacidade de pensar, de indagar-se e de indagar, de duvidar, de experimentar hipóteses de ação, de programar e de não apenas seguir os programas a elas mais do que propostos, impostos.

Se não encontrarem tal possibilidade na escola, possivelmente encontrarão muitas dificuldades nas demais esferas da sociedade, já que, conforme explana Ferreira (2007, p.37) “uma escola é um espaço e um tempo de produção de conhecimentos, cuja base é a prática da linguagem por sujeitos caracterizados por uma historicidade, subjetividade e individualidade”.

A gestão escolar tem a imensa responsabilidade de mediar este processo, porém é preciso muita atenção para saber como será esta mediação, se reafirma práticas normativas e reguladoras sob um discurso de inovação ou realmente busca estratégias para inovar de modo emancipatório. Essa tomada de conhecimento é um ato emancipatório, que leva os educadores a participarem com apropriação das ações nas quais estão inseridos, sendo capazes de ter uma postura colaborativa e, ao mesmo tempo, crítica. Vasconcellos (2002, p. 21) reforça esse ponto de vista ao afirmar que o “projeto tem uma importante contribuição no sentido de ajudar a conquistar e consolidar a autonomia da escola, criar um clima, um *ethos* onde professores e equipe se sintam responsáveis por aquilo que lá acontece”.

O Projeto Pedagógico é a identidade da escola, o porta voz daqueles que nela atuam. Se a instituição não tiver como princípio uma cultura democrática, provavelmente não haverá abertura para discutir questões pertinentes a prática educativa como um todo, considerando toda sua complexidade.

## **2.2 Gestão Escolar e participação: vivências democráticas na escola**

Quando se pensa em gestão democrática, “a participação de todos é fundamental, pois a escola precisa ser administrada coletivamente e não apenas fiscalizada” (REGINA; LIMA, 2007, p. 51). Coletivamente pressupõe ética, respeito e coerência para encontrar e propor pontos de convergências. Para tanto, se faz necessário pensar nas especificidades da instituição e junto com a gestão propor estratégias para enfrentar e superar os desafios do cotidiano educacional. Porém, de acordo com Regina; Lima (2007), a participação não pode ser entendida apenas como a presença esporádica em reuniões, assembleias, organização de espaços físicos e ajuda em eventos e festas, posto que, apesar da importância dessas atividades, participar “representa não apenas tomar conhecimento daquilo que já foi decidido, mas um engajamento concreto das pessoas no concerne às opções, sugestões, e decisões” (p. 68).

Na escola, durante a convivência, surgem muitos impasses, não só com os alunos, mas também com os colegas, com aqueles que compõem a equipe. Nestes casos, a gestão escolar precisa fazer as mediações necessárias para resolvê-los da melhor forma possível. Em muitos dos casos, precisa ter uma escuta sensível para com os colegas para conseguir compreender as potencialidades e carências do grupo. A escuta é essencial à democracia, já que através dela se pode conhecer e compreender o outro, as relações e os discursos. Além do mais, estabelecer a escuta e o diálogo como princípios consistem num importante processo formativo, o qual não se restringe a cursos de graduação e eventos externos. A formação continuada vai se constituindo no cotidiano quando a escola debate suas práticas educacionais e busca entendimentos sobre os anseios do grupo e pensa de modo coletivo.

Wittmann; Kippel (2012) esclarecem que os agentes na participação escolar são: a direção, a equipe gestora, os professores, os alunos e os funcionários, assim como pais de alunos, membros da comunidade escolar e representantes de

instituições ligadas à escola. Em um contexto de gestão democrática, todos são gestores em diferentes funções e dimensões. Nesse sentido, todos têm a responsabilidade e o comprometimento com as ações e momentos de estudo e confraternização, criando espaços harmônicos na escola, abertos ao diálogo, nos quais o grupo realmente tenha confiança e autonomia para participar. Em muitos casos, não existe harmonia e confiança para a exposição de ideias e crenças, o que acaba instaurando o autoritarismo: “Um dos papéis das lideranças democráticas é, precisamente, superar os esquemas autoritários e propiciar tomadas de decisão de natureza dialógica” (FREIRE, 2000b, p.45), consolidando a escola como um espaço democrático, menos elitista, menos discriminatória.

Nesta mesma linha de pensamento, Regina; Lima (2007, p. 44) destacam o quanto o corpo docente pode auxiliar, pois “é motivado, entre outras coisas, pela participação e pelo envolvimento em todo o processo, e a união para atingir os objetivos da organização escolar é de responsabilidade de todos”. É de fundamental relevância que o corpo docente compreenda a organização da instituição educativa de modo que isso transpareça no modo como conduz suas aulas e participe das tomadas de decisão da escola, uma vez que, conforme explana Ferreira (2007, p. 184),

Tornar-se sujeito da gestão do pedagógico requer dos professores reconstituírem sua condição de trabalhadores da educação, superando ranços irrefletidos e propondo alternativas, o que implica dissociar a ideia generalizada de que seu trabalho seja constituir metodologicamente a aula para seja uma “boa aula”.

Neste aspecto, é preciso mencionar e evidenciar a articulação entre PP e o currículo, posto que é a partir disso que a instituição elabora as estratégias de ensino-aprendizagem, lembrando que o currículo não limita a listagem de conteúdos a serem explorados em sala de aula, ele deve indicar caminhos possíveis em todo o caminho de ensino-aprendizagem, sendo orientador do trabalho pedagógico, tendo intencionalidade educativa desde seu planejamento, desenvolvimento e reverberações. Desse modo, conviver e se dedicar ao ensino exige do professor a tomada de decisão de participar e ajudar na constituição escolar como um todo. Neste sentido, Vanconcellos (2002, p.25) afirma que o par complementar da participação é a co-responsabilidade, que ocorre quando cada um assume e se encarrega de auxiliar na concretização de ações que serão essenciais a toda a escola.

