



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA  
MARIA CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO  
ESPECIALIZAÇÃO *LATO SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL  
À DISTÂNCIA**

**PLANEJAMENTO EDUCACIONAL  
PARTICIPATIVO: TENDO COMO PRINCÍPIO A  
GESTÃO DEMOCRÁTICA**

**MONOGRAFIA**

**Regina da Silva**

**Polo Tio Hugo, RS, Brasil  
2014**

**PLANEJAMENTO EDUCACIONAL PARTICIPATIVO TENDO COMO PRINCÍPIO  
A GESTÃO DEMOCRÁTICA.**

**por**

**Regina da Silva**

**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em  
Gestão Educacional EaD como requisito final para obtenção do título de  
Especialista em Gestão Educacional**

**Orientadora: Mariglei Severo Maraschin**

**Tio Hugo, RS, Brasil, 2014.**

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

**A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova o Trabalho de Conclusão de Curso**

**elaborado por  
Regina da Silva**

**como requisito final para a obtenção do título de Especialista em Gestão  
Educativa.**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

**Mariglei Severo Maraschin, Me  
(Orientadora)**

**Andrelisa Goulart de Mello, Me**

**Karine Sefrin Speroni, Me**

**Tio Hugo, 06 de dezembro de 2014.**

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que sempre tem me dado forças para continuar a minha caminhada, pela saúde e ânimo que encontro para superar todas as dificuldades. ELE é o mestre maior que conheço.

À Universidade Federal de Santa Maria – UFSM, seu corpo docente, direção e administração que oportunizaram e me acompanharam durante a graduação de Especialização em Gestão Educacional – EAD.

À professora Mariglei Severo Maraschin pela orientação, apoio e confiança que dedicou na elaboração deste trabalho.

A todos os professores das disciplinas por me proporcionarem conhecimentos no processo de formação profissional.

Aos meus pais e irmãos pelo apoio e incentivo incondicional.

À minha família: esposo Vanderson Juarez Röhrig; filha Andressa Rodrigues que fizeram parte de mais esta formação, obrigada pela paciência, força, incentivo e, principalmente, pelo carinho e amor dedicados a mim.

Valeram a pena todos os momentos que estive ausente, todos os sofrimentos, todas as renúncias! Hoje, estamos juntos colhendo os frutos de todo o nosso empenho.

RESUMO  
Curso de Pós-Graduação  
Especialização Lato Sensu em Gestão Educacional a Distância  
Centro de Educação  
Universidade Federal de Santa Maria

**PLANEJAMENTO EDUCACIONAL PARTICIPATIVO: TENDO COMO  
PRINCIPIO A GESTÃO DEMOCRÁTICA**

AUTORA: Regina da Silva

ORIENTADORA: Mariglei Severo Maraschin

Data e Local da Defesa: Tio Hugo, 06 de dezembro de 2014.

O tema Planejamento Escolar Participativo em uma escola de Educação Infantil, tendo como princípio a Gestão Democrática, está baseado em princípios democráticos, com a participação de toda a comunidade escolar, em todos os momentos de decisões da instituição. Com objetivo principal de proporcionar uma compreensão sobre a importância de uma gestão escolar pautada em princípios democráticos, baseando-se em autores como Freire, Libâneo, Azanha, Veiga entre outros. A monografia apresenta o estudo de caso como modalidade de pesquisa, mostrando não ser uma tarefa fácil caracterizá-lo, tendo em vista principalmente suas diferentes abordagens e aplicações. Para tanto é imprescindível reconhecer a relevância e a complexidade de estudos no campo da gestão Educacional Democrática, que norteiam as ações escolares. Para que se construa uma escola de qualidade a equipe escolar precisa ter o compromisso de planejar conjuntamente, propiciar, criar reinventar, buscar alternativas que contribuam para a formação de sujeitos capazes de intervir positivamente na sociedade em que vivem, integrando no planejamento a escola e a sociedade. Sendo assim, através dessa pesquisa, com elaboração de questionários e participação da escola e comunidade escolar demonstra-se que o planejamento escolar participativo é fundamental para a construção de uma escola de qualidade pautada na democracia.

**PALAVRAS-CHAVE:** Escola. Planejamento. Gestão Democrática.

## SUMMARY

Postgraduate course  
Lato Sensu specialization in Educational Management distance  
education centre  
Universidade Federal de Santa Maria

### **PARTICIPATORY EDUCATIONAL PLANNING: TAKING AS DEMOCRATIC MANAGEMENT PRINCIPLE**

AUTHOR: Regina da Silva

Advisor: Mariglei Severo Maraschin

Date and place of Defense: Uncle Hugo, December 6, 2014.

The theme Participatory Planning School in a school of early childhood education, and as a principle the democratic administration, is based on democratic principles, with the participation of the whole school community, in all moments of the institution's decisions. With main objective to provide an understanding about the importance of a school management based on democratic principles, relying on authors like Freire, Libâneo, Azanha, Valli among others. The monograph presents the case study as a research mode, showing not be an easy task characterize it, with a view especially their different approaches and applications. To this end it is essential to recognize the importance and complexity of studies in the field of Democratic Educational Management, guiding the school actions. To build a quality school the school team must have the commitment to jointly plan, provide, create reinvent, seek alternatives that contribute to the formation of subjects able to intervene positively in the society in which they live, integrating the planning school and society. Thus, through this research, with elaboration of questionnaires and participation of school and school community demonstrates that participatory school planning is fundamental for the construction of a quality school based on democracy.

**KEYWORDS FOR THIS PAGE:** School. Planning. Democratic Management.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>1 PLANEJAMENTO ESCOLAR .....</b>	<b>10</b>
1.1 Concepções de planejamento .....	10
1.2 Características do planejamento educacional .....	11
1.3 Planejamento participativo .....	14
1.4 Projeto Político Pedagógico (PPP) .....	15
1.5 Planejamento na Educação Infantil.....	17
<b>2 GESTÃO .....</b>	<b>20</b>
2.1 Gestão escolar .....	20
2.2 Gestão democrática .....	22
2.3 Gestão educacional e os desafios do cotidiano escolar .....	23
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>26</b>
<b>4 CONTEXTUALIZAÇÃO.....</b>	<b>31</b>
4.1 Município.. .....	31
4.2 Escola .....	33
4.3 O papel do educador frente ao planejamento participativo na sua práxis do cotidiano escolar .....	35
4.4 A visão dos pais e professores sobre o planejamento participativo na gestão democrática da escola.....	39
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>41</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>43</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>46</b>
Apêndices (A).....	47
Apêndices (B).....	48

## INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como tema a importância do Planejamento Participativo para a realização de uma Gestão Escolar democrática numa escola de Educação Infantil de um município do interior do Rio Grande do Sul. Portanto, tem-se como objetivo principal proporcionar a compreensão sobre a importância de uma gestão escolar pautada em princípios democráticos, utilizando o instrumento do Planejamento Participativo como viabilizador desta democracia.

Querer entender que o planejamento escolar participativo como mecanismo fundamental para a construção de uma escola de qualidade social, visando uma Gestão Democrática Escolar pautada na democracia, identificar o Planejamento Escolar Participativo como processo atual e relevante para a sociedade. Buscar compreender o conceito de planejamento, destacando seus elementos básicos, as finalidades, os níveis, as etapas, visando à reflexão sobre o mesmo. Proporcionar a compreensão sobre a importância do Planejamento Escolar Participativo e da Gestão Escolar Democrática como princípios democráticos.

Para que o tema seja devidamente compreendido, aborda-se o planejamento escolar, suas características, bem como o planejamento dialógico e o Projeto Político Pedagógico na escola. Discorre-se, também sobre a gestão escolar democrática e os desafios no cotidiano escolar.

Abordam-se estes itens devido à relevância dos processos participativos para a garantia da democracia na sociedade, especialmente nas escolas do Sistema Municipal de Educação, mais especificamente na Educação Infantil, que é regulamentada pela LDB, onde está definida, no artigo 29, como a “[...] primeira

etapa da educação-básica, que tem por finalidade o desenvolvimento integral da criança até seis anos de idade, em seus aspectos físico, psicológico, intelectual e social, complementando a ação da família e da comunidade” (BRASIL, 1996).

Além disso, a Constituição Federal no art. 227 destaca que:

É dever da família, da sociedade e do Estado assegurar à criança, ao adolescente e ao jovem, com absoluta prioridade, o direito à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e à convivência familiar e comunitária,

além de colocá-los a salvo de toda forma de negligência, discriminação, exploração, violência, crueldade e opressão (BRASIL, 1988).

Sendo assim, a família deve estar integrada à escola, juntamente com toda a comunidade onde está inserida para que esta determinação seja efetivada. Portanto, elaborou-se um questionário, que foi respondido pelos pais e professores, a fim de demonstrar a compreensão que os mesmos possuem em relação ao planejamento escolar participativo dentro de uma visão democrática.

Ao escolher o tema foi elaborado questionários para que a equipe escolar e comunidade escolar pudesse expor suas compreensões da participação dentro da escola e para perceber a participação dessas pessoas dentro a educação das crianças que frequentam a escola.

A fim de facilitar o estudo e a sequência das ideias. Desenvolve-se o trabalho em três capítulos. No primeiro, encontram-se as definições e as características do planejamento, bem como do Projeto Político Pedagógico e do Planejamento Participativo.

No segundo capítulo trata-se de definir a Gestão Democrática, colocar seus princípios, os mecanismos de implantação e descreve-se a Gestão democrática no Sistema Municipal de Educação.

Gerir democraticamente uma escola significa dar atenção às demandas da comunidade escolar, contando, para isso, com a participação efetiva de todos os envolvidos no processo. Portanto, o quarto capítulo trata especificamente da Escola em estudo, destacando-se a contextualização do município, da escola e a atuação do Conselho escolar e da Associação de Pais e Mestres, dando-se ênfase ao Planejamento participativo que é o instrumento da gestão escolar pautada na democracia.

## 1 PLANEJAMENTO ESCOLAR

### 1.1 Concepções de planejamento

Segundo Libâneo (1992), o planejamento é um processo de sistematização e organização das ações do professor. É um instrumento da racionalização do trabalho pedagógico que articula a atividade escolar com os conteúdos do contexto social.

Para Kenski (1995) em todos os momentos da vida humana está presente o ato de planejar, porque a todo o momento as pessoas são obrigadas a planejar, a tomar decisões que, em alguns momentos, são definidas a partir de improvisações; em outros, são decididas partindo de ações previamente organizadas.

