

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

Ângela Balz Franzen

**GESTÃO DEMOCRÁTICA E PROJETO PEDAGÓGICO:
IMPLICAÇÕES NA GESTÃO DO PEDAGÓGICO**

Três Passos, RS
2018

Ângela Balz Franzen

**GESTÃO DEMOCRÁTICA E PROJETO PEDAGÓGICO: IMPLICAÇÕES NA
GESTÃO DO PEDAGÓGICO**

Monografia apresentada ao curso de Especialização em Gestão Educacional (EAD), da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito para obtenção do título de **Especialista em Gestão Educacional**.

Orientadora: Alexandra Silva dos Santos Furquim

Três Passos, RS
2018

Ângela Balz Franzen

**GESTÃO DEMOCRÁTICA E PROJETO PEDAGÓGICO:
IMPLICAÇÕES NA GESTÃO DO PEDAGÓGICO**

Monografia apresentada ao curso de Especialização-em Gestão Educacional (EAD) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), como requisito para obtenção do grau de **Especialista em Gestão Educacional**.

Aprovado em 30 de novembro de 2018:

Alexandra Silva dos Santos Furquim, Ma. (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Vanessa Medianeira da Silva Flôres, Ma. (UFSM)

Lucas da Silva Martinez, Me. (UFSM)

Três Passos, RS
2018

RESUMO

GESTÃO DEMOCRÁTICA E PROJETO PEDAGÓGICO: IMPLICAÇÕES NA GESTÃO DO PEDAGÓGICO

AUTORA: Ângela Balz Franzen

ORIENTADORA: Alexandra Silva dos Santos Furquim

Esta pesquisa tem como temática a relação entre a gestão democrática, gestão do pedagógico e Projeto Pedagógico. O problema de pesquisa é: em que medida o Projeto Pedagógico é compreendido pelos professores e coordenadores e como este interfere na gestão do pedagógico de uma escola da rede pública estadual de Três de Maio/RS? Assim, o objetivo geral da pesquisa foi analisar como o Projeto Pedagógico é compreendido pelos professores e coordenadores e como este interfere na gestão do pedagógico em uma escola da rede pública estadual de Três de Maio/RS. Os objetivos específicos foram: discutir sobre a relação entre Projeto Pedagógico, gestão do pedagógico e aprendizagem; analisar o Projeto Pedagógico da escola em estudo; e, relacionar as práticas pedagógicas de professores e coordenadores com o seu Projeto Pedagógico. A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, com abordagem qualitativa. Participaram da pesquisa 3 coordenadores pedagógicos e 10 professores. Os instrumentos utilizados foram questionários e o Projeto Pedagógico da escola. A análise e interpretação dos dados aconteceu com base na análise de conteúdo a partir das categorias de formulação de um PP sugerido por Libâneo (2015). Ao longo da pesquisa, professores e coordenadores pedagógicos apontaram a importância do Projeto Pedagógico para a aprendizagem, enfatizando a relação entre a gestão do pedagógico e o trabalho colaborativo do professor e da coordenação pedagógica. Os participantes sinalizaram seus entendimentos sobre gestão democrática, pedagógico e a relação entre o Projeto Pedagógico e o processo de aprendizagem dos alunos. Ao final da pesquisa, foi possível perceber a importância da relação entre gestão do pedagógico e o Projeto Pedagógico, com destaque para os papéis dos professores e coordenadores pedagógicos na realização de um trabalho coletivo e participativo em vista da aprendizagem e da produção de conhecimento.

Palavras chaves: Gestão Democrática. Gestão do Pedagógico. Projeto Pedagógico.

ABSTRACT

DEMOCRATIC MANAGEMENT AND PEDAGOGICAL PROJECT: IMPLICATIONS AT THE PEDAGOGICAL MANAGEMENT

AUTHOR: Ângela Balz Franzen
ADVISOR: Alexandra Silva dos Santos Furquim

This research has as a theme the relation among democratic management, pedagogical management, and Pedagogical Project. The question that guides the research: how do teachers and pedagogical coordinators understand the Pedagogical Project and how does it influence the pedagogical management at a public school from Três de Maio/RS? Therefore, the objective was to analyze how the teachers and pedagogical coordinators understand the Pedagogical Project and how does it influence the pedagogical management at a public school from Três de Maio/RS. The specific objectives were: discuss the relation among Pedagogical Project, pedagogical management and learning; analyse the Pedagogical Project from the school in the study and relate it with the teachers and pedagogical coordinators' pedagogical practices. The research is a case study with a qualitative approach. The participants were three pedagogical coordinators and ten teachers. The instruments used were a questionnaire and the Pedagogical Project from the school. The data analyses and interpretation happened with bases in the content analysis from the formation categories of a PP suggested by Libâneo (2015). During the research, teachers and pedagogical coordinators pointed the importance of the Pedagogical Project for the learning process, emphasizing the relation among pedagogical management and the collaborative teachers and pedagogical coordinators work. The participants indicated their comprehensions about democratic management, pedagogical and the relation among Pedagogical Project and the learning process. At the end of the research, it was possible to realize the importance among pedagogical management and the Pedagogical Project, highlighting the roles of teacher and pedagogical coordinators in a collective and participative work in order to achieve learning and knowledge production.

Keywords: Democratic Management. Pedagogical Management. Pedagogical Project.

Agradecimentos

A Deus pela vida e pela saúde.

Aos meus pais que sempre me ensinaram a importância da família, do estudo e do trabalho.

Ao meu marido Geovani pelo companheirismo e pela força diária para vencer os obstáculos do dia a dia.

A minha irmã Andréia e cunhado Júnior por serem pessoas sempre presentes e amigas.

A professora Alexandra, minha orientadora, que não mediu esforços para estar sempre disponível e ajudando.

As escolas em que trabalho pela oportunidade de transformar vidas através do conhecimento.

Aos colegas de profissão que aceitaram dialogar comigo nesta temática.