Ser responsável por algo requer cuidado e atenção aos mínimos detalhes. Zelar pelo espaço físico da escola, por exemplo, é zelar por um espaço educativo acolhedor, o que para Lima (2007, p. 123) “é responsabilidade de todos, tendo em vista que uma escola bem cuidada, zelada, limpa, organizada, oferece mais condições de trabalho e tranquilidade a todos que nela convivem”. Todos precisam demonstrar esta preocupação, pois na medida em que há tal percepção cria-se meios de participação que podem ser desenvolvidos no cotidiano, perpetuando uma cultura colaborativa, na qual cada um pode notar que sua participação é importante ao coletivo e o quanto pode auxiliar no enfrentamentos das dificuldades e conflitos existentes.

Para participar, é preciso, então, conviver e entrar em consenso com os outros, o que é impossível sem ética:

Falamos em ética e em postura substantivamente democrática porque, não sendo neutra, a prática educativa, a formação humana, implica opções, rupturas, decisões, estar com e pôr-se contra, a favor de algum sonho e contra outro, a favor de alguém e contra alguém. E é exatamente este imperativo que exige a eticidade do educador e sua necessária militância democrática a lhe exigir a vigilância permanente no **sentido da coerência entre o discurso e a prática**. Não vale um discurso bem articulado, em que se defende o direito de ser diferente e uma prática negadora desse direito (FREIRE, 2001, p. 21-22).

Muitas vezes, há um distanciamento entre teoria e prática, o que segue consolidando a escola como um espaço que não trata de questões válidas à vida, estando apenas preocupada com transferência de conhecimentos específicos, descontextualizados, que poucos fazem sentidos aos educandos. A elaboração participativa do PP é um dos principais modos de articular teoria e prática, posto que é o momento que a escola pode definir quais são seus marcos teóricos considerando suas potencialidades e carências, e partir disso buscar subsídios para fundamentar suas práticas educativas (VASCONCELLOS, 2002).

Flexibilidade, respeito a diversidade, preocupação com necessidades educativas especiais, engajamento com o grupo, estratégias de ensino atuais e coerentes nível dos alunos, entre muitos outros, precisam estar presentes na elaboração participativa do Projeto pedagógico, o constituindo como um processo dinâmico e abertos as transformações.

## CAPÍTULO 3 COMPREENSÃO DOS DADOS

### 3.1 Contextualização da Escola, do Projeto Pedagógico e identificação dos participantes

A Escola<sup>3</sup> onde a pesquisa foi realizada pertence à Rede Municipal do Município de Santa Cruz do Sul (RS) e foi fundada na década de 1990. A instituição atende alunos do Ensino Fundamental Anos Iniciais e Anos Finais, assim como Educação de Jovens e Adultos, nos turnos da manhã, tarde e noite, além de contar com Atendimento Educacional Especializado (AEE).

A infra-estrutura da escola conta com:

[...] um amplo complexo formado por prédio que oferece salas de aula, salas de reforço pedagógico, biblioteca, sala de vídeo, auditório, sala de mesas educativas, laboratório de ciências e informática, sala para os professores, departamento de arte, de ciências humanas, departamento de ciências exatas, refeitório, sala de marcenaria, espaço administrativo e sala para o Grêmio Estudantil. A área externa oferece pátio, quadra de areia, ginásio de esportes, anfiteatro, horta escolar, herbário, horta de chás e área para a prática de salto a distância (ESCOLA ESPERANÇA, 2012, p.09).

A escola demonstra ser muito bem organizada, com espaços bem cuidados e acolhedores, embora suas instalações sejam bem simples e até mesmo precárias em alguns aspectos. E está localizada num bairro periférico da cidade, atende, em média, 800 alunos, contando com 70 profissionais entre professores nomeados, contratados e um estagiário pelo CIEE.

Para a realização desta pesquisa, foram convidados um profissional de cada segmento. Desde modo, foi possível conhecer diferentes pontos de vista, relacionados à área de formação e atuação. Essa perspectiva oportuniza um olhar abrangente acerca do fenômeno investigado. Além do mais, o Projeto Pedagógico diz respeito a todos que estão na escola, isso significa que todos estabelecem algum tipo de percepção e envolvimento em relação a ele.

A seguir, está a identificação dos participantes, com informações cruciais à contextualização dos dados:

---

<sup>3</sup>Para os fins desse estudo, a Escola será identificada como Escola Esperança.

**Quadro 1 Identificação dos participantes:**

<b>Identificação</b>	<b>Segmento onde atua</b>	<b>Formação acadêmica</b>	<b>Tempo de atuação na escola</b>	<b>Tempo de atuação como professor</b>
<b><u>Educador E1</u></b>	Orientação escolar	Graduação em Educação Física e especialização em Orientação Escolar	5 anos	20 anos
<b><u>Educador E2</u></b>	Secretaria escolar	Graduação História	4 meses	Não tem experiência como professor
<b><u>Educador E3</u></b>	Supervisor escolar	Graduação em Filosofia com Especialização em Supervisão Escolar	4 anos	8 anos
<b><u>Educador E4</u></b>	Professor	Graduação em Letras, Especialização em Supervisão escolar Mestrado em Educação	8 anos	20 anos
<b><u>Educador E5</u></b>	Educadora Especial	Graduada em Educação Especial e Especialização em Supervisão escolar	5 anos	14 anos

Como é possível observar, os participantes são de diferentes áreas do conhecimento e têm tempos de atuação diferentes. Essa diversidade permite a

análise de diversos aspectos e torna compreensível o modo com que cada interrogação foi respondida, o que está diretamente relacionado às vivências, formação e perspectiva de cada um dos participantes.