O significado do termo 'planejamento' é muito ambíguo, mas no seu uso trivial ele compreende a ideia de que sem um mínimo de conhecimento das condições existentes numa determinada situação e sem um esforço de previsões das alterações possíveis desta situação nenhuma ação de mudança será eficaz e eficiente, ainda que haja clareza dos objetivos dessa ação. Nesse sentido trivial, qualquer indivíduo razoavelmente equilibrado é um planejador (PADILHA, 2003, p. 30).

Por outro lado, não existe uma:

[...] 'ciência do planejamento' nem mesmo há métodos de planejamentos gerais e abstratos que possam ser aplicados a tantas variedades de situações sociais e educacionais principalmente se considerarmos a natureza política, histórica, cultural, econômica etc. (AZANHA, 1993, p.78).

Isso porque o planejamento é um processo de busca de equilíbrio entre os meios e os fins, entre recursos e objetivos, a fim de buscar a melhoria do funcionamento do sistema educacional. Sendo processo “ o planejamento não corre em um momento do ano, mas a cada dia. A realidade educacional é dinâmica. Os problemas, as reivindicações não têm hora nem lugar para se manifestarem. Assim, decide-se a cada dia a cada hora” (SOBRINHO, 1994, p.3).

Planejamento é um “processo de tomada de decisão sobre uma ação. Processo que num planejamento coletivo (que é nossa meta) envolve busca de informações, elaboração de propostas, encontro de discussões, reunião de decisão, avaliação permanente” (MST, 1995, p.5).

Vasconcellos (1995) acrescenta que o planejamento é processo de reflexão, de tomada de decisão e que enquanto processo ele é permanente.

Assim, segundo Padilha (2003), o planejamento é uma atividade essencialmente humana, pois só o homem, como um animal racional e temporal pode realizar a complexa atividade de planejamento. Deste modo:

É impossível enumerar todos os tipos e níveis de planejamento necessários à atividade humana. Sobretudo porque, sendo a pessoa humana condenada, por sua racionalidade, a realizar algum tipo de planejamento, está sempre ensaiando processos de transformar suas ideias em realidade. Embora não o faça de maneira consciente e eficaz, a pessoa humana possui uma estrutura básica que a leva a divisar o futuro, a analisar a realidade a propor ações e atitudes para transformá-la (GANDIN, 2001, p. 83).

No entanto, o Planejamento Escolar é uma tarefa docente que inclui todas as atividades didáticas em termos de organização e coordenação. “É um processo de racionalização, organização e coordenação da ação docente, articulando a atividade escolar e a problemática do contexto social” (LIBÂNEO, 1992, p. 221)

Já, o Planejamento Educacional aplica à educação tudo o que os educadores se esforçam por propor aos seus alunos, numa abordagem racional e científica dos problemas, por isso tem características especiais, conforme consta a seguir.

## **1.2 Características do planejamento educacional**

De acordo com Silva (1999), a escola cidadã é o lugar central do processo educativo. É o lugar em que acontece a formação da cidadania, entendida como exercício pleno pautado na democracia, por parte da sociedade, de seus direitos e deveres. Também, a escola cidadã é o lugar onde se concretiza o esforço de ensino- aprendizagem.

Assim sendo um planejamento educacional precisa ser um:

Processo contínuo que se preocupa com o para onde ir e quais as maneiras adequadas para chegar lá, tendo em vista a situação presente e possibilidades futuras, para que o desenvolvimento da educação atenda tanto às necessidades do desenvolvimento da sociedade, quanto as do indivíduo (COARACY, 1972, p. 79)

Assim como as organizações as escolas também são formadas por pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir sua missão. “E para as pessoas, as organizações constituem um meio pelo qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais, com um mínimo custo de tempo, de esforço e de conflito” (CHIAVENATO, 2002, p. 19).

A gestão é uma tecnologia porque lida com ação e aplicação, testando os seus resultados. “No entanto, também lida com pessoas, os seus valores, crescimento e desenvolvimento, o que a torna uma função humana” (DRUCKER, 2001, p.5)

De acordo com Padilha (2003), no Brasil, os defensores do enfoque tecnocrata, denominados reformistas, foram Anísio Teixeira, Querino Ribeiro, Carneiro Leão e Lourenço Filho, que influenciaram fortemente as políticas públicas e a gestão do ensino, na defesa da identidade cultural e a promoção dos valores característicos da sociedade latino-americana.

Padilha (2003) destaca que o outro enfoque dado por Sander é o comportamental, que busca resgatar a dimensão humana da administração influenciou a gestão escolar, mas, trata a gestão da educação como ato pedagógico e não meramente como uma prática comercial.

A partir desta contribuição, ficou marcada uma gestão educacional realizada de acordo com uma aproximação direta do fenômeno educacional, com a necessidade de interpretar tal fenômeno conforme as condições concretas e reais da educação. Enfatiza-se, aí, a tendência, hoje bastante comum, de se estabelecer objetivos para todo o sistema educacional e procurar alcançá-los de modo eficaz (PADILHA, 2003, p. 53).

No enfoque desenvolvimentista Sander (1995) destacou que a administração deve adequar-se aos objetivos que tendem implementar políticas e planos para atingir os objetivos econômicos e sociais do governo. Já, o enfoque sociológico, é decorrente do fracasso do enfoque desenvolvimentista, incapaz de atender ao enorme otimismo educacional e pedagógico que via a educação como fator de desenvolvimento econômico e humano.

Sander (1995) distingue duas tradições contrárias em termos filosóficos e sociológicos e as subdivide para fins de sua reflexão. A funcionalista está associada a três eixos, Administrações Burocrática, Idiossincrática e Integradora. A outra tradição é a Interacionista subdivida em Estruturalista, Interpretativa e Dialógica.

Assim, para facilitar a definição de diversas visões sobre Planejamento Educacional, Padilha (2003) apresenta quadros-síntese:

### Quadro-síntese 1 Características do planejamento educacional

Categories	Tipos	Características
Níveis	1. Global ou de conjunto	Para todo o sistema.
	2. Por setores	Graus do sistema escolar.
	3. Regional	Por divisões geográficas.
	4. Local	Por escola.
Categories	Tipos	Características
Enquanto processo	1. Técnico	Por utilizar metodologia de análise, previsão, programação e avaliação.
	2. Político	Por permitir a tomada de decisão.
	3. Administrativo	Por coordenar as atividades administrativas.
	4. Sistêmico ou estratégico	Visão total do sistema educacional, sentido amplo (recursos x oportunidades).
	5. Tático	Abrange todos os projetos e ações detalhadas e subordina-se ao planejamento estratégico.
Quanto ao prazo	1. Curto prazo	Um a dois anos.
	2. Médio prazo	Dois a cinco anos.
	3. Longo prazo	Cinco a quinze anos.
Enquanto método	1. Demanda	Com base nas demandas individuais de educação.
	2. Mão-de-obra	Com base nas necessidades de mercado, voltado para o desenvolvimento do país.
	3. Custo e benefício	Com base nos recursos disponíveis visando a maiores benefícios.

Fonte: PADILHA, Paulo Roberto. Planejamento dialógico: como construir o projeto pedagógico da escola. São Paulo: Cortez, 2003, p.57.

Padilha (2003) destaca que planejar é um processo que visa responder uma questão, estabelecendo fins e meios que apontem para sua solução e superação, ou seja, atingir objetivos propostos anteriormente que levem em conta a

historicidade e

a prospecção futura. Deste modo, organizar e planejar as atividades no âmbito escolar e educacional significa compreender as relações institucionais, interpessoais e profissionais que ocorrem na escola, ampliando e avaliando a participação dos diferentes segmentos em sua administração e gestão.

O ato de planejar, segundo Vasconcellos (1995) é sempre processo de reflexão, de tomada de decisão sobre a ação, processo de previsão de necessidades e racionalização de emprego de meios e recursos disponíveis, visando à concretização de objetivos, em prazos determinados e etapas definidas, a partir do resultado das avaliações. Os meios são materiais, mas os recursos são humanos. Assim, realizar os diversos planos e planejamentos educacionais e escolares significa exercer uma atividade engajada, comprometida e intencional.

### **1.3 Planejamento participativo**

O planejamento participativo é um instrumento que nos faz perceber a realidade através de uma avaliação, ele se refere a um futuro e deve ser elaborado dentro contexto da realidade social onde a instituição de ensino esta inserida. Precisa ser global, integrado, contínuo, flexível e interdisciplinar.

Ao pensar num planejamento de forma participativa, podemos verificar o crescimento integral dos indivíduos envolvidos, pois o mesmo contribui para o desenvolvimento intelectual, pessoal e profissional de toda a comunidade escolar. Ele aparece como instrumento de uma gestão escolar pautada na democracia, onde todos da comunidade escolar se envolvem na construção de um plano a ser seguido no decorrer da prática docente.

“A democracia designa um modo de vida numa sociedade em que se acredita que cada indivíduo tem direito de participar livremente dos valores dessa sociedade” (FULGÊNCIO, 2007, p.193), Designa, portanto, a oportunidade dos cidadãos de participarem livremente das decisões que lhe afetam a vida individual ou coletivamente.

A participação da comunidade escolar é fundamental e essencial, pois a participação é a mola propulsora para a conscientização de um bom trabalho,

tornando assim a educação popular.

Pensando em gestão democrática, pensa em coletividade, participação, descentralização de poder, transparência, autonomia, ampliação do processo decisório, processo de interdependência e intimamente relacionada a garantia do padrão de qualidade. É uma nova maneira de organizar a escola, trata do planejamento coletivo, um trabalho em equipe, gestão estratégica, liderança, resolução dos problemas, negociação, comunicação, participação e demanda educativa, compartilhando responsabilidades. Está relacionada às ações coletivas e ao envolvimento da comunidade tendo como base as dimensões: administrativas, pedagógicas e financeiras.

O planejamento é para a comunidade, com a comunidade e da comunidade, a Gestão democrática é atitude e método. É um processo de permanente reflexão, discussão e delineamento de estratégias envolvendo o universo escolar, na busca de alternativas e formas variadas à efetivação de suas intenções.

Por isso o planejamento participativo está baseado em princípios democráticos, tendo a participação de toda a comunidade escolar, nas tomadas de decisões da escola. Partindo desse pressuposto, a instituição deve estar “aberta” ao processo de planejar, baseada no conhecimento da realidade a partir da ação e da reflexão, pois se trata de uma tomada de decisões no âmbito da gestão democrática. Dessa forma, o planejamento não é somente democratizar as decisões, mas também constitui um ato de cidadania, pois a escola torna-se autônoma e democrática, melhorando a qualidade do ensino e descentralizando o sistema educacional ainda existente em muitas instituições de ensino.

Assim sendo, é imprescindível reconhecer a relevância e a complexidade de estudos no campo da Gestão Educacional Democrática que abarcam diferentes concepções e práticas de planejamento, implicando na busca da identidade institucional, construída e reconstruída pela coletividade.