Ao Curso de Especialização em Gestão Educacional pelas ricas aprendizagens proporcionadas ao longo do curso.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Você conhece o PP da sua escola?	36
FIGURA 2 – Você participou da elaboração do último PP da escola?	37
FIGURA 3 – Você acredita que a escola tem autonomia na elaboração do PP?	38
FIGURA 4 – Em que medida você pensa no PP da escola ao elaborar seu Plano de Trabalho e nos momentos de planejamento das suas aulas?.....	44
FIGURA 5 – Você recebe suporte/auxílio da coordenação pedagógica na elaboração e execução do seu plano de trabalho?.....	46
FIGURA 6 – Com que frequência a coordenação pedagógica acompanha a aprendizagem dos alunos?	47

SUMÁRIO

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	8
2 PERCURSO METODOLÓGICO	10
3 A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA: RELAÇÕES COM A GESTÃO DO PEDAGÓGICO.....	13
3.1 GESTÃO: DEFININDO CONCEITOS.....	13
3.2 A GESTÃO DA ESCOLA NA PERSPECTIVA DEMOCRÁTICA	16
3.3 A GESTÃO DEMOCRÁTICA E A EDUCAÇÃO DE QUALIDADE	20
4 O PROJETO PEDAGÓGICO: RELAÇÕES COM A GESTÃO DO PEDAGÓGICO E A APRENDIZAGEM	23
4.1 PROJETO PEDAGÓGICO: DEFININDO O CONCEITO.....	23
4.2 PROJETO PEDAGÓGICO E GESTÃO DO PEDAGÓGICO	27
5 A RELAÇÃO DO PROJETO PEDAGÓGICO COM A GESTÃO DO PEDAGÓGICO NO PROCESSO DE APRENDIZAGEM DE UMA ESCOLA	31
5.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA ESCOLA	32
5.2 A GESTÃO DEMOCRÁTICA NO PROJETO PEDAGÓGICO DA ESCOLA.....	35
5.3 O PROJETO PEDAGÓGICO: ASPECTOS PEDAGÓGICOS NA PRÁTICA ESCOLAR E NA GESTÃO	39
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
REFERÊNCIAS.....	52
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA COORDENADORES PEDAGÓGICOS ...	54
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA PROFESSORES	55
APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	56

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A escola contemporânea tem recebido diversas funções, mas a principal delas mantém-se: a produção de conhecimento. A qualidade da educação diz respeito ao conhecimento produzido, uma vez que:

A principal função social e pedagógica da escola é a de assegurar o desenvolvimento das capacidades cognitivas, operativas, sociais e morais pelo seu empenho na dinamização do currículo, no desenvolvimento dos processos de pensar, na formação da cidadania participativa e na formação ética. (LIBÂNEO, 2015, p. 115).

Isto diz respeito diretamente a gestão democrática para organização e gestão da escola. Um dos princípios fundamentais da gestão democrática é o Projeto Pedagógico (PP), que se coloca como tempo e espaço de expressão e participação da comunidade escolar na definição dos objetivos de formação dos estudantes.

Neste sentido, esta pesquisa tem como temática a gestão democrática, a gestão do pedagógico e o PP da escola. Este tema surgiu a partir das leituras teóricas realizadas em algumas disciplinas do Curso de Especialização em Gestão Educacional, que instigaram a reflexão sobre a relação que o PP tem com a gestão do pedagógico e como uma gestão democrática pode interferir neste processo.

Além disso, a experiência da pesquisadora na escola auxiliou para o desenvolvimento. Percebe-se a importância de conhecer o PP da escola para o desenvolvimento do Plano de Trabalho do professor e, a partir deste, pensar na gestão do pedagógico, ou seja, na sua produção de aula.

O contexto da pesquisa é uma escola pública estadual de Três de Maio/RS, na qual a pesquisadora trabalha há oito anos.

Parte-se do questionamento: em que medida o PP é compreendido pelos professores e coordenadores e como este interfere na gestão do pedagógico de uma escola da rede pública estadual de Três de Maio/RS?

Assim, o objetivo geral da pesquisa foi analisar como o PP é compreendido pelos professores e coordenadores e como este interfere na gestão do pedagógico em uma escola da rede pública estadual de Três de Maio/RS.

Para tal, foram definidos os objetivos específicos: a) discutir sobre a relação entre PP, gestão do pedagógico e aprendizagem, b) analisar o PP da escola em

estudo e c) relacionar as práticas pedagógicas de professores e coordenadores da escola com o seu PP.

A escrita está organizada em seis capítulos. O capítulo que segue apresenta o percurso metodológico da pesquisa. O terceiro capítulo faz uma análise sobre a gestão democrática na escola, em que se realiza um breve resgate histórico do conceito de gestão, são apresentados os princípios da gestão democrática e a relação desta com a educação de qualidade.

O quarto capítulo dialoga sobre o PP e a relação com a gestão do pedagógico. Faz-se uma definição do que é PP, sua importância e elementos que o compõem. Após o PP é relacionado com a gestão do pedagógico, ressaltando a importância do documento para o fazer pedagógico da escola diariamente.

No quinto capítulo são apresentados os dados coletados a partir dos questionários com professores e coordenadores pedagógicos da escola em análise e o PP da escola. O capítulo divide-se em três seções: a) contextualização da escola, do documento e dos participantes da pesquisa; b) características da gestão democrática no PP e na gestão da escola; e, c) a relação entre o PP e as práticas escolares dos professores e coordenadores pedagógicos da escola.

Por fim, apresentam-se as considerações finais para o estudo desenvolvido.

2 PERCURSO METODOLÓGICO

Essa pesquisa possui uma abordagem qualitativa, ao passo que pretende analisar como o PP é compreendido pelos professores e coordenadores e como este interfere na gestão do pedagógico em uma escola da rede pública estadual de Três de Maio/RS, sem preocupar-se com quantificar, mas analisar como este processo ocorre.

Sobre as pesquisas qualitativas, Moreira (2002) define seis características básicas: interpretação da realidade a partir da perspectiva dos sujeitos da pesquisa; ênfase na subjetividade ao contrário da objetividade; é uma pesquisa com flexibilidade de sequência, sem necessidade de definição de todos os passos a priori; maior interesse no processo do que no resultado, a fim de entender a situação em análise; importância para o contexto social dos sujeitos e aceitação da influência da pesquisa nos participantes e pesquisador.

Para atingir os objetivos, foi realizado um estudo de caso. Gil (2002, p. 54) define um estudo de caso como um “[...] estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados”. Para Yin (2001, p. 32), um estudo de caso “é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e em que múltiplas fontes de evidência são utilizadas”. Lüdke e André (1986), ao caracterizarem um estudo de caso, enfatizam a interpretação em contexto, pois todo o estudo desta natureza tem que levar em conta as características da escola, o meio social em que ela está inserida, os recursos materiais e humanos, entre outros aspectos.

Os estudos de caso de natureza qualitativa se desenvolvem em um contexto histórico e social, sendo rico em detalhes, com um plano aberto e flexível em que se percebe a realidade de forma complexa e contextualizada (LÜDKE; ANDRÉ, 1986).

Desta forma, o estudo de caso acontece em uma escola pública estadual do município de Três de Maio/RS. A escolha desta escola justifica-se pela atuação da pesquisadora nesta. O estudo de caso é escolhido para esta pesquisa, uma vez que se analisa uma escola em específico.

Os instrumentos que foram utilizados para o estudo de caso constituem-se de: o PP da escola e questionários com os professores e coordenadores pedagógicos.