### 3.1.1 Descrição documental do Projeto Pedagógico

O Projeto Pedagógico da Escola Esperança é do ano de 2012 e é composto pelos seguintes itens: Apresentação, Diagnóstico do bairro, Histórico, Diagnóstico da escola, Fundamentação teórica contendo os itens Filosofia e educação, Pressupostos Fundamentais da educação, pressupostos da ação educacional, Concepção de ensino, Papel da Escola, Conteúdos de ensino, Método de ensino, Relacionamento aluno e professor, Pressupostos de aprendizagem, Manifestações na prática escolar, Currículo, Concepção de currículo, Elementos do currículo, organização dos conhecimentos e temas transversais, Visão de mundo, Objetivos, Organização curricular, Educação especial, Estratégias de ação, Seres iniciais, Seres finais, Avaliação, Metas estratégicas do educandário, Programa de formação inicial e continuada dos profissionais da educação e Referências.

Nota-se que o PP da Escola Esperança é muito bem elaborado, com articulações teóricas bem contextualizadas, com argumentação clara, concisa e objetiva. Tanto que já na apresentação destaca que “a implementação dessa proposta é condição para que se afirme a identidade da escola, como espaço pedagógico necessário à construção do conhecimento” (ESCOLA ESPERANÇA 2012, p. 02), o que vem ao encontro com o que já foi explicado acerca de como o PP se constitui como identidade da escola.

Outro aspecto que chama atenção é a preocupação com os alunos da instituição, pois em diversos itens há um detalhamento do perfil dos alunos, assim como a apresentação de vários projetos e atividades extracurriculares para que os alunos estejam na escola. Vale explicitar, neste sentido, que a escola está localizada num bairro periférico da cidade, o que, conforme é perceptível no PP, influencia muito nas tomadas de decisão. A escola demonstra, assim, preocupação com seu papel perante a sociedade. Isso está bem salientado em seu PP: “A educação dentro de uma sociedade não se manifesta com um fim em si mesmo, mas sim como um instrumento de manutenção ou transformação social” (ESCOLA ESPERANÇA, 2012, p. 14).

A escola como possibilidade transformação, que compreende o educando como ser ativo no mundo, que através de suas habilidades e disposição constitui suas aprendizagens, incluindo o domínio das habilidades e o desenvolvimento de competências específicas, assim como a capacidade de conviver e estar com os outros em espaços coletivos. Para a escola, sua finalidade consiste em “fazer com que o aluno cresça intelectualmente, que ele seja capaz de construir, adequar as necessidades individuais ao meio social, ser um ser coletivo, ser responsável e atuante na sociedade (ESCOLA ESPERANÇA, 2012, p. 18). A partir dessa perspectiva que o PP delimita questões voltadas ao ensino e às questões curriculares, elucidando muito claramente o comprometimento com escola pública de qualidade.

Assumindo a perspectiva democrática, o PP da escola investigada descreve que para sua constituição houve diversas reuniões entre os diversos segmentos da escola assim como dos grupos da comunidade ligados à escola. Além disso, a vivência da democracia é concebida também e com ênfase no processo de ensino aprendizagem, já que, para a instituição, quando fala-se em avaliação não se pode esquecer que “a avaliação democrática acolhe, inclui, resolve, decide, dialoga, ensina a ter e a ser, aponta o que pode ser e o que poderá vir a ser, ensina a estar no mundo, mas, se não bem acompanhada e refletida pode excluir, banir, derrotar”(ESCOLA ESPERANÇA. 2012).

No que diz respeito à participação no espaço escolar, destaca-se a importância disso para a escola, uma vez que há várias passagens do PP nas quais estão previstas ações que incluem toda comunidade escolar. Além do mais, verifica-se engajamento com a inclusão de alunos com alguma necessidade educacional especial, sendo esta questão muito importante à escola.

Muitos outros aspectos poderiam ser evidenciados e contextualizados com base no PP da escola. A pesquisa documental é muito instigante por isso, já que implica pensar na produção de uma escrita e, ainda mais por se tratar de um PP, de uma escrita coletiva, que passou por diversas instâncias, desde as definições de ideias e articulações teóricas até a descrição de informações práticas. Este movimento é possibilita a constituição dos sentidos do pesquisador em torno do fenômeno pesquisado, já que a próxima seção tem como foco conhecer e analisar a sistematização do Projeto Pedagógico da escola.

### 3.2 As percepções dos profissionais da escola pesquisada acerca do Projeto Pedagógico

A sistematização do Projeto Político envolve diversos fatores, os quais são relacionados com o contexto e com as percepções dos profissionais que estão na escola. Além do mais, se faz necessário contemplar a realidade do público que atende, de modo que possa ofertar estratégias de relevantes à comunidade onde a instituição está inserida. Por isso, não há um modo fixo de pensar o Projeto Pedagógico. É preciso refletir sobre a realidade vivida, conhecer quem são os alunos, explorar as potencialidades dos profissionais e buscar meios de solucionar os problemas existentes. Através do PP, a escola tem a oportunidade de projetar suas ações e afirmar suas concepções acerca de tudo que implicado no seu papel enquanto espaço educativo.

Na Escola Esperança, o Projeto Político é concebido com “condição para que se afirme a identidade da escola, como espaço pedagógico necessário à construção do conhecimento”, se configurando como principal “um instrumento teórico-metodológico para a intervenção e mudança da realidade” (ESCOLA ESPERANÇA, 2012, p. 02). Como era de se esperar, a compreensão que os participantes têm do PP vem ao encontro com isso, posto que a maioria dos participantes da pesquisa o concebe como documento *norteador*, que fundamenta o trabalho escolar, isto é, “*uma ferramenta utilizada para nortear o funcionamento da escola como um todo*” (E2. 2018). Tal convergência é fundamental para que as intervenções e mudanças da realidade realmente ocorram, não ficando circunscritas e limitadas ao PP, apenas para atender uma obrigatoriedade.