#### **1.4 Projeto Político Pedagógico (PPP)**

Para Veiga (2001) o PPP deve apresentar características dentre as quais se destacam:

a.ser processo participativo de decisões; b) preocupar-se em instaurar uma forma de organização de trabalho pedagógico que desvele os conflitos e as contradições; c) explicitar princípios baseados na autonomia da escola, na solidariedade entre os agentes educativos e no estímulo à participação de todos no projeto comum e coletivo; d) conter opções explícitas na direção de superar problemas no decorrer do trabalho educativo voltado para uma realidade específica (VEIGA, 2001, p. 11).

O PPP, segundo Veiga (2001), precisa deixar claro o compromisso com a formação do cidadão, precisa ser pautado na realidade, ser possível de executar e prever as condições necessárias para ser desenvolvido e avaliado. Além disso, ele precisa ser articulado por todos os envolvidos e ser construído continuamente.

Portanto, o Projeto Pedagógico:

é um instrumento teórico-metodológico que visa ajudar a enfrentar os desafios do cotidiano da escola, só que de uma forma refletida, consciente, sistematizada, orgânica e, o que é essencial, participativa. É uma metodologia de trabalho que possibilita re-significar a ação de todos os agentes da instituição (VASCONCELLOS, 1995 p.143).

Todos devem estar envolvidos e conscientes do papel que precisam desempenhar para que o projeto seja executado e os objetivos sejam atingidos. O PPP, além de ser uma exigência legal, é a definição das regras do jogo no âmbito da escola.

É por meio dele que a comunidade escolar (professores, alunos, técnicos educacionais, comunidade e família) define como deve ser aquela escola, como ela deve ser organizada, como deve se relacionar com a comunidade onde está inserida, que disciplinas devem ser ofertadas (considerando a legislação existente), que estratégias devem ser valorizadas, como fazer a avaliação da aprendizagem, quais os critérios e pessoal envolvido na definição sobre a aprovação ou reprovação dos alunos, enfim, como a escola vai organizar o processo formativo dos estudantes que estão sob sua responsabilidade (FERRETI, ARAÚJO, LIMA FILHO, 2013, p.40).

Assim, a implementação do projeto político pedagógico é condição para que se firme ou se construa a identidade da escola como “[...] um espaço pedagógico necessário à construção do conhecimento e da cidadania” (BUSSMANN, 1993, p.49).

“A escola é uma instituição social que mediante suas práticas no campo do conhecimento, valores, atitudes e, mesmo, por sua desqualificação, articula determinados interesses e desarticula outros” (FRIGOTTO, 1993, p. 44). Nessa contradição existente no seu interior, está a possibilidade da mudança, haja vista as

lutas que aí são travadas. Portanto, pensar a função social da escola implica repensar o seu próprio papel, sua organização e os atores que a compõem.

Cada escola é uma escola diferente, “e deve ser diferente, porque quem a faz de fato são os que nela se encontram e são os interesses da população local, a que ela serve: são os professores, os alunos juntamente com a comunidade atendida por ela” (MARQUES, 1990, p.25).

Segundo Bussmann (1993) é através das interações coletivas que o indivíduo aprende de forma ativa. O papel do professor é provocar conflitos cognitivos no aluno, impulsionando à criação de novos conhecimentos, portanto “[...] ao construir implementar o projeto político pedagógico, seus agentes devem ter isso claro, definido, explícito, de modo a assumir essa dinâmica como móvel fundamental da prática pedagógica” (BUSSMANN, 1993, p. 49).

Sendo assim, a palavra projeto, em seu sentido etimológico, provém do latim “projectu, participio passado do verbo projicere, que significa lançar para diante. Plano, intento, desígnio. Empresa, empreendimento. Redação provisória de lei” (FERREIRA, 1975, p. 1.144).

Deste modo, quando construímos o projeto da escola, fazemos o planejamento daquilo que temos a intenção de fazer e de realizar com base naquilo que temos. Na verdade, procuramos antever o futuro:

Todo projeto supõe rupturas com o presente e promessas para o futuro. Projetar significa tentar quebrar um estado confortável para arriscar-se, atravessar um período de instabilidade e buscar uma nova estabilidade em função da promessa que cada projeto contém de estado melhor do que o presente. Um projeto educativo pode ser tomado como promessa frente a determinadas rupturas. As promessas tornam visíveis os campos de ação possível, comprometendo seus atores e autores (GADOTTI, 1994, p. 579).

Nesse aspecto, o projeto político pedagógico vai além de um mero agrupamento de planos de ensino e de atividades diversas, nem algo que se constrói e arquiva, ou encaminha às autoridades educacionais para provar que as tarefas burocráticas foram cumpridas. “Ele é construído e vivenciado em todos os momentos, por todos os envolvidos com o processo educativo da escola” (VEIGA, 1998. p.11).

Para Veiga (1998), o projeto busca um rumo, uma direção. É uma ação intencional, com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente. Portanto, todo projeto pedagógico da escola é, também, um projeto político por estar

“[...] intimamente articulado ao compromisso sociopolítico com os interesses reais e coletivos da população majoritária. É político no sentido de compromisso com a formação do cidadão para um tipo de sociedade” (VEIGA, 1998, p.12).

Portanto: "A dimensão política se cumpre na medida em que ela se realiza enquanto prática especificamente pedagógica" (Saviani 1983, p. 93).

É na dimensão pedagógica que “[...]reside a possibilidade da efetivação da intencionalidade da escola, que é a formação do cidadão participativo, responsável, compromissado, crítico e criativo” (VEIGA, 1998, p.12).

“É pedagógico, no sentido de definir as ações educativas e as características necessárias às escolas de cumprirem seus propósitos e sua intencionalidade” (VEIGA, 1998, p. 12).

De acordo com Marques (1990) político e pedagógico possuem um significado indissociável e é por isso que devemos considerar o projeto político pedagógico como um processo permanente de reflexão e discussão dos problemas da escola, na busca de alternativas viáveis à efetivação de sua intencionalidade, que “[...] não é descritiva ou constatativa, mas é constitutiva” (MARQUES, 1990, p. 23). Sendo assim, o projeto político pedagógico proporciona a vivência democrática indispensável para que todos os membros da comunidade escolar participem e desenvolvam a prática da cidadania. Pode parecer complicado, mas trata-se de uma relação recíproca entre a dimensão política e a dimensão pedagógica da escola.

Segundo Ferreti, Araújo, Lima Filho (2013) o PPP só pode se constituir como um instrumento da gestão democrática da escola se estiver garantida a ampla participação da comunidade na discussão, na execução e na avaliação deste projeto, se for assegurada a autonomia de livre manifestação das diferentes categorias que compõem a escola e se for resultado de decisão do colegiado representativo daquela comunidade.

## **1.5 Planejamento na Educação Infantil**

Vale lembrar aqui da importância do planejamento, pois ele deve estar presente em todas as atividades escolares, improvisos às vezes acontecem, mas não podem virar regra.

O planejamento é a etapa mais importante do projeto pedagógico, porque é nela que as metas são articuladas, às estratégias e ambas são ajustadas às possibilidades reais. Existem três tipos de planejamento escolar: o plano da escola, o plano de ensino e a sequência ou projeto didático.

Para José Cerchi Fusari, da Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo, não há ensino sem planejamento. "Se a escola é o lugar onde por excelência se lida com o conhecimento, não podemos agir só com base no improvisado", diz. "Ensinar requer intencionalidade e sistematização." O poder de improvisação é sempre necessário, mas não pode ser considerada regra.

Planejar é um ato coletivo que envolve a troca de informações entre professores, direção, coordenadores, funcionários e pais. Isso não quer dizer que o produto final venha a ser um documento complicado. Ao contrário, ele deve ser simples, funcional e flexível. E não adiantam elaborar o planejamento tendo em mente apenas alunos ideais. Avalie o que sua turma já sabe e o que ainda precisa aprender. Só assim você poderá planejar com base em necessidades reais de aprendizagem.

Relevando que cada aluno tem seu tempo e suas habilidades, sabendo respeitar esses alunos na turma e planejar de acordo com o desenvolvimento de cada criança. Cada turma tem uma forma de elaboração de planejamento, pois varia de idade e de desenvolvimento, sendo que na Educação Infantil até os 3 anos vale ressaltar que o importante é a estimulação desenvolvida para mais tarde obter bons resultados.

Esteja aberto para acolher o aluno e suas circunstâncias. E, é claro, para aprender com os próprios erros e caminhar junto com a classe.

Bussmann (1993) nos diz que para planejar requer:

- Pesquisar sempre;
- Ser criativo na elaboração da aula;
- Estabelecer prioridades e limites;
- Estar aberto para acolher o aluno e sua realidade;

Ser flexível para replanejar sempre que necessário;

Procurar levar sempre em conta que:

As características e necessidades de,  
aprendizagem dos alunos;  
Os objetivos educacionais da escola  
e seu projeto pedagógico;  
As condições objetivas de trabalho.

O planejamento escolar é um processo de racionalização, organização e coordenação da atividade do professor, que articula o que acontece dentro da escola com o contexto em que ela se insere. Trata-se de um processo de reflexão crítica a respeito das ações e opções ao alcance do professor. Por isso a ideia de planejar precisa estar sempre presente e fazer parte de todas as atividades — senão prevalecerão rumos estabelecidos em contextos estranhos à escola e/ou ao professor.

Construir uma proposta pedagógica, contemplando educar, cuidar e brincar significa planejar ações pedagógicas, que auxiliem as crianças. Estas considerações originaram a pesquisa O planejamento pedagógico na Educação Infantil tendo como problema detectar os tipos de planejamento desenvolvidos junto às crianças. Os resultados evidenciam que as instituições de ensino possuem planejamento para as intervenções pedagógicas na Educação Infantil, embora diferente entre si.

## 2 GESTÃO

### 2.1 Gestão escolar

A escola existe para ser o espaço e o tempo da prática pedagógica onde as crianças e os jovens “[...] se relacionam entre si, com professores, ideias, valores, ciência, arte e cultura, livros, equipamentos, problemas, desafios, concretizando a missão da escola de criar oportunidades para que eles se desenvolvam, construam e reconstruam o saber” (BUSSMANN, 1955, p.50).

É dentro desta perspectiva que tem sentido a gestão escolar que viabiliza o PPP e facilita as relações de trabalho para desenvolver a escola e os principais agentes que dela fazem parte. Assim:

Gestão escolar é o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de seu projeto político pedagógico e comprometido com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências), de participação e compartilhamento (tomada de decisões conjunta e efetivação de resultados) e autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações) (LÜCK, 2009, p. 24).