Gil (2008, p. 121) caracteriza um questionário como

A técnica de investigação composta por um conjunto de 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 questionário foi composto por perguntas fechadas e abertas. Nesta pesquisa, pretende-se fazer uso destes tipos de perguntas devido ao tamanho da amostragem, porém também quer-se dar possibilidade de diálogo entre pesquisador e sujeitos.

Os sujeitos desta pesquisa foram três coordenadores pedagógicos e 10 professores (três do ensino fundamental – anos iniciais, três do ensino fundamental – anos finais e 4 do ensino médio), para que a pesquisa consiga demonstrar a realidade da escola. Os sujeitos foram convidados pela pesquisadora. Os coordenadores pedagógicos foram identificados por C1, C2 e C3 e os professores por P1, P2 e assim até P10, para que suas identidades fossem preservadas.

Escolheu-se realizar os questionários com professores e coordenadores pedagógicos para que seja possível analisar como o PP interfere na gestão do pedagógico. Libâneo (2015, p. 342) define as funções do coordenador pedagógico:

[...] coordena, acompanha, assessora, apoia e avalia as atividades pedagógico-curriculares. Sua atribuição prioritária é prestar assistência pedagógica-didática aos professores em suas respectivas disciplinas no que diz respeito ao trabalho interativo com os alunos.

Para o corpo docente, Libâneo (2015, p. 343) escreve que o objetivo principal é “[...] contribuir para o objetivo prioritário da instituição, o processo de ensino e aprendizagem”. Logo, coordenadores pedagógicos e corpo docente, em um trabalho conjunto e democrático, são os responsáveis pelo processo de aprendizagem da escola, o que justifica a escolha destes para participação da pesquisa.

Para a análise e interpretação dos dados coletados foi utilizada a abordagem de análise de conteúdo a partir de categorias de formulação de um PP sugeridas por

Libâneo (2015). Para o autor, o documento deve apresentar uma contextualização e caracterização da escola, a concepção de educação e de práticas escolares, um diagnóstico e análise dos problemas e necessidades, apresentar objetivos gerais, a estrutura organizacional, a proposta curricular e a avaliação do projeto. Libâneo (2015) também define o PP em três tópicos: a contextualização e caracterização da escola, a concepção de educação e de práticas escolares e o diagnóstico e análise dos problemas.

Assim, as categorias de análise dos dados (PP e respostas dos questionários) são divididas com base nos dois primeiros tópicos de Libâneo (2015): a) contextualização e caracterização da escola e da equipe docente, b) aspectos da gestão democrática presentes no PP da escola, e c) concepção de pedagógico e organização da gestão do pedagógico nas práticas escolares.

3 A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA: RELAÇÕES COM A GESTÃO DO PEDAGÓGICO

A escola caracteriza-se como um espaço/tempo de desenvolvimento cognitivo e social dos sujeitos. Nas palavras de Libâneo (2015, p. 115), “a educação escolar tem a tarefa de promover a apropriação de saberes, procedimentos, atitudes e valores por parte dos alunos, pela ação mediadora dos professores e pela organização e gestão da escola”. A gestão, parte importante deste processo, apresenta-se como a organizadora e como possibilitadora da aprendizagem aconteça.

Este capítulo dialoga sobre a gestão da escola, com ênfase no conceito de gestão democrática. Para tal, faz-se um breve resgate histórico do conceito de gestão na escola, com foco no conceito de gestão democrática e sua relação com a qualidade do ensino.

3.1 GESTÃO: DEFININDO CONCEITOS

A gestão escolar apresenta-se como um conceito recente, que ganhou espaço a partir da década de 1990 (LÜCK, 2015), sobretudo com a elaboração da Constituição Federal de 1988. A gestão da escola supera o conceito de administração, o qual teve espaço por muitas décadas no cenário educacional.

A escola, inserida e parte da sociedade historicamente, segue os interesses econômicos, políticos e sociais presentes no contexto. Logo, a gestão da escola também se organiza a partir dos fundamentos da coletividade, ou seja, vigente na sociedade. Pensar na gestão da escola é, de certa forma, refletir os modos de organização de produção e de trabalho da sociedade em que essa está inserida.

Neste sentido, Drabach e Mousquer (2009) realizam uma investigação histórica sobre a gestão da escola e sua relação com os acontecimentos da sociedade. Nas palavras das autoras:

Ao reportar para o contexto econômico em que se dão cada um destes movimentos de mudança no campo da administração e gestão escolar, podem-se identificar, paralelamente, mudanças na configuração do mundo do trabalho, com implicações na organização do trabalho e na administração deste campo. (DRABACH; MOUSQUER, 2009, p. 277).

Gestar uma escola nem sempre foi um aspecto relevante no contexto educacional. Esta preocupação surge apenas na década de 1930 do século XX, com a inserção da Pedagogia Nova. Neste período, foi elaborado o documento Manifesto dos Pioneiros da Escola Nova (1932). Este documento é um marco divisor na história da educação brasileira, uma vez que defende a escola laica e o acesso a educação de qualidade para todos.

Pela primeira vez na história do Brasil, o Estado passa a ter a responsabilidade de oferta e acesso para toda a população. De acordo com Romanelli (2010, p. 59) “[...] este século se caracterizou, quanto à educação, pela acentuada tendência do Estado de agir como educador. É que as exigências da sociedade industrial impunham modificações profundas na forma de se encarar a educação [...]”. Esta concepção de educação trouxe algumas mudanças significativas ao pensamento educacional brasileiro, incluindo a preocupação com a gestão da escola.

Contudo, a gestão da escola neste período seguiu os princípios da Administração Geral nos preceitos do neoliberalismo, sendo chamada de Administração Escolar. Os autores que se destacaram no debate sobre a Administração da escola foram Leão (1945), Ribeiro (1986), Lourenço Filho (2007) e Teixeira (1961; 1964; 1997). Estes autores defendiam uma administração escolar que se preocupava com a gestão física, financeira e organizacional da escola, sem considerar as relações humanas e pedagógicas, que são o centro do funcionamento da escola.

O conceito de gestão escolar no sentido democrático ganha espaço na educação com a Constituição Federal de 1988, no artigo 206 ao garantir que “o ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: [...] VI – gestão democrática do ensino público, na forma da lei” (BRASIL, 1988) e de acordo com Drabach e Mousquer (2009, p. 271) o “enfoque constitui-se principalmente a partir das lutas em prol da democracia e da cidadania”. Logo, as relações humanas e a preocupação pedagógica, em busca de uma escola de qualidade para todos, passam a fazer parte efetivamente do conceito de Gestão Escolar.