Conforme já mencionado nesta pesquisa, o PP se constitui como a identidade da escola. Essa perspectiva é expressa por E5, que ressalta: “*O PP reflete a identidade da escola, é construído coletivamente com a participação de toda a comunidade escolar (professores, funcionários, pais e alunos) de forma democrática*”(E5, 2018). Observa-se, aqui, que a sistematização do PP não fica restrita a um segmento, uma vez que E5 relata que sua sistematização ocorre de modo coletivo, incluindo a participação dos pais e funcionários. No PP da Escola Esperança (2012, p.02), isso é evidenciado logo na apresentação:

A construção deste projeto foi realizada de forma coletiva, através de reuniões de estudos, classes paralelas, referenciais bibliográficos,

levantamento de dados nos diversos segmentos que compõem a comunidade escolar, questionários, conversas informais com profissionais, alunos e pais que atuam de forma direta ou indiretamente neste educandário, onde as vivências e práticas da escola também foram significativas.

Nota-se que há convergência entre os discursos e que a Escola Esperança se empenha para incluir os diversos segmentos. Além do mais, esclarece quais foram os recursos utilizados, expressando a importância das vivências e práticas cotidianas, nas quais, muitas vezes, percebe-se com mais clareza quais são as carências e potencialidades. Conseqüentemente, há profissionais na Escola Esperança com olhar amplo, contextualizado e bem argumentado em torno do PP:

*É projeto porque reúne propostas de ação concreta a executar durante determinado período de tempo. É político por considerar a escola como um espaço de formação de cidadãos conscientes, responsáveis e críticos, que atuarão individual e coletivamente na sociedade, modificando os rumos que ela vai seguir. É pedagógico porque define e organiza as atividades e os projetos educativos necessários ao processo de ensino e aprendizagem (E3, 2018).*

Essa compreensão de E3 demonstra conhecimento acerca do PP, o concebendo em todas as suas dimensões. Visão que, com certeza, influencia no modo como E3 entende a constituição do documento na escola. Este aspecto é fundamental, já que a concepção em torno do PP será determinante para o nível de participação e envolvimento em sua elaboração. Aquele educador que vislumbra o PP apenas como uma exigência obrigatória, sem conhecer tudo que nele está implicado, provavelmente não estará preocupado em participar verdadeiramente de sua constituição e sistematização. Para Meurer (2007, p.90),

O documento projeto político-pedagógico é muito mais uma exigência. Ele se mantém, também, na perspectiva de que é um impulsionador de reflexões, um sistematizador de intencionalidades, um ponto de partida para novas reconstruções mais elaboradas permitidas, principalmente, pela escrita. Nesse sentido, o projeto político-pedagógico é, antes mesmo de ser um documento, uma ação.

Um sistematizador de intencionalidades que tem potência para se tornar ação. Na gestão democrática, isso quer dizer participação e engajamento. Em muitas situações, é possível notar o quanto a educação é indissociável da tomada de posições, de assumir uma postura no mundo e defendê-la democraticamente. Para Freire (2001) a educação pressupõe assumir uma postura no mundo, na qual o

educador apresente aos educandos seu modo de pensar, as razões e argumentos que conduzem suas práticas. Isto é, um educador comprometido, precisa efetivamente participar da escola, precisa ser agente de transformações e estar consciente do seu compromisso na sociedade. Deste modo, concebo o Projeto Pedagógico como a possibilidade de assumir essa presença na escola. Uma experiência que convoca os educadores a pensarem, a buscarem sentido e rumos para a complexa tarefa de educar.

Esse processo é permeado de muitos impasses porque pressupõe observar, avaliar, escolher, comparar, decidir, reconhecer, explicar, ensinar, aprender, reinventar. Neste contexto, na interrogação sobre a maneira que o PP é colocado em prática na escola investigada, E3 afirma que

*nem sempre todos assumem o seu desenvolvimento de maneira comprometida com a filosofia, com os objetivos e com os ideais de aluno, escola e sociedade que nele constam. Para alguns é somente um documento de gaveta (E3, 2018).*

O entendimento de E3 (2018) relata uma situação bastante comum nas escolas: *“Infelizmente, muitos gestores veem o PPP como uma mera formalidade a ser cumprida por exigência legal - no caso, pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), de 1996”*. Esse relato demonstra o quanto é preciso discutir e argumentar acerca da importância do PP, pois à medida que não há reflexão crítica e comprometimento com um dos principais documentos de uma escola, que diz respeito a todos, é preciso problematizar como a instituição compreende o fenômeno educativo e quais as estratégias que propõe para o enfrentamento dos desafios atuais no que diz respeito ao ensino. Para a Escola Esperança, *“Educadores e educandos devem pressupor, de um lado, que a ação educacional não seja achismo e, por um lado, que as finalidades, os objetivos, as estruturas, os conteúdos e os métodos dessa ação sejam fundamentados na razão”* (ESCOLA ESPERANÇA, 2012, p. 15).

Nesse mesmo sentido, apreensão de E4 é muito pertinente:

*Há várias dificuldades em colocar em prática de maneira dinâmica o projeto pedagógico de maneira efetiva, dentre elas o fato de estarmos na escola e termos tempo somente para ensinar, não para estudar, a ordem nos discursos que nem sempre contempla a realidade, a segregação do conhecimento em disciplinas, a grade de horários, o fato de nem sempre*

*poder realizar um trabalho interdisciplinar, de sentar com todos os professores para construir um projeto (E4, 2018).*

Aqui, E4 toca numa questão muito delicada, que é a falta de tempo e subsídios para que professores possam estudar, o que consolida o distanciamento entre teoria e prática e segue a reafirmar a escola como o espaço apenas da prática. Veiga; Araújo (2007) apontam justamente o caráter formativo do PP, como ação contínua, progressiva, permanente e constante, em que projeção significa pensar no que se tem para buscar o possível:

O projeto político pedagógico implica rememorar os estados de consciência passados e associados à escola que tivemos [...] A escola não é uma ilha isenta do passado. Por conseguinte, o projeto político pedagógico guarda relações com a história e com a cultura que viemos construindo e expressamos (VEIGA; ARAÚJO, 2007, 31).