Sendo assim, a gestão escolar estabelece uma dimensão e um enfoque de atuação em educação, cujo objetivo é

[...] promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino, orientados para a promoção efetiva da aprendizagem dos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade complexa, globalizada e da economia centrada no conhecimento (LÜCK, 2009, p. 24).

Quando a autora fala em efetividade quer referir-se à realização de objetivos avançados, conforme as necessidades de transformação socioeconômico-cultural, mediados e organizados pelos componentes humanos e de forma organizada.

Deste modo é competência da gestão escolar:

[...] estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar a cultura das escolas, para realizar ações conjuntas, associadas e articuladas, sem as quais todos os esforços e gastos são despendidos sem muito resultado, o que, no entanto, tem acontecido na educação brasileira, uma vez que se tem adotado, até recentemente, a prática de buscar soluções tópicas, localizadas, quando, de fato, os problemas são globais e inter-relacionados (LÜCK, 2009, p. 24).

A gestão escolar é importantíssima na educação, pois é através dela que se torna possível observar a escola e os problemas, buscando soluções através de uma visão estratégica e de ações interligadas. Além disso:

Cabe ressaltar que a gestão escolar é um enfoque de atuação, um meio e não um fim em si mesmo. O fim último da gestão é a aprendizagem efetiva e significativa dos alunos, de modo que, no cotidiano que vivenciam na escola desenvolvam as competências que a sociedade demanda, dentre as quais se evidenciam pensar criativamente; analisar informações e proposições diversas, de forma contextualizada; expressar ideias com clareza, oralmente e por escrito; empregar a aritmética e a estatística para resolver problemas; ser capaz de tomar decisões fundamentadas e resolver conflitos (LÜCK, 2009, p. 25).

Sendo assim, de acordo com Lück (2009) a gestão escolar exige o exercício de múltiplas competências, constituindo-se num desafio para os gestores, por isso é fundamental a formação continuada dos gestores.

## **2.2 Gestão democrática**

De acordo com Ferretti, Araújo, Lima Filho (2013) a gestão da educação e a gestão da escola são interpretadas e definidas mutuamente, uma vez que a produção da gestão escolar democrática é dificultada no contexto de processos não democráticos de gestão da educação.

A existência de um razoável nível de democratização desta (como acontece no Brasil) cria condições para algumas formas de democratização daquela e vice-versa (por exemplo, por meio da legislação, da Constituição Federal, da LDB), embora isso não seja suficiente. Partimos da hipótese de que a democratização da gestão escolar pode levar a proposições que resultem em, pelo menos, sugestões para a produção de novos documentos legais e, principalmente, a estímulos para a revisão de práticas gestoras em outras escolas, que facilitem o acesso de todos a uma educação de qualidade (FERRETTI, ARAÚJO, LIMA FILHO, 2013, p. 6)

A realização da gestão democrática é um princípio definido na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional: “ VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino” (BRASIL, 1996) também, na Constituição Federal: “ Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: [...] VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei” (BRASIL, 1988).

Como a educação é um processo social colaborativo que demanda a participação de todos os que compõem a comunidade escolar é desta participação conjunta e organizada que resulta a qualidade do ensino para todos, princípio da democratização da educação. “[...] VII - garantia de padrão de qualidade” (BRASIL, 1988).

É por isso que a gestão democrática deve ser proposta como condição de:

i. aproximação entre escola, pais e comunidade na promoção de educação de qualidade; ii) de estabelecimento de ambiente escolar aberto e participativo, em que os alunos possam experimentar os princípios da cidadania, seguindo o exemplo dos adultos. Sobretudo, a gestão democrática se assenta na promoção de educação de qualidade para todos os alunos, de modo que cada um deles tenha a oportunidade de acesso, sucesso e progresso educacional com qualidade, numa escola dinâmica que oferta ensino contextualizado em seu tempo e segundo a realidade atual, com perspectiva de futuro. (LÜCK, 2009, p. 70)

Também, na Lei de Diretrizes e Bases consta que:

Art. 14 – Os sistemas de ensino definirão as normas de 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 da comunidade escolar local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996)

Sendo assim:

[...] princípio da gestão democrática, expresso em ações como descentralização, autonomia das escolas, racionalização dos recursos financeiros, participação dos integrantes da escola na gestão, participação dos pais, acabou sendo assumido, com diferentes significados e motivações, tanto por setores da esquerda quanto os neoliberais (LIBÂNEO, 2007. p. 13)

A gestão democrática segundo Libâneo (2007) resume-se na participação entendida como a forma de representação da comunidade, a gestão de recursos financeiros, fazendo com que os efeitos mais imediatos desse dispositivo sejam a instituição do projeto pedagógico e a participação de professores e pais na gestão da escola, que na prática é representada pelos conselhos escolares.

Ferretti, Araújo, Lima Filho (2013) reconhecem a gestão democrática como um processo de construção social que demanda a participação de diretores, pais, professores, alunos, funcionários e entidades representativas da comunidade local como parte do aprendizado coletivo de princípios de convivência democrática, de tomada de decisões e de sua implementação. Nesse processo, a escola é reconhecida como um espaço de contradições, mas também de diferenças e encontros, que dá valor à cultura e à dinâmica que se vive na escola, na busca de articulações com as relações sociais. Portanto:

[...] quando buscamos construir na escola um processo de participação baseado em relações de cooperação, no trabalho coletivo e no partilhamento do poder, precisamos exercitar a pedagogia do diálogo, do respeito às diferenças, garantindo liberdade de expressão, a vivência de processos de convivência democrática, a serem efetivados no cotidiano, em busca da construção de projetos coletivos (BRASIL/MEC/SEB, 2004, p. 26).

Portanto, “[...] à medida que a consciência social se desenvolve, o dever vai sendo transformado em vontade coletiva” (CARVALHO, 1979, p. 22), fazendo que nasça uma cultura própria, que orienta a realização dos ideais da educação.

### **2.3 Gestão educacional e os desafios do cotidiano escolar**

A educação é um processo formal e organizado, que se realiza na escola, a fim de promover “o desenvolvimento pleno do educando, sua preparação para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” (BRASIL, 1996). Assim, a educação se realiza relacionando-se a contextos e cenários socioculturais e produtivos, políticos e educativos, que os educadores precisam compreender para inserir os conteúdos no currículo da escola.

A escola é uma organização social constituída pela sociedade para cultivar e transmitir valores sociais elevados e contribuir para a formação de seus alunos, mediante experiências de aprendizagem e ambiente educacional condizentes com os fundamentos, princípios e objetivos da educação. O seu ambiente é considerado de vital importância para o desenvolvimento de aprendizagens significativas que possibilitem aos alunos conhecerem o mundo e conhecerem-se no mundo, como condição para o desenvolvimento de sua capacidade de atuação cidadã (LÜCK, 2009, p.20)

Por outro lado, de acordo com Melo (2001) a reflexão sobre a gestão educacional nos faz rever o contexto político social de nosso país. “No processo histórico de organização e reorganização da sociedade brasileira, as relações de poder dão o tom do avanço ou do retrocesso da democratização da gestão educacional” (MELO, 2001, p. 243).

Temos consciência de que vivemos mudanças profundas, que não entendemos e por isso sentimos insegurança, incerteza e inquietude, ao mesmo tempo em que buscamos certeza por que:

Vivemos numa sociedade intervalar, uma sociedade de transição paradigmática. Esta condição e os desafios que ela nos coloca fazem apelo a uma racionalidade ativa, porque em trânsito, tolerante, porque desinstalada de certezas paradigmáticas, inquieta, porque movida pelo desassossego, que deve ela própria potencializar (SANTOS, 2000, p. 41)

São estas mudanças que fazem com que os gestores escolares e os professores se empenhem em oferecer conteúdos para uma formação humana e social, pois:

O traço predominante do autoritarismo seja em épocas coloniais, em regime escravocrata, na fragilidade da República dos Marechais, no populismo ou na ditadura militar, que forjaram heranças muito fortes na democracia conquistada a duras penas pela sociedade brasileira. O aperfeiçoamento de relações de poder democráticas e com respeito à cidadania do povo disputa espaço, dia a dia, com as conservadoras políticas de “fisiologismo” e “coronelismo” ainda presentes no Brasil. (MELO, 2001, p. 243).

Então, a escola como instituição social que interage com a sociedade está neste contexto e por isso tem em seu cotidiano práticas e teses autoritárias, tanto que, segundo Melo (2001) até a discussão sobre gestão democráticas se insere na luta pela democratização da sociedade, onde encontra o seu fundamento:

Exatamente na construção de um espaço público de direito, que deve promover condições de equidade, garantir a estrutura material para um serviço de qualidade, criar um ambiente de trabalho coletivo que vise à superação de um sistema educacional seletivo e excludente e ao mesmo tempo faça a inter-relação desse sistema com o modo de produção e distribuição de riqueza, com a organização da sociedade civil, com a organização política, com a definição dos papéis dos Poderes Públicos, com as teorias do conhecimento, as ciências, as artes, as culturas (ABICALIL, 1995 apud Melo, 2001, p. 244)

Nesse espaço público, segundo Vieira (2005), a gestão educacional nacional está baseada na organização dos sistemas de ensino federal, estadual e municipal e das incumbências desses sistemas; das várias formas de articulação entre as instâncias que determinam as normas, executam e deliberam no setor educacional; e da oferta da educação pelo setor público e privado.

De acordo com Vieira (2005) é aos Municípios que competem às instituições de educação infantil.

As escolas de educação infantil são de responsabilidade municipal, com o auxílio de verbas e ajuda da comunidade escolar, que isso, torna o ensino oferecido em cada instituição infantil de boa qualidade em professores, espaço físico e com bons recursos para suas funções desenvolvidas.

### 3 METODOLOGIA

A área da educação possui particularidades quando se trata de debruçarem-se sobre contextos, situações e práticas a fim de analisá-las e buscar sua interpretação, levantamento de hipóteses e até, por vezes, resolução de problemas. Por esta razão, não é possível tratar os estudos da área da educação como demais estudos científicos realizados nas áreas científico-convencionais.

A proposta pedagógica, ou projeto pedagógico, é o plano orientador das ações da instituição e define as metas almejadas para o desenvolvimento e aprendizagem dos meninos e meninas que nela são educados e cuidados. Na sua execução, a instituição de Educação Infantil organiza seu currículo, que pode ser entendido como práticas educacionais organizadas em torno do conhecimento e em meio às relações sociais que travam nos espaços institucionais que afetam a construção das identidades das crianças. Por expressar o projeto pedagógico da instituição em que se desenvolve, englobando as experiências vivenciadas pela criança, o currículo constitui um instrumento político, cultural e científico coletivamente formulado. (Parecer CNE/CEB nº20/09)

Tão importante quanto avaliar problemas e contextos é a ideia de analisar o próprio processo de organização escolar, objeto sobre o qual debruçou-se o presente estudo.