Lück (2015) alerta que o conceito de gestão não fica apenas no nível terminológico, ou seja, ele supera o conceito de administração: “verifica-se que, de modo equivocado, o termo gestão tem sido muitas vezes utilizado como se correspondesse a simples substituição ao termo administração” (LÜCK, 2015, p. 47).

Neste sentido, “uma mudança de denominação só é significativa quando representa uma mudança de concepção da realidade e de significados de ação, mediante uma postura e atuação diferentes” (LÜCK, 2015, p. 47).

É uma mudança em nível paradigmático que a passagem de administração para gestão da escolar enfrenta. Esta transformação requer que a escola estabeleça as relações entre partes e todos, considerando-a um tecido complexo e interligado (MORIN, 2011). A relação entre a organização do espaço tem relação direta com a organização das pessoas e, em especial, com a aprendizagem e a qualidade da educação, superando os conceitos da administração escolar, em busca de uma coletividade e a participação de todos os sujeitos da escola. Sobre esta mudança de paradigma, Lück (2015, p. 34) escreve que:

O conceito de gestão resulta de um novo entendimento a respeito da condução dos destinos das organizações, que leva em consideração o todo em relação com as suas partes e destas entre si, de modo a promover maior efetividade do conjunto. [...]. A gestão aparece, pois, como superação das limitações do conceito de administração [...], como resultado de uma mudança de paradigma, isto é, de visão de mundo e óptica com que se percebe e reage em relação a realidade.

Logo, compreender que a gestão engloba a administração e a supera torna-se fundamental para dialogar sobre a gestão democrática na escola. Lück (2015, p. 105) estabelece diversos fatores que definem a gestão: a) o trabalho se dá de modo intersubjetivo, em que as relações humanas são organizadas coletivamente; b) o gestor envolve-se nas ações e busca a interação de todos os envolvidos; c) é necessário a continua movimentação e alteração das ações para o desenvolvimento; d) o gestor tem seu lugar pela sua capacidade e competência de liderança; e) o gestor não organiza funções administrativas, mas também orienta, coordena, media e acompanha as ações; f) a maior responsabilidade do gestor é a busca por ações que promovam a promoção social; g) as tomadas de decisões são centradas na coletividade e na descentralização; h) a avaliação se dá de modo coletivo, visando identificar os desafios; e i) a busca do fazer para a transformação em contrapartida da acumulação. Estas características da gestão inserem-se também na gestão educacional e na gestão escolar¹.

¹ Neste trabalho, o contexto da pesquisa acontece na gestão escolar. Desta forma, o conceito de gestão educacional não será abordado, ver Lück (2015).

Vieira (2007, p. 61) define a gestão escolar: “gestão escolar, como o próprio nome diz, refere-se à esfera de abrangência dos estabelecimentos de ensino”. Assim, pensar na escola pautada sob as características da gestão é importante para que a escola esteja inserida em um processo que envolva o todo que a escola está inserida. E, mais além, que tenha seu objetivo maior naquela atividade que é sua maior tarefa: a aprendizagem dos alunos e a transformação da realidade destes sujeitos através do conhecimento.

Falar em gestão, superando o conceito de administração, implica em dialogar com aspectos democráticos. Desta forma, faz-se necessário compreender o conceito de democracia para dialogar sobre a gestão democrática da escola e os princípios que a caracterizam.

3.2 A GESTÃO DA ESCOLA NA PERSPECTIVA DEMOCRÁTICA

Gestão diz respeito à democracia, uma vez que esta oportuniza espaços para a coletividade, o diálogo, a participação e a tomada coletiva de decisões. De acordo com Bobbio (2000, p. 22), “democracia é um conjunto de regras de procedimentos para a formação de decisões coletivas, em que está prevista e facilitada a participação mais ampla possível dos interessados”.

Logo, democracia é um modo de governo em que o povo exerce seu poder de decisão, na busca da garantia dos direitos humanos, da liberdade de expressão através da participação na vida pública. A democracia divide-se em representativa (indireta) ou direta. Na primeira o povo exerce sua democracia através do voto que elege seus representantes públicos que tomam as decisões pelo povo. Na segunda, o povo participa nas tomadas de decisões de forma direta. Ao longo dos anos, surge a democracia participativa, que pode ser considerada semidireta. Este modelo elege seus representantes, mas tem uma participação do povo através de conselhos, plebiscitos, assembleias, referendos, audiência pública, etc. Existe uma participação mais ativa do povo nas tomadas de decisões.

A gestão democrática tem sua entrada na escola pública com a Constituição Federal (1988) e com o inciso VIII do Artigo 3º da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, lei 9.394/1996 em que define a gestão democrática do ensino público, na forma desta lei e da legislação dos sistemas de ensino. Logo, observa-se que as leis e políticas públicas educacionais que trouxeram a gestão democrática

para o ambiente educacional aproximam-se da democracia participativa, em que os representantes escolhidos dialogam com o corpo docente, discente e a comunidade na tomada das decisões.

Contudo, Saviani (2012) alerta que uma gestão democrática não é garantia de práticas pedagógicas democráticas e, conseqüentemente, uma formação democrática:

Se é razoável supor que não se ensina democracia por meio de práticas pedagógicas antidemocráticas, nem por isso se deve inferir que a democratização das relações internas à escola é condição suficiente de democratização da sociedade. (SAVIANI, 2012, p. 77).

A gestão democrática está para além da simples organização da escola, mas está inserida no todo, na formação dos sujeitos que ali se encontram, e para que esta seja possível, o autor escreve que para que a educação promova a democracia, essa deva considerar “[...] a democracia como possibilidade no ponto de partida e a democracia como realidade no ponto de chegada” (SAVIANI, 2012, p. 78).

Pensar uma escola pública de qualidade, pautada nos princípios da democracia e da cidadania, revela a necessidade de uma gestão também fundamentada na democrática e na participação. Libâneo, Oliveira e Toschi (2007, p. 325, grifo dos autores) define a gestão democrática participativa:

A concepção *democrático participativo* baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe. Acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende uma forma coletiva de tomada de decisões. Entretanto, uma vez tomadas as decisões coletivamente, advoga que cada membro da equipe assuma sua parte no trabalho, admitindo a coordenação e a avaliação sistemática da operacionalização das deliberações.

Na gestão democrática participativa, como o próprio nome anuncia, a participação de todos está no cerne de toda a organização. Pensar em democracia pressupõe pensar em participação de todos. A escola constitui-se e é organizada pela sua comunidade, que é sua equipe gestora – diretor, coordenadores pedagógicos, professores, funcionários, pais, alunos e envolvidos no contexto da escola. Sobre a participação da comunidade, Paro (2006, p. 16) alerta que “parece-me absurda a proposição de uma gestão democrática que não suponha a comunidade como sua parte integrante”. Para o autor, uma gestão democrática que

não abre suas fronteiras para a participação da comunidade pode constituir como mais um meio de prevalecer os interesses de uma minoria em contrapartida a uma maioria.