Estudar, pesquisar e debater é fundamental aos profissionais da educação. A aprendizagem humana é tomada de mistérios e complexidade que, a cada dia, trazem à tona desafios às instituições de ensino. Isso significa que o Projeto Pedagógico de uma escola não se constitui como documento pronto e acabado, portanto, será preciso atualizá-lo e até mesmo mudar as estratégias de sua sistematização de acordo com as demandas existentes.

No PP da Escola Esperança, a questão do comprometimento é colocada de modo bastante indagativo:

Os educadores que efetivamente se comprometem com o ensino, antes de qualquer coisa, precisam estar profundamente convencidos daquilo que estão ensinando. Muitos não estão comprometidos com o aluno e com o próprio conhecimento, mandam ler e não fazem o mesmo, mandam escrever e não escrevem... a mudança de postura e a qualificação da prática se fazem necessárias e urgentes para a maioria dos educadores (ESCOLA ESPERANÇA, 2012, p. 23).

Para que o Projeto Pedagógico se consolide como formação se faz necessário seguir interrogando sua suas significações, desde sua constituição até sua vivência na escola.

Conforme discutido nesta seção, na Escola Esperança, a maioria dos profissionais o concebe como documento norteador. E no discurso de E3 e E4, nota-se uma compreensão mais profunda e embasada acerca da abrangência e sistematização do Projeto Pedagógico. Com certeza, quando há profissionais com

um entendimento mais consistente e articulado isso reverbera na instituição abrindo espaço para estabelecer pontos de convergência e melhorias para todos.

### 3.3 O envolvimento dos profissionais da Escola com o Projeto Pedagógico

Não é tarefa fácil elaborar estratégias para que os profissionais da escola tenham envolvimento com o Projeto Pedagógico. Por isso, conforme explana Vasconcelos (2002), é preciso que ocorra um processo de sensibilização no período que precede a elaboração do Projeto Pedagógico, o que nem sempre ocorrem, pois muitos dirigentes apenas comunicam aos professores e comunidade “que tem que fazer o tal do PPP” (p.38). O Autor alerta, ainda, para o risco de cair nos jogos de acusação ente os segmentos, reforçando a importância de elencar pontos de partida para pensar de modo que isso desencadeie em argumentações e resignações da prática educativa. Depois da sensibilidade, vem o planejamento e a projeção, mas não se pode esquecer que há também o momento de decisão que deve ser coletiva e “deixar muito claro que a decisão de fazer (ou não) será do grupo” (VASCONCELLOS, 2002, p.41). Faz-se necessário que o grupo tenha consciência das questões implicadas nesta decisão e que realmente entendam o sentido do Projeto Pedagógico.

Sobre a participação e envolvimento a elaboração do Projeto Pedagógico na Escola Municipal onde foi realizada a pesquisa, a maioria dos participantes respondeu que todos participam, mas a coordenação de todo o processo é responsabilidade da supervisão escolar. Segundo E1(2018), participam “*equipe diretiva, pedagógica, professores e comunidade, sendo responsabilidade da supervisão escolar*”. E E4 ressalta que “*o projeto pedagógico, construído democraticamente, envolveu toda a comunidade escolar*”. Na mesma linha, E1 cita os professores “*junto a supervisão construir o PP, a partir da escola juntamente com os professores*”(E4, 2018). Além disso, acontece segundo E5(2018) “*através dos grupos de estudos realizados na escola*”.Essa organização coletiva de estudos permite a integração e a cooperação dos entre os profissionais da escola.

Tais percepções vêm ao encontro com o que diz Bussmann (1995, p. 37): “Não se trata de elaborar meramente um documento, mas, fundamentalmente, de implantar um processo de ação-reflexão, ao mesmo tempo global e setorizado, que exige o esforço conjunto e a vontade política da comunidade escolar”. Neste sentido,

para E3(2018) “*é importante o supervisor auxiliar na reflexão de que o PPP, mesmo sendo documento, é sistema aberto e dinâmico*”. A supervisão, compreendida como a principal responsável, acompanha e conduz o processo na instituição, sempre buscando modos de sensibilizar e despertar o interesse no grupo.

Neste contexto, segundo E3 (2018), que

*é notório que o projeto político e pedagógico deve ser elaborado de maneira colaborativa. Assim, cabe a cada escola decidir qual é a maneira mais eficiente de incluir toda a comunidade no processo de criação do documento.*

Contudo, na resposta de E4, identificam-se as dificuldades deste processo, posto que “*para alguns é somente um documento de gaveta. Para aguçar e/ou relembrar o que consta no documento em foco, em reuniões pedagógicas, é retomado o que nele está escrito*”(E4, 2018).Retomar o que está circunscrito no PP em diversos momentos é fundamental, pois é um modo de conscientizar o quanto ele não é apenas um documento obrigatório, o qual só merece atenção quando precisa ser atualizado. O Projeto Pedagógico precisa ser conhecido, vivenciado, explorado.

Nesse sentido, nem todas as instituições precisam ter a mesma a sistematização, envolvimento e percepção em relação ao PP. Cada uma pode pensar e fazer de acordo com sua realidade e suas perspectivas. Essa compreensão é salientada por E3: “*Há instituições que optam pela formação de um conselho escolar que delibera sobre o PPP. Outras, entretanto, optam pela realização de plenárias. Não há uma fórmula exata: apenas é preciso dar voz a todos quando da elaboração do projeto*” (E3, 2018).Ter a sensibilidade e compreensão da pluralidade e complexidade da prática educativa implica a mediação dos processos através do diálogo e da participação, ou seja, de modo democrático, incluindo todos os segmentos e considerando a pluralidade de aprender e ensinar.