Partindo dessa ideia, o questionamento elaborado para levantamento da prática descrita até aqui, fez instigar a importância da gestão democrática (onde todos podem dar suas opiniões e ajudar a elaborar um bom plano de desenvolvimento escolar) e o planejamento das atividades diárias, mensais e anuais para um bom funcionamento escolar.

O contexto no qual se desenvolveu a pesquisa foi uma Escola Municipal de Educação Infantil no município de Não-me-toque no Rio Grande do Sul. Foram questionadas algumas profissionais que atuam na escola como a diretora, coordenadora pedagógica com o intuito de estar mais ligada a organização dos encontros de formação, bem como na organização da gestão da escola. Os demais funcionários questionados foram escolhidos por tempo de serviço prestado na instituição, pois atuam nela desde a implantação da metodologia de pesquisa, a fim de que pudesse ser avaliada a relevância da formação para este profissional, houve também escolhas de profissionais que recentemente estão trabalhando nessa

instituição para saber qual o impacto da formação continuada e a significação da mesma na execução de uma proposta distinta das demais instituições de ensino e se eles percebem o papel destes momentos de formação como algo que contribui para sua inserção da instituição e crescimento profissional.

A escola em análise foi escolhida em função de ser uma escola onde fiz parte da equipe de professores, pela minha participação nas reuniões de formação e uma percepção pessoal e inicial da relevância deste processo no desenvolvimento profissional e contribuições na prática educativa.

A escolha da forma de pesquisa vai depender da natureza do problema e das questões específicas. Para se utilizar o estudo de caso, é necessário ter consciência de algumas vantagens e limites desse tipo de pesquisa, bem como conhecer algumas qualidades que são atribuídas ao pesquisador.

Para Martins (2008), o sucesso do estudo de caso depende de sua importância, eficiência, além de ser suficiente e relatado de maneira atraente. Esta estratégia é importante quando se caracteriza pela originalidade, criatividade e ineditismo. Outro ponto importante é a escolha criteriosa do tema-problema de pesquisa. Este não pode ser pautado em ideias vagas ou propostas ingênuas. Para ser eficiente, o estudo de caso precisa apresentar indicadores de confiabilidade e ter sido orientado por um detalhado protocolo. O papel do pesquisador tem relevância quando está pautado numa atuação crítica e criativa descrevendo, interpretando, explicando e encadeando evidências. Para ser suficiente, o estudo de caso deve ter os limites entre ele e o fenômeno claramente, determinado.

A possibilidade de fornecer uma visão profunda, ampla e integrada de uma unidade social complexa, depende da atuação do pesquisador. Ao retratar situações reais sem prejuízo de sua dinamicidade natural, o estudo de caso se configura vantajoso. A capacidade heurística, segundo André (2005), é outra contribuição desse tipo de pesquisa, pois pode levar a descobrir novos sentidos, expandir suas experiências ou confirmar o que já se sabia. O estudo de caso tem um potencial enorme de contribuição aos problemas da prática educacional, ao fornecer informações valiosas que permitem também decisões políticas. Destacamos, ainda, a capacidade, a sensibilidade e o preparo do pesquisador para não de perder nas aparências e no inusitado, uma vez que o estudo de caso exige a manifestação de suas dimensões intelectual, pessoal e emocional.

André (2005) destaca a dimensão ética, que não pode ser esquecida, pois o pesquisador deve deixar claros os critérios utilizados em sua pesquisa, principalmente no que diz respeito aos sujeitos, unidades de análise e os dados apresentados e descartados.

O trabalho de pesquisa foi estruturado em forma de questionário que realizei com os 23 professores e funcionários da escola (A) e com os 68 pais participantes (P) da comunidade escolar que da escola fazem parte, para que pudesse colocar e esclarecer o objetivo de planejamento participativo, as letras representam as respostas.

Duarte (2002) menciona que, ao iniciar uma pesquisa qualitativa quase sempre há necessidade dentre outros instrumentos, da aplicação de questionários. Para o presente estudo, a opção foi a aplicação de questionário com perguntas abertas, e direcionadas a temática de gestão democrática e planejamento.

A opção por esta ferramenta de coleta de informações justifica-se por proporcionar maior liberdade aos participantes da pesquisa para responder às perguntas, transparecendo realmente as percepções pessoais de cada profissional. O questionário foi elaborado de perguntas que tinham relação com os objetivos e direcionadas para o pesquisador pudesse conhecer mais a prática da instituição pesquisada. Deste modo, cabe a ele mesmo, analisar seu objeto de estudo e eleger entre perguntas abertas e fechadas. A diferença entre estas duas formas está em que, quando feitas de modo aberto, as perguntas exigem interpretação do participante e permitem com que ele exponha sua opinião com as próprias palavras, trazendo informações próprias e não apenas consensos do que lhe é solicitado. Estas perguntas, também devem ser claras, como ressaltam Hill e Hill (1998 p.18), “quando se está a escrever as perguntas de um questionário é conveniente pensar cuidadosamente quem vai respondê-lo e escrever as perguntas de uma maneira adequada às suas (prováveis) habilitações literárias e ao seu vocabulário”.

Se tratando da estética do documento, Hill e Hill (1998, p.52), destacam que “é preciso estabelecer um compromisso entre a clareza do “layout” e o tamanho do questionário”, a fim de observar se o mesmo não se torna extenso demais. Após a aplicação dos questionários, foi necessário analisá-los, a fim de interpretar seus resultados e estabelecer uma relação entre a teoria estudada.

Para tal procedimento, utilizou-se o método de análise de conteúdo, um instrumento de análise interativa que busca a compreensão e verificação do

objeto

de pesquisa. Por isso, para que a análise seja válida, Bardin (2004) elenca como

deve ser realizada a categorização de fragmentação da comunicação. Seguindo, primeiramente homogeneidade, ou seja, não misturar informações distintas, a exaustão, analisar o texto na sua totalidade até não haver mais nenhum elemento a ser observado. A exclusividade, visto que um elemento de estudo não deve ser classificado em duas categorias simultaneamente. A objetividade, levando codificadores diferentes para resultados iguais. Além de adequadas e pertinentes, a fim de que se adaptem ao conteúdo abordado e aos objetivos do estudo. As análises deste estudo foram realizadas através da categorização simples, que se dedicou a analisar amplamente todo o questionário aplicado, entretanto, visto que o conteúdo busca observar diferentes pontos de vista acerca da mesma temática.

É fundamental reunir as amostras e muito mais do que simplesmente expor e elencar as respostas dos participantes, buscar sua compreensão, análise e interpretação, seja por meio da intuição, da contextualização e da aproximação com o cotidiano pesquisado.

Esta abordagem busca justificar a teoria e sua relação com a prática e elencar resultados e conteúdos, por vezes até implícitos nas mensagens analisadas. É uma verificação por meio de saberes e de percepções de quem faz parte do grupo e do contexto. Para Oliveira, (2003):

[...] a abordagem de análise de conteúdo tem por finalidade, a partir de um conjunto de técnicas parciais, mas complementares, explicar e sistematizar o conteúdo da mensagem e o significado desse conteúdo, por meio de deduções lógicas e justificadas, tendo como referência sua origem (quem emitiu) e o contexto da mensagem ou os efeitos dessa mensagem (p.3-4).

Para Oliveira (2003, p.6) “o objetivo de toda análise de conteúdo é o de assimilar e classificar de maneira exaustiva e objetiva todas as unidades de sentido existentes no texto”, além de fornecer indicadores úteis aos objetivos da pesquisa.

Ao fazer o questionário pensei na realidade da escola, pois os pais são importantes na vida escolar de seus filhos, bem como a participação nas atividades proporcionadas pela escola como palestras, festas, participação no CPM (Conselho de Pais e Mestres), foram participativos na construção do PPP, na eleição de diretores, conselho de pais entre outros acontecimentos da escola, sempre estão participando e colaborando para que seus filhos e as crianças dessa escola, sejam bem atendidas e possuam um bom aprendizado. A participação dos pais da EMEI Ciranda é ótima, sempre participam das decisões junto com a escola, já foi

construído parquinho com materiais alternativos e doações dos pais, brinquedoteca para as crianças, colocado um vidro para a biblioteca funcionar, festas, várias coisas sempre com a participação de todos, pois eles também acham necessária uma escola adequada e com qualidade para seus filhos.

Os pais são comprometidos com a educação dos seus filhos e com o andamento das atividades desenvolvidas, o diálogo entre escola e família são constantes e verem a escola como extensão de suas família, pois a família acredita e deposita na escola uma boa educação para seus filhos.

Isso se dá ao avanço do dia a dia da tecnologia, e sabendo que a demanda do município é grande, pois existem outras escolas para dar assistência e manter com seus recursos, a escola aceita a ajuda dos pais e da comunidade, pois é pensando no bem estar das crianças e sendo feito esses avanços mais rápidos que elas podem usufruir o bem estar, e mais será utilizado e explorado esses recursos adquiridos crianças que hoje frequentam e que futuramente irão participar dessa instituição.

## 4 CONTEXTUALIZAÇÃO

### 4.1 Município

Os dados que se apresentam a seguir foram retirados do Projeto Político Pedagógico da Escola (2013) onde consta que a história de Não-Me-Toque começa com a chegada dos índios, que foram os primeiros habitantes desta região e atravessa o tempo até a chegada do homem branco e da criação das estâncias na época das grandes revoluções. Neste panorama, resgatam-se histórias e um reduzido número de registros documentais e raros registros fotográficos. A ação do tempo muda a paisagem, mas em algumas vezes poupa a arquitetura do passado, como a casa da Fazenda de Polydoro Albuquerque, hoje com a denominação de Fazenda das Palmas.

Após um longo período de silêncio, segue-se uma nova era, com a chegada dos primeiros imigrantes alemães e italianos.

Em 1824, desembarcaram às margens do Rio dos Sinos os primeiros imigrantes alemães a pedido de D. Pedro I, que formaram colônias nos vales do Jacuí, Sinos, Caí e Taquari. Novos horizontes se abriram para os imigrantes ítalo-germânicos, que migraram para fundarem as Colônias Novas do Rio Grande do Sul.

A partir daí, estava ampliada a semeadura de imigrantes alemães, e mais tarde italianos.

No contexto histórico das Colônias Novas, surge a Colônia do Alto Jacuí, que foi a que mais prosperou. Em 1990, Não-Me-Toque, foi oficialmente considerada a sede da Colônia do Alto Jacuí. Com o passar dos tempos, os povoados começam a ficar com aparência de vilas.