Libâneo, Oliveira e Toschi (2007, p. 328-329) justificam a importância da participação para a gestão democrática na escola:

A participação proporciona melhor conhecimento dos objetivos e das metas da escola, de sua estrutura organizacional e de sua dinâmica, de suas relações com a comunidade, e propicia um clima de trabalho favorável a maior aproximação entre professores, alunos e pais. Nas empresas, a participação nas decisões é quase sempre estratégia que visa a busca de aumento de produtividade. Nas escolas, também se buscam bons resultados, mas há nelas um sentido mais forte de prática da democracia, de experimentação de formas não autoritárias de exercício do poder, de oportunidade ao grupo de profissionais para intervir nas decisões da organização e definir coletivamente os rumos do trabalho.

A participação na gestão da comunidade escolar permite a abertura em dois caminhos: nas tomadas de decisões e na execução destas decisões. Desta forma, cria-se uma corresponsabilidade entre os envolvidos no processo pedagógico, em que o sucesso e os bons resultados dependem da coletividade, todas as partes são envolvidas no todo. Ainda sobre este conceito, Libâneo, Oliveira e Toschi (2007) definem que a participação pode ter dois sentidos – interno, ao desenvolver a autonomia da escola e dos sujeitos nela envolvidos, com caráter formativo e pedagógico, e externo ao compartilhar com todos os processos de tomada de decisões. Ao proporcionar espaço de envolvimento na escola, exerce-se a democracia para além do simples ato de escolher (voto), mas para a responsabilidade assumida pelas escolhas, o que constitui uma democracia participativa.

Lück (2006) define três dimensões da participação na gestão democrática. A primeira delas é a dimensão política, em que a escola se coloca como espaço de exercício da cidadania, em que as pessoas constroem a sua história e a história da escola de modo significativo e produtivo, resultando em um alargamento social e no desenvolvimento de competências sociais. Outra dimensão é a pedagógica, em que as ações de participação são aprendizagens significativas, em que os sujeitos estão inseridos em um processo de ação-reflexão, de desenvolvimento da corresponsabilidade e, ao mesmo tempo que transformam a escola, transformam-se a si mesmos. A terceira dimensão caracteriza-se pela técnica e corresponde a

capacidade técnica, aliada a dimensão política, de realizar um projeto pedagógico. A autora alerta que esta dimensão não tem alcance sozinha, mas faz-se necessária para que as ações alcancem seus objetivos.

Libâneo (2015) define alguns princípios, para além da participação, que caracterizam uma gestão democrática participativa. Um deles é a autonomia da escola, em que podem definir o caminho da gestão e das práticas pedagógicas de modo coletivo e participativo. Contudo, o referido autor destaca que a autonomia é, de certo modo, relativa, uma vez que as escolas públicas dependem de recursos financeiros e humanos do sistema de educação, seja de âmbito municipal, estadual ou federal.

Além disso, a escolha de diretores nem sempre acontece de modo democrático, apesar da Lei Estadual n. 10.576 de 14 de novembro de 1995 e atualizada em 2012, que garante o processo democrático de escolha de diretores nas escolas estaduais. Tem sido frequente as indicações pelas Secretárias de Educação para diretores de escola, colocando a autonomia da escola em discussão.

A escola tem autonomia para a elaboração de seu PP, mas segue diretrizes educacionais que definem a educação nacional como um todo. Neste sentido, Rocha e Hammes (2018, p. 639) escrevem que:

No que concerne à autonomia pedagógica, vale ressaltar que ela deve fazer-se sobre uma base curricular mínima. Tal regulação do Estado faz-se necessária, pois como fenômeno social, a educação do indivíduo não é assunto que toca somente seus interesses individuais, mas os de toda a sociedade.

A autonomia na gestão democrática não é total, pois as escolas seguem princípios mínimos que regulamentam a educação no país. A educação é de interesse público, uma vez que é responsável pela formação cidadã dos sujeitos, o que significa que as escolas seguem os interesses coletivos.

Outro princípio destacado por Libâneo (2015) é o envolvimento entre gestores e comunidade escolar, seja com os professores, na formulação do PP e nas práticas pedagógicas da escola, ou com a comunidade escolar como um todo, através de Conselhos Escolares, Associação de Pais e Mestres, Grêmios Estudantis, entre outros. Juntamente com o envolvimento de todos, o planejamento das tarefas é um princípio importante na gestão democrática, uma vez que permite a escolha de ações e estratégias que levem a uma aprendizagem de qualidade.

Libâneo (2015) destaca a formação continuada dos professores como um dos princípios da gestão democrática. De acordo com o autor, esta gestão

[...] valoriza o desenvolvimento pessoal, a qualificação profissional e a competência técnica. A escola é um lugar educativo, lugar de aprendizagem em que todos aprendem a participação dos processos decisórios, mas [e também] o local em que os profissionais desenvolvem sua profissionalidade. (LIBÂNEO, 2015, p. 121).

A avaliação dos processos também tem espaço na gestão democrática, possibilitando analisar e refletir conjuntamente as ações realizadas e o planejamento das próximas práticas da escola.

Outro princípio destacado por Libâneo (2015) é as relações interpessoais que a gestão democrática possibilita, ao abrir espaços para a coletividade, o trabalho em grupo, a aceitação das diferenças e o fortalecimento das relações sociais.

Estes princípios da gestão democrática na escola relacionam as relações entre partes e a totalidade da escola: a relação entre professores, pais, equipe gestora, comunidade, com o grande objetivo da escola, a aprendizagem de qualidade. Pensar em gestão democrática é pensar fundamentalmente nas questões da aprendizagem. A gestão escolar tem diversas funções que resultam em uma aprendizagem significativa.

3.3 A GESTÃO DEMOCRÁTICA E A EDUCAÇÃO DE QUALIDADE

Gestar a escola é envolver-se em diferentes áreas que fazem parte da escola: são questões financeiras, físicas, humanas, sociais e, principalmente, pedagógicas. Todos estes campos na escola têm como objetivo proporcionar a aprendizagem dos alunos. Toda a ação possui um caráter formativo.

Libâneo (2015, p. 112, grifo do autor) define quatro funções da gestão na escola:

- *Planejamento*: explicitação de objetivos e antecipação de decisões para orientar a instituição, prevendo-se o que se deve fazer para atingi-los.
- *Organização*: racionalização de recursos humanos, físicos, materiais, financeiros, criando e viabilizando as condições e modos para se realizar o que foi planejado.
- *Direção/coordenação*: coordenação do esforço humano coletivo do pessoal da escola.

- *Avaliação*: comprovação e avaliação do funcionamento da escola.