Desde modo que se torna possível articular o PP e o processo de ensino-aprendizagem. Um dos elementos essenciais à prática docente em sala de aula diz respeito justamente à clareza e ao conhecimento que os professores precisam ter do PP como referência para atingir os objetivos e superar as dificuldades (VASCONCELLOS, 2002). Na visão de E5, o PP influencia no processo de ensino-aprendizagem “*porque traça metas e objetivos que tem como principal finalidade a aprendizagem*” (E5, 2018). Do mesmo modo para E1, que afirma que o PP

influencia *“de todas as formas. Ele é fundamental para que aconteça na sala de aula, o ensino e aprendizagem dos alunos, num processo dinâmico com todos os setores envolvidos”*.

E4 (2018) enfatiza que *“muitos dos professores fazem além de seu dever, além do que está escrito no projeto pedagógico, ressaltando potencialidades cognitivas, afetivas, sociais e culturais”*. Quando se pensa no “dever” dos professores depara-se com uma questão bastante complexa, especialmente porque, por vezes, as discussões são restritas a senso comum, sem análise e maior aprofundamento acerca do que ser professor atualmente. Freire (2001, p. 44) defende que *“qualquer que seja a prática, a de médico, a de engenheiro, a de torneiro, a de professor, não importa de quê, a de alfaiate, a de eletricitista, exige responsabilidade”*. O professor, ao lidar com a aprendizagem humana, está diante de um fenômeno extremamente sensível, suas ações podem influenciar no modo como um ser humano assume sua presença no mundo. Neste sentido, o dever do professor é indissociável da aprendizagem, de sua condição também de aprendiz, de sua abertura à curiosidade, à amorosidade, ao entendimento, no sentido que propôs Freire.

Uma escola se constitui em diferentes dimensões e carece que todos os profissionais que nela estão sejam responsáveis pela mediação, gestão e responsabilidade dos processos. A gestão democrática na escola implica justamente isso, que todos possam exercer sua capacidade de opinar, dialogar e conviver coletivamente nos espaços educativos.

No Projeto Político da Escola Esperança, percebe-se que *“a responsabilidade pela aprendizagem e desenvolvimento é tanto do professor quanto do aluno”* (2012, p.24), porém os professores são os responsáveis pela *“criação de um ambiente de confiança em sala de aula [...] decisivo para que o aluno possa demonstrar o que sabe realmente e para que possa construir seu conhecimento criticamente (ESCOLA ESPERANÇA, 2012, p. 24)*. Assumir a presença no mundo enquanto educador, apesar dos entraves e dificuldades, que todos sabem que não são poucos, consiste numa ação ética e comprometida daqueles que se dispõem a acompanhar a aprendizagem de outros seres humanos.

Na medida em que os professores conseguem vislumbrar, no cotidiano da sala de aula, os desdobramentos do Projeto Pedagógico, passam a perceber, cada vez mais, o quanto precisam participar e ter envolvimento em sua sistematização,

inclusive para poder fazer cobranças tanto a nível micro, na própria escola, quanto a nível macro, ao estado, na busca por melhorias e qualificação do processo de ensino-aprendizagem e da educação, de modo geral. Nas palavras de E3, se encontra tal percepção, ao afirmar que “a importância do PPP está no desenvolvimento de uma instituição de ensino que almeja uma educação eficiente e de qualidade” (E3, 2018).

A partir da narrativa de E3, vale problematizar o que se compreende por eficiência quando se pensa numa escola pública? Até porque eficiência é um termo tecnicista, ligado aos processos gerenciais, que, por vezes, não contempla as subjetividades que interferem nos processos educativos. Dentro do contexto democrático, é mais coerente pensar em termos de qualidade, lembrando que tal “não pode ser privilégio de minorias econômicas e sociais. O desafio que se coloca ao projeto político-pedagógico da escola é o de propiciar uma qualidade para todos” (VEIGA, 1995, p. 16). Em educação, precisa chegar em todas as instâncias, desde as estruturas físicas das escolas até o processo de ensino-aprendizagem efetivamente.

Ao refletir sobre as narrativas dos participantes a respeito do envolvimento com o Projeto Pedagógico, questões muito pertinentes são suscitadas, como a sistematização de modo coletivo do documento, que mesmo sendo de responsabilidade da supervisão escolar, se constitui de modo coletivo, através de diversas estratégias, em reuniões, grupos de estudos, conversas informais. Além disso, existe a preocupação de retomar o PP em diversos momentos, explicitando sua importância ao espaço escolar.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo como objetivo geral analisar de que forma ocorre a sistematização do Projeto Pedagógico em uma Escola Municipal de Santa Cruz do Sul (RS), foi possível compreender como a gestão democrática pode realmente acontecer na escola a partir do momento que o Projeto Pedagógico é entendido e vivenciado como principal meio de consolidar propostas educacionais coerentes com as demandas atuais.

Baseada numa análise e descrição documental foi possível destacar que o Projeto Pedagógico da escola investigada apresenta articulação entre referenciais teóricas e as práticas escolares, com argumentações e discussões pertinentes à área da educação. Com base na análise de dados, nota-se que há muitos desafios na sistematização do PP de uma escola, expressas por meio das diferentes percepções, sentidos e níveis de envolvimento explanados pelos participantes da pesquisa.

Vale mencionar que é, ainda, muito recorrente o entendimento que o concebe como documento norteador da escola, sem maiores reflexões. Por outro lado, ficou evidente que há profissionais engajados e conscientes de suas responsabilidades. Além do mais, como foi explanado ao longo desta pesquisa, sistematizá-lo desde uma perspectiva democrática é desafiador e implica que cada instituição conheça sua realidade e elabore suas estratégias.

Neste mesmo sentido, um dos aspectos que é pertinente destacar diz respeito à participação, pois é preciso pensar estratégias para que ela realmente ocorra, não ficando restrita aos eventos e poucas contribuições em relação ao PP da escola para atender as obrigações básicas e obrigatórias. Assim como, é necessário retomá-lo, explorado e mantê-lo, atualizado, para que possa realmente ser considerado como um documento que traz sentido à escola.