O vento do progresso continua a soprar nestas terras e depois de um longo período de silêncio o nome da Vila Não-Me-Toque torna-se alternativa para os imigrantes holandeses, que procuram por um lugar melhor para se viver, já que a Holanda estava sendo terrivelmente castigada pela ocupação dos nazistas.

Em 1948, começam a chegar as primeiras famílias neste estado do Rio Grande do Sul, sendo os Rauwers e Melis as primeiras famílias a chegarem em Não-Me-Toque. Juntamente com os holandeses chegou a mecanização agrícola que

impulsionou nossa região. E assim, Não-Me-Toque vai se desenvolvendo em todos os setores: saúde, religião, educação, agricultura...

Na década de 50, começam as movimentações de vários povoados em busca de sua autonomia política-administrativa, entre esses, a Vila de Não-Me-Toque. A primeira Assembleia Emancipacionista aconteceu em 1953, e depois de muitas lutas para alcançar a autonomia, no dia 18 de dezembro de 1954, através da Lei 2555, cria-se o município de Não-Me-Toque. Muitos foram os homens e mulheres que não mediram esforços para alcançar a vitória e que possuem junto com Não-Me-Toque os seus nomes registrados na história.

Após a emancipação, iniciam-se as campanhas para a eleição dos primeiros administradores para este município do Rio Grande do Sul. A primeira eleição municipal aconteceu em 20 de fevereiro de 1955, elegendo os primeiros administradores e a primeira Câmara de Vereadores de Não-Me-Toque, sendo a posse oficializada em 28 de fevereiro de 1955.

E assim iniciou-se a história política deste município conhecido também como “Jardim do Alto Jacu”.

Após um breve período de calmaria, novamente, o povo é chamado às urnas, só que desta vez, para decidir a questão do nome do município. Foi em 1969, que teve início um movimento de dirigentes das entidades do município, pretendendo a troca do nome de Não-Me-Toque para Campo Real. O nome surgiu em homenagem ao cereal Trigo, cultivado em grande escala no município.

Em 09 de dezembro de 1971, o Governador da época sancionou a Lei nº 6350, passando o nome de Não-Me-Toque para Campo Real.

Reações contrárias chegaram até o governador, que através de uma lei afirmou que somente poderia haver mudança de nome através de um plebiscito. Então em 1975 foi realizado o plebiscito e em 1976, foi assinada a lei que determinou a volta do nome de Não-Me-Toque.

Após esse período de contradições e de muitas lutas para o desenvolvimento de Não-Me-Toque, podemos nos orgulhar de sermos não-me-toquenses e acompanhar dia-a-dia, este município que continua a crescer e se destacar em todo o território brasileiro.

O Município de Não-Me-Toque está situado no Planalto Médio do Rio Grande do Sul. Seu solo é argiloso com algumas zonas rochosas de difícil aproveitamento, que estão localizadas próximas dos rios.

A vegetação sofreu alterações, anteriormente era mata, apresentava-se em forma de campos e gramíneas, sendo mais conhecida como “barba de bode”. Existem também pequenas áreas de matas.

Não-Me-Toque é drenado por vários rios, sendo três os principais: Rio Colorado, Rio Glória e Rio Cotovelo. Porém, nenhum deles apresenta condições de navegação, por serem pequenos e acidentados.

Atualmente Não-Me-Toque possui uma população de aproximadamente 14.418 habitantes e se destaca em todos os segmentos: econômicos, sociais, culturais e turísticos, sendo conhecido como Capital Nacional da Agricultura de Precisão.

## **4.2 A escola**

Também conforme consta no Projeto Político Pedagógico da Escola (2013) toda ação educativa acontece num determinado tempo e espaço. Dessa forma, precisamos perceber nossos alunos como sujeitos que aprendem, constroem valores e conhecimentos através da vivência de práticas culturais com os grupos que se relaciona. Vygotsky já mencionava sobre a importância das relações com o outro: “A vivência em sociedade é essencial para a transformação do homem de ser biológico em ser humano. É pela aprendizagem nas relações com os outros que construímos os conhecimentos que permitem nosso desenvolvimento mental” (LOPES, 1996, p. 34),

É com esta visão de aprendizagem que se percebe a importância de conhecer a comunidade de onde nossos alunos provêm, para que todo fazer pedagógico nasça dos interesses e dos problemas dessa comunidade, em busca de alternativas conjuntas, as quais propiciem uma melhor qualidade de vida.

A Escola Municipal de Educação Infantil Ciranda da Alegria está situada à Avenida Guilherme Augustin, nº 235, tendo sido inaugurada no dia 05 de maio de 2003. Primeiramente, a Escola estava localizada à Rua Liberato Salzano, nº 787, no Bairro Martini, mas devido ao restrito espaço físico e a imensa procura por vagas, foi necessário procurar uma nova localização que disponibilizasse maior espaço físico para ampliar a demanda de vagas. Funciona no novo endereço desde 1º de fevereiro de 2007.

A escola oferece atendimento de Berçários B1, B2, B2 divididos nos Nível I e Nível II, Maternal IA e IB no Nível I e Maternal II A e B, turmas em turno integral, oferecendo cinco refeições diárias. Neste ano de 2014 a escola está atendendo 80 crianças de 0 a 3 anos.

A E.M.E.I. Ciranda da Alegria vem atendendo a clientela deste município há 13 anos e tem como filosofia: “Cuidar e educar, oportunizando que a criança, através da ludicidade construa conhecimentos e seja sujeito de sua própria história”.

Através de questionários respondidos pelas famílias dos alunos da escola, pode-se perceber que a maioria das famílias possui renda mensal, superior a três salários mínimos, residem em casa própria. Os meios de comunicação mais utilizados pelas famílias são: televisão, rádio, telefone móvel e jornal. A maioria das famílias possui computador, sendo que dessas 50% tem acesso à Internet.

As profissões exercidas pelas pessoas das famílias atendidas pela E.M.E.I. Ciranda da Alegria são: Metalúrgicos, domésticas, professoras, secretárias, comerciários, técnico em informática, vendas, motoristas, auxiliares administrativos e contábeis, construtores, agrônomo, agente de saúde, agricultores, programador de produção, soldadores, bancário, enfermeira e autônomos. A grande maioria dos pais dos alunos da E.M.E.I. Ciranda da Alegria possui o Ensino Médio completo, alguns possuem ou estão cursando Ensino Superior.

O atendimento na E.M.E.I. é realizado por 22 professoras: sendo que uma possui Especialização em Psicopedagogia e duas em Gestão Escolar, quatro possuem Ensino Superior em Pedagogia, duas professoras com Habilitação Magistério e cursando Ensino Superior em Pedagogia; três estagiárias do CIEE, cursando Ensino Superior em Pedagogia e sete auxiliares de serviços gerais. Totalizando com 27 funcionários divididos em seus horários.

A maioria das famílias recebem notícias somente pela televisão. Dessa forma, percebe-se que a escola deve despertar o gosto pela leitura nestas crianças, a fim de que as mesmas levem esse gosto para sua família, pois no momento que tiverem a leitura como forma de prazer e encantamento, certamente todo o resto será aprendido facilmente.

Felizmente a escola conta com o apoio de profissionais de diversas áreas, para auxiliar a escola, na construção de sujeitos participantes, tanto em relação à saúde humana, a questão ambiental, quanto a realização pessoal e profissional do ser humano. Profissionais estes, que se prontificam a contribuir com a escola

projetos que a mesma busca realizar, no intuito de oportunizar a descoberta do mundo como espaço de crescimento constante, de maneira que possa perceber que pode de diferentes formas resolver as mesmas situações, enxergando a si mesmo como sujeito de capacidades múltiplas, capaz de colocar-se no lugar do outro e assim aprendendo a conviver.

### **4.3 O papel do educador frente ao planejamento participativo na sua práxis do cotidiano escolar**

Como profissionais da educação não podem deixar de planejar o trabalho para não cair na rotina e na improvisação. Para garantir uma ação pedagógica efetiva a melhor forma é planejar integradamente, levando em consideração os conteúdos que garantam: o saber, o saber fazer, o saber ser e principalmente o saber conviver.

Na sala de aula se iniciam experiências novas, onde os alunos e professores trocam essas experiências conjuntamente, é nesse conviver que descobrem o outro, e participam de projetos em comum.

Estamos vivenciando tempos de abertura para o outro, democracia, participação e estamos sempre dispostos a essa troca, a ouvir de forma a realmente escutar o que se quer dizer, a colaborar, a valorizar a bagagem de conhecimentos trazida pelos educandos à qual devemos dar significância quando planejamos.

Daí a necessidade de ser o planejamento uma reflexão de mundo, sobre a relação do homem-mundo e sobre a ação pedagógica necessária em determinados momentos. É um meio orientador do trabalho que indica “o que se pretende atingir” e “como fazer” na dinâmica da sala de aula.

O tipo de planejamento que corresponde à contemporaneidade é o planejamento participativo. O professor, de posse de seu plano de trabalho, decide a melhor forma de operacionalizar o conteúdo proposto, que pode ocorrer em forma de: plano de aula, o projeto de trabalho ou roteiro, sempre propiciando condições ao educando de realizar uma aprendizagem com significação.

No mundo globalizado em que vivemos, as escolas recebem alunos de diferentes origens sociais, culturais, familiares. Nessa perspectiva é necessário que

o grupo de dirigentes e educadores defina formas de gestão e de convivência que

regulem a organização da escola, bem como as práticas pedagógicas para que não haja discriminação e assegure um ensino de qualidade para todos.

O planejamento participativo deve ocorrer permanentemente e ser visto como um momento de decisão sobre o “fazer pedagógico”, daí torna-se necessário traçar objetivos como ponto de chegada, onde se trabalham os desafios, os conhecimentos e as técnicas em função dele, articulando-se a quantidade e qualidade. Os objetivos devem ser definidos com clareza e estabelecidos pelo grupo, podem ir se modificando conforme as necessidades detectadas, assim participam ativamente do processo de construção do conhecimento.

Coaracy( 1972):

Para a elaboração do planejamento, o professor deve considerar como norteador da ação de planejar:

- Conhecimento da realidade onde a escola está inserida, (possibilidades) recursos, características, necessidades e problemas;
- Conhecimento do aluno (bagagem cognitiva, social e afetiva);
- As relações de conteúdos X objetivos (o que trabalhar-conteúdos com a finalidade);
- Seleção e descrição das atividades (desafiadoras, adequadas, motivadoras);
- Previsão dos usos e recursos (enriquecimento das atividades, prendam o interesse dos alunos, propiciar atividades significativas);
- Decisão sobre a avaliação (progresso dos alunos avaliar observando, registrando avanços e dificuldades).