É possível perceber que as funções definidas pelo autor são das diferentes áreas, mas todas buscam um objetivo em comum: proporcionar espaços e tempos de aprendizagem.

Ao falar em qualidade da educação é importante compreender o que seria uma educação de qualidade. Libâneo (2015, p. 61) escreve: “qualidade da escola refere-se tanto a atributos ou características da sua organização e funcionamento quanto ao grau de excelência baseado em uma escala valorativa”. Contudo, alerta para que a concepção de qualidade não esteja associada à uma perspectiva neoliberal de educação, em que qualidade significa pessoas treinadas em competências determinadas, com supervalorização dos resultados em avaliações.

Qualidade da educação na gestão democrática significa uma qualidade social em que a preocupação da escola está para além da classificação da escola em avaliações, mas em “*o que os estudantes aprendem, como aprendem e em que grau são capazes de pensar e atuar com o que aprendem*” (LIBÂNEO, 2015, p. 64, grifo do autor). É uma formação crítica, reflexiva voltada à cidadania. E, de acordo com o autor, o currículo, a organização e a gestão, o desenvolvimento profissional do professor e a avaliação são estratégias fundamentais para alcançar a qualidade da educação.

Logo, a gestão escolar está ligada com o currículo da escola, uma vez que gestar uma escola é gestar as aprendizagens, e o currículo é parte importante neste processo. Falar em currículo é falar em conhecimento e, para além, em aspectos culturais (RIBEIRO, 2017). É através da elaboração do currículo da escola, que a gestão se organiza para que a aprendizagem se torne significativa. Mas, antes da elaboração do currículo, a escola como um todo expressa seus objetivos de formação através do PP da escola.

A elaboração do PP associa-se com o ato do planejamento, o que está vincula-se ao ato de gestar a escola. Desta forma, supõe um trabalho coletivo, participativo, em que dialoga sobre os objetivos de aprendizagem e formação do aluno.

Nesta pesquisa, faz-se importante compreender o que caracteriza um PP, sua relação com a gestão e com o fazer pedagógico dos professores, para, após,

analisar como este documento está inserido nas práticas pedagógicas de professores e coordenadores.

4 O PROJETO PEDAGÓGICO: RELAÇÕES COM A GESTÃO DO PEDAGÓGICO E A APRENDIZAGEM

A gestão democrática da escola parte do pressuposto do planejamento coletivo e constante, de modo que as práticas escolares estejam sempre em reflexão, a fim de reconstruir os processos de aprendizagem, objetivo maior da escola. Veiga (2013, p. 11) destaca que “a escola é o lugar de concepção, realização e avaliação de seu projeto educativo, uma vez que necessita organizar seu trabalho pedagógico com base em seus alunos”. A escola não se constitui como uma instituição estanque, imutável. Pelo contrário, está permanentemente em processo de repensar, refletir e agir.

Neste capítulo é realizada uma reflexão teórica sobre o PP² na escola, estabelecendo as relações entre o PP, a gestão escolar e a aprendizagem. Destaca-se o conceito de gestão do pedagógico para pensar sobre o papel do professor na gestão da escola e, em especial, na aprendizagem dos alunos.

4.1 PROJETO PEDAGÓGICO: DEFININDO O CONCEITO

O PP da escola coloca-se como um dos mecanismos fundamentais para que a escola alcance seus objetivos e esteja em busca de uma aprendizagem significativa e de qualidade para seus alunos. De acordo com Veiga (2002, p. 9):

O projeto pedagógico exige profunda reflexão sobre as finalidades da escola, assim como a explicitação de seu papel social e a clara definição de caminhos, formas operacionais e ações a serem empreendidas por todos os envolvidos com o processo educativo. Seu processo de construção aglutinará crenças, convicções, conhecimentos da comunidade escolar, do contexto social e científico, constituindo-se em compromisso político e pedagógico coletivo. Ele precisa ser concebido com base nas diferenças existentes entre seus autores, sejam eles professores, equipe técnico-administrativa, pais, alunos e representantes da comunidade local. É, portanto, fruto de reflexão e investigação.

² Nesta pesquisa, adota-se o termo Projeto Pedagógico ao invés de Projeto Político Pedagógico. Sobre a palavra ‘político’, não é necessária que ela esteja no título do projeto pedagógico. Se compreendermos que toda ação realizada na escola tem um objetivo, busca uma determinada formação em detrimento de outras, considera-se que toda ação pedagógica é um ato político. De acordo com Veiga (2013, p. 13) o Projeto Pedagógico é “[...] um projeto político por estar intimamente articulado ao compromisso sociopolítico com os interesses reais e coletivos da população majoritária”. Logo, o projeto pedagógico é por si só político, uma vez que revela uma determinada formação que se escolhe e acredita-se ser a mais adequada para o contexto da escola e do meio em que essa está inserida, sendo um ato político por si só.

É possível analisar que o PP da escola engloba toda a escola, aquilo que ela deseja na formação de seus alunos, as crenças, as ideologias, as concepções teóricas, as formas de avaliação, entre outros. Além disso, é o espaço e tempo de participação da comunidade escolar, em que todos têm voz para coletivamente expressar aquilo que se deseja para a formação dos sujeitos.

Faz-se importante conceituar PP. Veiga (2013) busca o sentido etimológico da palavra, em que projeto, do latim, significa lançar para a diante, plano, intento, uma redação provisória. Logo, o PP das escolas é um plano para aquilo que se deseja para a formação dos alunos, sempre de caráter provisório, que se modifica conforme os planos e intenções dos integrantes da comunidade escolar.

Veiga (2013, p. 12-13) escreve que este documento:

[...] vai além de um simples agrupamento de planos de ensino e de atividades diversas. O projeto não é algo que é construído e em seguida arquivado ou encaminhado às autoridades educacionais como prova do cumprimento de tarefas burocráticas. Ele é construído e vivenciado em todos os momentos, por todos os envolvidos com o processo educativo da escola.

Ele se faz presente no dia a dia da escola, nas ações e decisões que professores, direção e alunos tomam cotidianamente. Para Libâneo (2015, p. 126-127), o PP “expressa a cultura da escola porque está assentado nas crenças, valores, significados, modos de pensar e agir das pessoas que o elaboram. Ao mesmo tempo, é um conjunto de princípios e práticas que reflete e recria essa cultura”. O PP está para além de uma organização curricular. O currículo é parte do PP, mas este envolve a cultura da escola, os espaços e tempos da aprendizagem e objetivos da instituição.