Além do mais, foi possível perceber que na gestão democrática todos os profissionais que estão na escola são fundamentais ao processo educativo, tendo cada um sua função visando o todo. Escutar as diferentes demandas do corpo docente, dos alunos, dos funcionários e da comunidade consiste num elemento central, posto que é a partir disso que a elaboração de documentos, como, por exemplo, PP, Regimento Escola, entre outros, que conseqüentemente servirão como norteadores das ações escolares, poderão contemplar a todos.

Todos que estão na escola são gestores diferentes dimensões. Por isso, é preciso elaborar estratégias de participação para acolher a todos para poder seguir problematizando como cada agente educativo pode efetivamente participar, tendo espaço e autonomia para isso. Elaborar estratégias de participação para integrar a todos, de forma que não haja centralidade de responsabilidades e sim o engajamento coletivo, é fundamental à gestão democrática.

Desse modo, com a realização desta pesquisa, nota-se o quanto é pertinente conhecer contextos educacionais para fundamentar estudos na área da gestão educacional. Por isso, é extremamente necessário seguir questionando, estudando e conversando acerca dos fenômenos educativos, assumindo a complexidade da pesquisa educacional com seriedade e responsabilidade.

O Projeto Pedagógico, a luz da gestão democrática, implica democratização dos processos de tomada de decisão e na mesma medida reivindica ações emancipatórias. Contudo, é preciso destacar que não se trata de um processo fácil, posto que ainda há muitas instituições e educadores que mantêm e reverberam a concepção do Projeto Pedagógico somente como uma obrigatoriedade, o que, conseqüentemente, dificulta a perspectiva democrática.

Assim sendo, é cada vez mais importante seguir na busca por produzir e compartilhar saberes significativos e pertinentes à área da educação, para que seja possível reivindicar qualidade nos processos educativos, especialmente nas escolas de ensino formais públicas, as quais têm o dever de ofertar ensino gratuito, democrático e de qualidade. Enfim, com esta monografia, ficou evidente a importância de uma educação democrática, sendo a escola um dos principais espaços para o exercício do diálogo, da cooperação e da aprendizagem humana.

## REFERÊNCIAS

- BRASIL. Ministério da Educação. **Lei 9.496, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: MEC, 1996. Disponível em: < <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf>>. Acesso em 30 de agosto de 2018.
- BUSSMANN, A. C. O Projeto Político-pedagógico e a gestão da escola. In: VEIGA, Ilma Passos A. **Projeto Político-Pedagógico da Escola**: uma construção possível. Campinas: Papirus, 1995, p. 37-52.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1995.
- CURY, Carlos Roberto Jamil. **A gestão democrática na escola e o direito à educação**. RBPAE – v.23, n.3, p. 483-495, set./dez. 2007. Disponível em: <[www.seer.ufrgs.br/rbpae/article/viewFile/19144/11145](http://www.seer.ufrgs.br/rbpae/article/viewFile/19144/11145)>. Acesso em: 01 Setembro. 2018.
- ESCOLA ESPERANÇA. **Projeto Político-Pedagógico**. Secretaria Municipal de Educação. Santa Cruz do Sul, 2012.
- FREIRE, P. **Política e educação**: ensaios. São Paulo, Cortez, 2001.
- \_\_\_\_\_. **Pedagogia da Indignação**: cartas pedagógicas e outros escritos. São Paulo: editora UNESP, 2000a.
- \_\_\_\_\_. **À Sombra desta Mangueira**. São Paulo, Olho d'Água, 2000b.
- FERREIRA, L. S. Gestão do pedagógico: de qual pedagógico se fala? **Currículo sem Fronteiras**, v.8, n.2, pp.176-189, Jul/Dez, 2008. Disponível em: <<http://www.curriculosemfronteiras.org/vol8iss2articles/ferreira.pdf>>. Acesso em: 02 Abril. 2018.
- FERREIRA, L. S. Gestão da escola: o projeto pedagógico, o trabalho e a profissionalidade dos professores. **Educação em Revista**. UNESP, Marília-SP, v.8, n.1, p.35-48, 2007. Disponível em: <<http://www2.marilia.unesp.br/revistas/index.php/educacaoemrevista/article/view/617>>. Acesso em: 30 Agosto. 2018.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.
- LIMA, L. Gestão democrática. In: STRECK, D. R.; REDIN, E. ZITKOSKI, J. **Dicionário Paulo Freire**. Belo Horizonte: Autêntica, 2010. p. 195-196.
- LISPECTOR, C. **Felicidade clandestina**: contos. Rio de Janeiro: José Olympio, 1975.
- MEURER, A. C. A articulação do projeto político-pedagógico da escola de ensino médio e do político-pedagógico social: perspectivas dos alunos. . In: VEIGA, I. P. A.

(Org). **Quem sabe faz a hora de construir o projeto político pedagógico**. Campinas: Papyrus, 2007.

MINAYO, M. C. S. Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade. **Ciência & Saúde Coletiva**, N,17, v.3. p. 621-626, 2012.

MINAYO, M. C. S. et. al. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: \_\_\_\_\_. **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade**. Editora Vozes: Petrópolis, 2002, p.09-30.

PARO, V. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2006.

REGINA, M.; LIMA, C. **Paulo Freire e a administração escolar**. Brasília: Liber livro, 2007.

SANTOS, M.; SALES, M. Gestão democrática da escola e gestão do ensino: a contribuição docente à construção da autonomia na escola. **Revista Ensaio**. Belo Horizonte. v.14, n. 02, p. 171-183,2012.

VIEIRA, S. L. Política(s) e Gestão da Educação Básica: revisitando conceitos simples. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Goiânia, v.23, n.1, p. 53-69, jan./abr. 2007. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/rbpaee/article/download/19013/11044> >. Acesso em: 20 Janeiro. 2018.