No plano de aula, o professor indica os procedimentos necessários para a realização dos planos de estudo. Ele deve:

Apontar para os objetivos a serem alcançados; descrever o conteúdo que será trabalhado na aula; definir os procedimentos de ensino e organizar as atividades de seus alunos; sugerir recursos (cartazes, jornais, livros, filmes, e outros objetos variados) para serem usados durante a aula, visando despertar o interesse e estimular a participação dos alunos; estabelecer de que maneira será feita a avaliação (MAIA; SCHEIBEL, 2006, p. 105)

O processo de planejamento participativo na ação do planejar deve ser feito pelo grupo. Participar significa exercer um direito de cidadania, responsabilizar-se pelo que faz sobre o que faz e necessita ser feito, aprende-se a colaborar com os outros aperfeiçoando a convivência com os demais. A participação possui caráter e

compromissos sociais arraigados em valores humanos não podendo refletir em interesses individualistas.

Dessa forma o planejamento torna-se um processo integrador entre a escola e contexto, cabendo aos educadores formar pessoas críticas, questionadoras, atuantes, com possibilidades de contribuir concretamente para a formação da sociedade. Concretizando assim o papel social da escola.

Muitos professores acreditam que o planejamento pode ser apenas uma forma burocrática, sem sentido e totalmente desnecessário, pois já dão aulas a anos e acreditam que não precisam planejar o que ensinam aos alunos.

Quando planejam, fazem apenas por obrigação, para agradar a direção ou os coordenadores da escola.

Existem três elementos para definir o desgaste do planejamento por parte do corpo docente:

[...] Idealismo: o planejamento cumpre o papel ideológico. É a expressão das boas intenções, das muitas coisas que gostaríamos de fazer, mas que não se relacionam com a realidade. Formalismo: a escola de “papel”. Enfatiza o planejamento de forma bastante burocrática, com formulários e prazos. Não participação: o planejamento pode ser usado como meio de dominação. Alguns planejam, outros executam, nesse sentido, a participação ocorre apenas na execução (VASCONCELLOS, 2000, p. 32)

O professor deve ter em mente a importância fundamental do seu trabalho pedagógico, pois diariamente trabalha com pessoas que estão formando seu intelecto, é visto e observado onde quer que vá, não somos professores somente na escola, somos exemplos para a maioria das crianças, pais e comunidade.

Ser professor é mais do que transmitir conteúdos é doar-se inteiramente à causa nobre de educar, e a criança traz exemplos, curiosidades, fatos e histórias de vida que merecem ser escutados e observados com atenção. O professor que não tolera interrupções, que acha que é o dono do saber, deveria mudar de profissão. Um verdadeiro educador ama o que faz e por isso faz planos, almeja, intenciona aulas e um futuro mais próspero aos seus alunos.

A narração, de que o educador é sujeito, conduz aos educandos a memorização mecânica do conteúdo narrado. Mais ainda, a narração os transforma em “vasilhas”, em recipientes a serem “enchidos” pelo educador. Quanto mais vá “enchendo” os recipientes com seus “depósitos”, tanto

melhor educador será. Quanto mais se deixem docilmente “encher”, tanto melhores educandos serão (FREIRE, 2005, p. 66)

Há algumas décadas não se falava em plano de ensino nas escolas, os planos já estavam escritos nos livros e os professores se davam por satisfeitos sempre que conseguiam cumprir o que estava proposto nos livros, o professor era quem ditava as normas e sua disciplina e quem regulava o grau de dificuldade aplicado nas provas. O número de crianças que conseguiam completar a escola era muito pequeno porque este método era muito seletivo, não levando em consideração as diferenças culturais, tendo um número elevado de reprovações sobre conteúdos desnecessários e a escola existia apenas para os mais capazes. Hoje, exige-se a elaboração de um plano de ensino em todas as instituições de ensino.

A realidade atual exige dos professores que eles façam e refaçam tudo de um ano para o outro: Planos de Ensino por Unidade, planos por Bimestre, além dos Planos de Aula.

Em todo o mundo os sistemas educacionais estão sendo reformulados para dar atenção às necessidades atuais, buscando um ajuste às características de uma sociedade em constante mudança e readaptação contínua às contingências relacionadas pelo processo (PRZBYLSKI, 1976, p. 103).

Ao planejar uma aula, os professores devem prever objetivos a serem alcançados, especificar itens a serem trabalhados, organizar atividades de aprendizagens aos alunos indicar os recursos utilizados durante a aula para despertar o interesse no aluno e estabelecer como será feita a avaliação das atividades. A postura do professor deve ser de mediador do conhecimento, colocando-se no lugar dos alunos sempre que planejar suas atividades. O planejamento contribui para atingir objetivos e superar as dificuldades.

Planejar a aula, portanto, é refletir, prever, criar e agir, enfim, é visar um trabalho mais eficiente, ajustando-o às necessidades dos educandos, devendo ser empregado competentemente e de maneira clara pelos professores.

Uma opção para isso é o planejamento participativo, que se caracteriza pela integração de todos os setores da atividade humana numa ação globalizada com objetivo de solucionar os problemas comuns.

#### **4.4 A visão dos pais e professores sobre o planejamento participativo na gestão democrática da escola**

Para perceber a visão dos pais e professores com relação ao planejamento participativo na gestão democrática da escola, realizou-se um questionário, onde tiveram a oportunidade de descrever a opinião e a vivência. Para manter o anonimato usam-se letras para denominar os vinte e três professores (A), que responderam e quando se trata das respostas dos pais, emprega-se a letra (P). Aproximadamente obtive a resposta de 68 pais que participaram da pesquisa.

Fazendo-se uma análise das respostas dadas à questão um (O que você entende por gestão democrática?) pode-se destacar que tanto os pais quanto os professores entendem que “a gestão democrática ocorre quando o trabalho promove a participação, o envolvimento e o comprometimento de todos os segmentos da continuidade escolar”. “É um sistema onde cada setor auxilia e depende do outro para alcançar os objetivos propostos”. Esta ideia fica confirmada, pois: “[...] na escola todos têm contribuições e saberes para compartilhar e que todos os processos realizados nos espaços da escola são vivências formativas e cidadãs” (DOURADO, 2003, p. 62).

Em se tratando da Educação Infantil (Qual a importância da gestão democrática para o planejamento do professor na EI?) as respostas foram unânimes em afirmar que: “a gestão democrática fortalece os fazeres pedagógicos e, dessa forma, o planejamento do professor busca auxiliar no desenvolvimento integral dos educandos, sempre levando em consideração o público atendido”.(A) “É muito importante, pois fortalece o trabalho em equipe, a tomada de decisões e a avaliação dos resultados alcançados”.

A gestão democrática é um processo dialógico, comprometido com a formação da cidadania a partir da constituição de uma ordem ética que contempla a “fraternidade, solidariedade, justiça social, respeito, bondade e emancipação humana” (FERREIRA, 2004, p. 1243).

Ao escreverem sobre (Como você percebe a presença da gestão democrática na tua escola?) os pais e os professores, na maioria, responderam que: “a gestão democrática está em construção e estão buscando fortalecer a participação e o comprometimento da comunidade escolar, através da participação coletiva na

construção do PPP, buscando estabelecer diálogo entre pais, professores, funcionários e direção”

[...] a democratização da gestão da escola básica não pode restringir-se ao limite do próprio estado, – promovendo a participação coletiva apenas dos que atuam em seu interior – mas envolver principalmente os usuários e a comunidade em geral, de modo que se possa produzir, por parte da população, uma real possibilidade de controle democrático do Estado no provimento de educação escolar em quantidade e qualidade compatíveis com as obrigações do poder público e de acordo com os interesses da sociedade (PARO, 1998, p. 305).

Além disso, fazem o planejamento envolvendo os professores que atendem as mesmas turmas, envolvem as famílias nos momentos de estudo, desenvolvendo temas que são escolhidos pelas mesmas. Destacam, ainda, que é fundamental que os professores façam um bom planejamento para se sentirem seguros na direção do trabalho pedagógico, pois quem não sabe para onde quer ir, qualquer lugar serve.

Ao falarem sobre a relação que existe entre a gestão democrática e o planejamento, destacaram que a gestão democrática permite que os professores realizem um planejamento adequado à realidade de seus educandos de modo que as atividades sejam desafiadoras, reflexivas e que possam contribuir para a vida em sociedade. Isto demonstra que:

A concepção de educação é entendida, aqui, como prática social, portanto, constitutiva e constituinte das relações sociais mais amplas, a partir de embates e processos em disputa que traduzem distintas concepções de homem, mundo e sociedade. A educação é entendida como processo amplo de socialização da cultura, historicamente produzida pelo homem, e a escola, como locus privilegiado de produção e apropriação do saber, cujas políticas, gestão e processos se organizam, coletivamente ou não, em prol dos objetivos de formação. (DOURADO, 2007, p. 923)

No aspecto dos pontos positivos que percebem em relação à gestão democrática na escola destacaram: a eleição de diretores, a construção coletiva do PPP, os pais participativos e atuantes, além do Conselho escolar e CPM.

Os pais destacam que todos os professores “são comprometidos com o trabalho educativo” (P).

Assim, pais e professores entendem o processo de gestão democrática e participativa não é uma função exclusiva do gestor escolar, mas da realização de um trabalho participativo, que envolve todos os segmentos sociais que compõem a escola.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Projeto Político Pedagógico tem a intencionalidade que é o seu princípio norteador, ele cria significativo à medida que nos questionamos sobre o que

queremos com a escola e os rumos a seguir dentro de limites e possibilidades, por isso deve ser reflexivo e investigado.

O Projeto Pedagógico cria novas metas sociais que contribuam para o estabelecimento de uma sociedade mais justa e humana. Para isso, é necessário compreender o que ocorre no interior da instituição, as relações pedagógicas, como é concebido, executado e avaliado o currículo escola, quais as atividades, os valores e as crenças existentes no meio onde a escola está inserida, bem como as formas de organização do trabalho pedagógico.

O Projeto Pedagógico precisa ser elaborado num trabalho e esforço coletivo, onde todos os que fazem parte da comunidade escolar estejam engajados nesse projeto de forma responsável, assumindo os compromissos que lhe são cabíveis.

A partir desse processo democrático e com o Projeto Pedagógico em ação, é que se efetivará a meta de preparação e capacitação política dos cidadãos de uma nova sociedade, onde se tornem sujeitos autônomos, criativos, capazes de preparar as condições que tornarão possível novas estruturas sociais.