A elaboração do PP perpassa diversos conceitos ligados à gestão democrática da escola. Veiga (2013) destaca alguns princípios que fundamentam e deveriam estar presentes no documento: a) a igualdade de acesso e permanência na escola, ultrapassando a preocupação com a oferta, mas também atingindo o âmbito da qualidade social; b) a qualidade da educação para todos, em uma perspectiva política – em que a participação de todos seja ativa e de formação, superando apenas o acesso; c) o princípio da gestão democrática, em que a abertura para a coletividade e a participação são possibilidades reais. Pensar um PP

sem gestão democrática é pensar em um documento que não será capaz de elucidar de fato aquilo que a comunidade escolar busca para a formação de seus sujeitos. d) A liberdade, juntamente com a autonomia, para escolher os caminhos da escola. Sabe-se que esta liberdade é parcial, mas importante para que a comunidade escolar possa inserir seus caminhos e intencionalidades de formação. E e) o princípio da valorização do magistério, que requer um repensar as condições de trabalho dos professores, com destaque a importância da formação continuada.

De acordo com Libâneo (2015) a elaboração do PP se dá através do planejamento coletivo da escola, revelando os desejos, crenças e objetivos que se busca para a formação dos alunos. Algumas perguntas precisam ser respondidas na elaboração do PP:

- Que tipo de escola, nós, profissionais desta escola, queremos?
- Que objetivos e metas correspondem às necessidades e expectativas desta comunidade escolar?
- Que necessidades precisamos atender em termos de formação dos alunos e alunas para a autonomia, cidadania, participação?
- Como faremos para colocar o projeto em permanente avaliação, dentro da prática da ação – reflexão – ação? (LIBÂNEO, 2015, p. 127).

O PP, através da reflexão, revelará os anseios de todos os envolvidos na comunidade escolar, buscando uma formação amparada naquilo que a escola deseja.

Santiago (2013) defende que o PP deveria preocupar-se com dois eixos estruturantes: uma intencionalidade política de articulação entre educação e ação histórico social e um paradigma epistemológico-conceitual, em que define suas teorias de aprendizagem e concepções de conhecimento. Logo, o documento organiza a escola:

No modo de conceber, organizar e desenvolver o currículo; nas formas de orientar o processo metodológico de condução do ensino; e nas relações amplas e complexas do cotidiano escolar responsáveis pelas aprendizagens mais significativas. (SANTIAGO, 2013, p. 165).

A partir destas reflexões, percebe-se que este documento traz consigo aquilo que a comunidade escolar entende como concepção de homem, de sociedade, de conhecimento e de ensino, escolhendo diferentes teorias de aprendizagens e metodologias para alcançar estas concepções.

Neste mesmo sentido, Veiga (2002) define pressupostos norteadores de um PP. Para a autora, faz-se necessário os pressupostos filosóficos, os pressupostos epistemológicos e os pressupostos didático-metodológicos. Além disso, a autora também defende que o PP da escola revela suas concepções sobre a sociedade, o conhecimento e o ensino.

A elaboração do PP na escola acontece através do ato de planejamento, o qual, conforme já citado anteriormente, encontra-se como um dos princípios fundamentais da gestão democrática na escola. Libâneo, Oliveira e Toschi (2007, p. 345) definem o planejamento como “[...] ações e procedimentos para tomada de decisões a respeito de objetivos e de atividades a ser realizadas em razão desses objetivos”. E, na escola, este planejamento resultará no PP da escola.

A organização e construção do documento na gestão democrática supõe participação de toda a comunidade escolar e tem como objetivo maior a aprendizagem significativa dos alunos. Desta forma, o PP, além de revelar os entendimentos teóricos sobre conhecimento, sociedade e ensino, também traz os modos de organização da escola, em sentidos de currículo, tempo e espaço de aprendizagem, relações de trabalho e avaliação, seja da aprendizagem ou do próprio documento.

Libâneo (2015) sugere um roteiro de formulação de um PP. De acordo com ele, o PP deve apresentar uma contextualização e caracterização da escola, a concepção de educação e de práticas escolares, um diagnóstico e análise dos problemas e necessidades, apresentar objetivos gerais, a estrutura organizacional, a proposta curricular e a avaliação do projeto.

Nesta análise da elaboração e organização do PP da escola, percebe-se que a gestão democrática é fundamental para que este consiga de fato atingir seus objetivos – revelar os objetivos e anseios de todos os envolvidos na formação dos alunos. Contudo, a gestão democrática não para na elaboração e organização do documento. Ela está presente também na execução e na reelaboração constante do documento. É a preocupação com o pedagógico, com que as práticas pedagógicas sejam capazes de levar à uma aprendizagem significativa que o documento busca.

Logo, a gestão também se insere no trabalho dos professores, nas suas ações e reflexões, na gestão do pedagógico. Faz-se importante compreender o conceito de pedagógico presente no PP, sua relação com a gestão democrática e com o próprio documento, para analisar estes conceitos no trabalho do professor.

4.2 PROJETO PEDAGÓGICO E GESTÃO DO PEDAGÓGICO

O conceito 'pedagógico' é utilizado de forma expressiva no campo da educação, seja referindo-se a aprendizagem, as políticas educacionais, aos espaços e tempos da escola, as dinâmicas de organização, entre outros. Neste sentido, Ferreira (2008) realiza uma análise deste conceito na tentativa de compreensão do que constitui o pedagógico na escola.

O pedagógico é a dinâmica da escola, aquilo que move o sentido da escola. O objetivo da escola é a aprendizagem, a produção de conhecimento para transformação da realidade; logo, o que se dá na escola é pedagógico, ou seja, tudo gira em torno da aprendizagem. Nas palavras de Ferreira (2008, p. 177):

A gestão constitui-se em soma de processos, e, se sabe, no cotidiano, esses processos são conectados e têm nos sujeitos os protagonistas dos rumos da escola. Vale dizer, o pedagógico é a dinâmica da escola, da educação, por isso mesmo, é resultante da colaboração de todos, nos diversos espaços e tempos do ambiente e da convivência escolar.

O pedagógico depende de todos os envolvidos na escola, é uma ação entre sujeitos que se expressa nos diferentes espaços, tempos e trabalhos da escola.

Ferreira (2008) aponta três fatores que constituem o pedagógico:

a) o que é e o que não é pedagógico – ou seja, todo o planejamento e ação da escola que busca produzir conhecimento é um ato pedagógico, contudo as ações que não visam o conhecimento não podem ser consideradas pedagógicas. Define que pedagógico é tudo e nada, ou seja, “pedagógico é todo o pensar-agir da escola com o intuito de produzir conhecimento. Porém, não é pedagógico o pensar-agir, embora muito bem organizado, incoerente com a expectativa de produção do conhecimento dos sujeitos da aula” (FERREIRA, 2008, p. 178).

Para que as ações da escola sejam de fato pedagógicas precisam vincular-se com a produção do conhecimento, caso contrário não objetivam o papel da escola e deixam de ser pedagógicos.

b) o pedagógico é social e socializante: ou seja, sempre se dá na relação entre sujeitos – professores e alunos.