VEIGA, I. P. A. Inovações e projeto político-pedagógico: uma relação regulatória ou emancipatória? **Caderno Cedes**, Campinas, v. 23, n. 61.p. 267-281, 2003. Disponível em: <<http://www.cedes.unicamp.br>>. Acesso em: 26 Agosto. 2018.

\_\_\_\_\_. **Projeto Político-Pedagógico da Escola: uma construção possível**. Campinas: Papyrus, 1995.

VEIGA, I. P. A.; ARAÚJO, J. C. S. O projeto político-pedagógico: um guia para a formação humana. In: VEIGA, I. P. A. (Org). **Quem sabe faz a hora de construir o projeto político pedagógico**. Campinas: Papyrus, 2007, p.11-38.

VASCONCELLOS, Celso. **Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. São Paulo: Liberdade: 2002.

WITTMANN; L.; KLIPPEL, S. **A prática da gestão democrática no ambiente escolar**. São Paulo: Autêntica, 2012.

## APÊNDICES

### APÊNDICE 1 - CARTA DE APRESENTAÇÃO

---



**UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL – UAB/ UFSM  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA  
ESPECIALIZAÇÃO LATO-SENSU EM GESTÃO EDUCACIONAL**

#### CARTA DE APRESENTAÇÃO

O Curso de Especialização em Gestão Educacional da UAB/ UFSM vem apresentar a acadêmica Stéla Piccin à Direção desta Instituição de Ensino. A referida acadêmica está na fase de elaboração da monografia intitulada “O PROJETO PEDAGÓGICO E SUA SISTEMATIZAÇÃO NA GESTÃO DE UMA ESCOLA MUNICIPAL DE SANTA CRUZ DO SUL (RS)”.

O objetivo da inserção da acadêmica na Instituição, diz respeito à coleta de informações de sua pesquisa de conclusão de Curso, cujo objetivo é analisar de que forma ocorre a sistematização do Projeto Pedagógico em uma Escola Municipal de Santa Cruz do Sul (RS).

Ressaltamos que a oportunidade concedida pela Instituição, constituir-se-á em relevantes momentos para a construção do estudo, que resultará na ampliação dos conhecimentos teóricos relacionados com as temáticas pesquisadas.

Agradecemos sua colaboração.

Santa Maria, outubro de 2018.

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Paula da Rosa Cristino Zimmermann  
Orientadora

## APÊNDICE 2 - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

---



**UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL – UAB/ UFSM  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA  
ESPECIALIZAÇÃO LATO-SENSU EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Título do estudo: O PROJETO PEDAGÓGICO E SUA SISTEMATIZAÇÃO NA GESTÃO DE UMA ESCOLA MUNICIPAL DE SANTA CRUZ DO SUL (RS)

Pesquisadora responsável: Stéla Piccin

Orientadora: Ana Paula da Rosa Cristino Zimmermann

Instituição: UAB/ UFSM.

Telefone para contato: (55)3220-9693

Prezado(a) Colaborador(a):

Você está sendo convidado(a) para responder às perguntas deste questionário de forma totalmente voluntária. Antes de concordar em participar desta pesquisa e responder este questionário, é muito importante que você compreenda as informações e instruções contidas neste documento. O pesquisador deverá responder todas as suas dúvidas antes de você se decidir a participar. Você tem o direito de desistir de participar da pesquisa a qualquer momento, sem nenhuma penalidade e sem perder os benefícios aos quais tenha direito.

Objetivo do estudo: Este estudo tem como objetivo geral em analisar de que forma ocorre a sistematização do Projeto Pedagógico em uma Escola Municipal de Santa Cruz do Sul (RS).

Procedimentos: Sua participação nesta pesquisa consistirá apenas no preenchimento deste questionário, respondendo às perguntas formuladas que abordam:

- 
- 1 - Qual sua compreensão sobre o Projeto Pedagógico (PP)?
  - 2 - De que maneira você coloca em prática o PP? Quais as dificuldades e avanços?
  - 3-Quem são os responsáveis por mediar o Projeto Pedagógico na Escola?  
Comente como o PP é dinamizado:
  - 4 – Explique sua participação na elaboração do Projeto Pedagógico?
  - 5 – De que forma o PP influencia o processo de ensino-aprendizagem?

Benefícios. Esta pesquisa trará maior conhecimento sobre o tema abordado, sem benefício direto para você.

Riscos. O preenchimento deste questionário não representará qualquer risco de ordem física ou psicológica para você.

Sigilo. As informações fornecidas por você terão sua privacidade garantida pelos pesquisadores responsáveis. Os sujeitos da pesquisa não serão identificados em nenhum momento, mesmo quando os resultados desta pesquisa forem divulgados em qualquer forma.

Ciente e de acordo com o que foi anteriormente exposto, eu \_\_\_\_\_, estou de acordo em participar desta pesquisa, assinando este consentimento em duas vias, ficando com a posse de uma delas.

Assinatura: \_\_\_\_\_

Santa Maria 27 de Setembro de 2018.

## APÊNDICE 3 – QUESTIONÁRIO



**UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL – UAB/ UFSM  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA  
ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

### Questionário

Prezado(a) Professor(a)!

Solicito sua contribuição respondendo este questionário, o qual será de suma importância para a pesquisa intitulada **O projeto pedagógico e sua sistematização na gestão de uma Escola Municipal de Santa Cruz Do Sul (RS)**.  
Agradeço sua colaboração!

#### Dados gerais

Cargo:

Graduação:

Pós-graduação:

Tempo de atuação na escola:

Tempo de atuação enquanto professor(a):

1 - Qual sua compreensão sobre o Projeto Pedagógico (PP)?

2 - De que maneira você coloca em prática o PP? Quais as dificuldades e avanços?

3-Quem são os responsáveis por mediar o Projeto Pedagógico na Escola?

Comente como o PP é dinamizado:

4 – Explique sua participação na elaboração do Projeto Pedagógico?

5 – De que forma o PP influencia o processo de ensino-aprendizagem?