A construção do Projeto Pedagógico é gradativa, ou seja, ele vai aos poucos se estruturando e ampliando, é um processo que precisa ser construído a partir das vivências interesses e ideias da comunidade, dos educadores e do sistema de ensino, levando em consideração a estrutura, a organização, e currículo, as ideias e as práticas da instituição.

Deve-se considerar, portanto, o desafio de articular as singularidades de escola e a reflexão coletiva para que exista o compromisso de todos a respeito dos princípios que vão orientar o trabalho escolar, considerando suas especialidades. Tínhamos como objetivos da pesquisa entender o planejamento escolar participativo como mecanismo fundamental para a construção de uma escola de qualidade social, visando uma Gestão Democrática Escolar pautada na democracia. Identificar o Planejamento Escolar Participativo como processo atual e relevante para a sociedade. Compreender o conceito de planejamento, destacando seus elementos básicos, as finalidades, os níveis, as etapas, visando a reflexão sobre o mesmo. Proporcionar a compreensão sobre a importância do Planejamento Escolar Participativo e da Gestão Escolar Democrática como princípios democráticos.

Como é um processo contínuo deve estar sempre sendo renovado, repensado e revisto para que se defina a identidade da escola.

O planejamento está relacionado com a reflexão sobre a prática e a teoria. Ele precisa ter como ponto de partida, o contexto real, o cotidiano, a realidade problematizada, necessita estar vinculado à realidade social onde a escola está inserida, sendo o mesmo um efetivo instrumento de maneira qualitativa da educação. Dessa maneira, percebe-se que o planejamento apresentando-se como algo essencial e indispensável para assegurar a qualidade para a educação, melhorando a atual imagem da mesma, perante a sociedade.

As atividades educativas devem ser planejadas tendo como ponto de referência à problemática sociocultural, econômica e política do contexto onde a escola esta inserida. Precisa-se levar em conta a carga cultural que o aluno traz de casa, suas vivências e suas carências, saber que cada criança aprende de maneira adversa da outra e que devemos ajudar a todas sem distinção de cor, raça, ou credo.

O planejamento participativo em sua plenitude é de suma importância para o processo de ensino aprendizagem, bem como para a transformação social, pois somente se obtém sucesso quando as ações são planejadas e executadas por todos os sujeitos envolvidos que se comprometem a participar.

Assim, tanto os pais quanto os professores entrevistados responderam que a gestão democrática ocorre quando o trabalho promove a participação, o envolvimento e o comprometimento de todos os segmentos da continuidade escolar e por isso é um sistema onde cada setor auxilia e depende do outro para alcançar os objetivos propostos.

Além disso, como se trata de uma escola de Educação Infantil, evidenciou-se que a gestão democrática fortalece os fazeres pedagógicos e que através do planejamento busca-se o desenvolvimento integral dos educandos.

Após a realização deste trabalho espera-se ter contribuído para demonstrar que a escola que realiza um planejamento participativo, numa gestão democrática consegue atingir os objetivos propostos, gerando satisfação e comprometimento com toda a comunidade na qual está inserida.

## REFERÊNCIAS

- ANDRÉ, M. E. D. A. **Estudo de Caso em Pesquisa e avaliação educacional**. Brasília: Liber Livro Editora, 2005
- AZANHA, José Mário. **Política e planos de educação no Brasil: alguns pontos para reflexão**. Caderno de pesquisa, nº 85. São Paulo: Fundação Carlos Chagas/Cortez, 1993 (70-78).
- BRASIL, **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf>. Acesso em 10 de outubro de 2014.
- BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Constituicao.htm). Acesso em 10 de outubro de 2014.
- BUSSMANN, Antônio Carvalho. **Projeto pedagógico**. Texto elaborado para fins de estudo com professores do CIEP (Centro Integrado de Educação Pública). Ijuí: Editora Mimeo, abril de 1993.
- CHIAVEATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Edição compacta, 7 ed., São Paulo: Atlas S.A., 2002
- COARACY, Joana. **O planejamento como processo**. Revista Educação. 4º Ed., Brasília, 1972.
- DOURADO, Luis F. **Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas**. Educ. Soc., Campinas, vol. 28, n. 100 - Especial, p. 921-946, out. 2007. Disponível em <http://www.cedes.unicamp.com.br>.
- DUARTE, R. In: Pesquisa Qualitativa: Reflexões sobre o Trabalho de Campo. **Cadernos de Pesquisa**: São Paulo, n.115,p.139-154, março-2002.
- \_\_\_\_\_, **Gestão escolar democrática- a perspectiva dos dirigentes escolares da rede municipal de Goiânia**. Goiânia: Alternativa, 2003.
- DRUCKER, Peter de. **Condensado do livro The Essential Drucker**. © 2001 by Livraria Nobel.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. 5 ed.; Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1975.
- FERREIRA, Naura S. C. **Repensando e ressignificando a gestão democrática da educação na cultura globalizada**. Educ. Soc., Campinas, vol. 25, n. 89, p. 1227-1249. Set./Dez. 2004 Disponível em <<http://www.cedes.unicamp>.
- FERRETTI, Celso João; ARAÚJO, Ronaldo Lima; LIMA FILHO, Domingos Leite. **Formação de professores do ensino médio**, etapa I - caderno V: organização e gestão democrática da escola. MEC, Curitiba : UFPR/Setor de Educação, 2013.
- FRIGOTTO, Gaudêncio. **A produtividade da escola improdutiva. Um (re) exame das relações entre educação e estrutura econômico-social capitalista**. 4ed.; São Paulo: Cortez, 1993.
- FULGENCIO, Paulo César. **Glossário: Vade Mecum**. Rio de Janeiro: Mauad, 2007.

GANDIN, Danilo. **Posição do planejamento participativo entre as ferramentas de intervenção na realidade.** Currículo sem Fronteira, v.1, n. 1, jan./jun., 2001 ( 81-95).

GADOTTI, Moacir. **Pressupostos do projeto pedagógico.** In: MEC, Anais da Conferência Nacional de Educação para Todos. Brasília, 28/8 a 2/9/94.

KENSKI, Vani Moreira. **Avaliação da aprendizagem.** In: VEIGA, Ilma Passos de Alencastro (Org.). Repensando a Didática. 10. ed. Campinas: Papirus, 1995.

LIBÂNEO, José Carlos. **Concepções e práticas de organização e gestão da escola: considerações introdutórias para um exame crítico da discussão atual no Brasil.** Artigo publicado na Revista Española de Educación Comparada, Madrid, Espanha. Año 2007, Numero 13. Edición monográfica: Administración y gestión de los centros escolares: panorámica internacional. (1-31)

\_\_\_\_\_, **Didática.** São Paulo: Cortez, 1992.

LOPES, Josiane. **Vigotsky: o teórico social da inteligência.** Revista Nova Escola. V. 11. nº 99, dez. 1996.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências.** 2 ed., Curitiba: Editora Positivo, 2009

MARQUES, Mário Osório. **Projeto pedagógico: a marca da escola.** In: Revista Educação e Contexto. Projeto pedagógico e identidade da escola nº 18. Ijuí: Unijuí, abr./jun. 1990.

MST (Movimento dos Trabalhadores Rurais sem terra) **Como fazer a escola que queremos** : o planejamento. Caderno de Educação, nº 6, Porto Alegre, 1995.

OLIVEIRA, Zilma Ramos de.(org). O trabalho do professor na Educação Infantil.1ª ed., São Paulo: Biruta,2012. Varias autoras.

PADILHA, Paulo Roberto. **Planejamento dialógico: como construir o projeto político da escola.** São Paulo: Cortez; Instituto Paulo Freire, 2003.

PARO, Vitor H. **A gestão da educação ante as exigências de qualidade e produtividade da escola pública.** Apresentado no V Seminário Internacional Sobre Reestruturação Curricular, 06 a 11/7/1998, Porto Alegre/ RS. Publicado em: SILVA, Luiz H. da; org. A escola cidadã no contexto da globalização. Petrópolis, Vozes, 1998. p. 300-307.

Revistaescola.abril.com.br/planejamento-e-avaliação/planejamento/ensinar-bem-saber-planejar 424802. Acessado em 10de novembro de 2014.

SANDER, Benno. **Gestão da educação na América-latina: construção e reconstrução do conhecimento.** Campinas: Autores Associados, 1995.

SILVA. Luiz Heron da. **Escola cidadã, teoria e prática.** Petrópolis: Vozes, 1999.

SOBRINHO, José Amaral. **Plano decenal da educação para todos: perspectivas.** Em aberto, ano 13, nº 59, Brasília, 1993 (79-83)

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Planejamento: plano de ensino-aprendizagem e projeto educativo.** São Paulo: Libertad, 1995.

VEIGA, Ilma Passos da. **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção coletiva.** In: VEIGA, Ilma Passos da (org.). Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível. Campinas: Papirus, 1998.

\_\_\_\_\_, **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível.** 13 ed. Campinas: Papirus, 2001.

VIEIRA, Sofia Lerche. **Educação e gestão: extraindo significados da base legal.** In: Ceará. SEDUC. Nos paradigmas de gestão escolar. Fortaleza: edições SEDUC, 2005.

# APÊNDICES

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE  
SANTA MARIA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO  
ESPECIALIZAÇÃO *LATO SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL A  
DISTÂNCIA**

**QUESTIONÁRIO PARA OS FUNCIONÁRIOS ( A )**

NOME: \_\_\_\_\_

FUNÇÃO: \_\_\_\_\_

**Use o verso para suas respostas:**

A.O que você entende por Gestão Democrática na Educação

B. De sua opinião a respeito da importância da gestão democrática para o planejamento do professor na Educação Infantil

C.Na escola em que você atua como você percebe a presença da Gestão Democrática. Cite exemplos:

D.Você acredita que na escola de Educação Infantil é importante o planejamento das atividades. Por que?

E.Em sua opinião, qual a relação que existe entre a gestão democrática e o planejamento.

F. Quais os pontos positivos que você percebe, enquanto educadora, tendo presente a gestão democrática na instituição de ensino em que atua.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE  
SANTA MARIA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO  
ESPECIALIZAÇÃO *LATO SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL A  
DISTÂNCIA**

**QUESTIONÁRIO PARA OS PAIS ( P )**

PROFISSÃO: \_\_\_\_\_

**RESPONDA AS QUESTÕES NO VERSO**

- A. O que espera que seu filho aprenda na Educação Infantil?
  
- B. O que você entende por Gestão Democrática?
  
- C. De sua opinião sobre Gestão Democrática escolar?
  
- D. Você acredita que a necessidade de planejar as atividades de acordo com as idades na Educação Infantil?
  
- E. Quais os pontos positivos que você vê na Educação Infantil que tenha beneficiado seu filho.
  
- F. Qual sua participação na escola quanto às questões de educação, gestão e planejamento escolar.