Os professores são os profissionais da educação e têm no pedagógico a centralidade de seu trabalho. Os estudantes, independente do nível de ensino em que estejam, são sujeitos, dotados de historicidade e subjetividade (o que os diferencia entre si), caracterizados por vontades, capazes de utilizar a linguagem para expressar-se e interagir, e ocupam o lugar de quem deseja aprender algo, com diferenças no que desejam e como o desejam aprender (FERREIRA, 2008, p. 182).

Logo, a autora defende que o ato pedagógico não existe a priori, necessita de sujeitos e de uma ação de linguagem que produza essas ações. Será na relação entre professor – professor, professor – aluno, professor – aluno – conhecimento que o pedagógico irá acontecer.

Também se destaca o professor no pedagógico, o qual tem como centralidade no seu trabalho, o fazer acontecer do ato pedagógico, ou seja, relações capazes de produzir conhecimento.

c) gestão do pedagógico: trabalho dos professores. O terceiro fator que a autora traz para compreender o conceito de pedagógico diz respeito a gestão do pedagógico. Define gestão do pedagógico como o trabalho central do professor e da escola, é aquilo que guia a organização da escola, daí sua importância com a gestão escolar. São os professores os gestores do pedagógico na escola.

A referida autora entende “que o trabalho dos professores é a produção da aula e, nesta, a produção do conhecimento. Portanto, não há compreensão do trabalho dos professores senão entendido como pedagógico” (FERREIRA, 2008, p. 183). Logo, a escola organiza-se em torno da produção do conhecimento, ou seja, do pedagógico, que acontece entre o individual e o coletivo da escola. É o instituído e instituinte da escola, aquilo que organiza e produz o conhecimento. Nas palavras de Ferreira (2008, p.183) “transita entre o individual e o coletivo, de modo dialético, elaborando-se e acontecendo cotidianamente na escola”.

Assim, a autora defende que a gestão do pedagógico é dever dos professores e que deve se dar a partir destes sujeitos, o qual representa sua profissionalidade:

Gestão do pedagógico é, em essência, o trabalho, a profissionalidade dos professores, seus aportes teórico-metodológicos, em suma, todos os aspectos orientadores e determinantes na produção da aula e, em decorrência, na produção do conhecimento. (FERREIRA, 2008, p. 183-184).

Nesta linha de pensamento, Ferreira propõe uma alteração no PP da escola. Para a autora, o PP deveria partir de um projeto individual do professor, no qual este

coloca suas intencionalidades e objetivos frente a realidade da escola. Após, de modo coletivo, as intencionalidades são agrupadas e dão origem ao grande objetivo do coletivo: o PP da escola. Nas palavras da autora: “Em vez de, primeiramente, organizar-se o projeto pedagógico institucional, por que não propor o planejamento do projeto pedagógico individual e aquele ser elaborado com base no coletivo destes?” (FERREIRA, 2008, p. 183).

Assim, o PP coloca-se como uma construção coletiva, que expressa os objetivos e intenções do grupo, dando fundamentação para a prática pedagógica de cada professor: “Uma prática pedagógica de caráter social, portanto, socialmente elaborada e organizada conforme intencionalidades, conhecimentos” (FERREIRA, 2008, p. 184).

Uma mudança destas, implica também em mudança na gestão escolar, uma vez que a gestão do pedagógico diz respeito a toda gestão escolar, conforme destaca Ferreira (2008, p. 187):

Então, pensar a gestão do pedagógico tendo os professores como sujeitos significa mudança de compreensão da organização escolar. Conseqüentemente, haverá mudanças entre os lugares que os sujeitos ocupam no universo escolar; eliminando centralidades hierárquicas, concentração de decisões e fazendo a linguagem circular.

Reitero a relação entre gestão do pedagógico e gestão democrática na escola. Ferreira (2010, p. 92) ressalta esta relação:

[...] ao refletir-se sobre a escola, acaba-se, inevitavelmente, apresentando abordagens sobre conhecimento e aula, práxis pedagógica. Estes elementos, imbricados, constituem a gestão na escola e são reveladores das crenças pedagógicas da instituição.

Assim, pensar a gestão escolar é refletir sobre a gestão do pedagógico, uma vez que a escola se organiza na sua função principal que é o conhecimento, seja científico, cultural, ético, moral, etc.

Compreender o papel do professor na gestão do pedagógico inserido em uma gestão democrática para uma aprendizagem significativa de qualidade é mister neste contexto. O professor é gestor da escola, não apenas o diretor e o coordenador pedagógico. Este é gestor do pedagógico, da aprendizagem e da produção do conhecimento. A aula é o espaço e tempo em que esta gestão tem sua efetividade. Santiago (2013, p. 163) escreve que “como gestores em suas práticas,

os professores estarão comprometidos e serão os responsáveis pela ação educativa intencionalmente conduzida pela escola”. A sua profissionalidade se dá através da produção do conhecimento em sala de aula e na reflexão – ação das práticas de modo coletivo e individual, em espaços e tempos de formação continuada.

Percebe-se que a gestão democrática supõe a elaboração e execução de um PP de modo coletivo e individual, seja em colaboração com toda a comunidade escolar, seja o professor no desenvolvimento de seu próprio plano de trabalho. Este busca um objetivo em comum: o desenvolvimento de uma educação de qualidade para todos, em que as ações pedagógicas resultem em uma aprendizagem significativa para os sujeitos da escola – os alunos.

Neste sentido, os professores têm papel fundamental ao serem gestores do pedagógico, em que a aula é o tempo e espaço de gestar o conhecimento, através de teorias de aprendizagem, caminhos metodológicos e concepções de humanidade e sociedade definidos no PP de modo coletivo e participativo.

5 A RELAÇÃO DO PROJETO PEDAGÓGICO COM A GESTÃO DO PEDAGÓGICO NO PROCESSO DE APRENDIZAGEM DE UMA ESCOLA

A gestão democrática da escola acontece por diversos princípios que guiam o seu funcionamento, dentre eles a participação, a descentralização, a autonomia, a qualidade da educação – abrangendo dimensões pedagógicas, administrativas e financeiras. Além disso, resulta na elaboração, execução e avaliação do PP, documento que guia o fazer pedagógico da escola em todos os sentidos: curricular, metodológico e avaliativo.

Dialogar sobre a gestão democrática e o PP da escola é implicitamente refletir sobre os processos pedagógicos, a aprendizagem e a gestão do pedagógico. Nos capítulos anteriores, realizou-se uma reflexão teórica sobre esta relação.

Neste capítulo pretende-se analisar como isto acontece na prática em uma escola pública de Três de Maio/RS. Para tanto, o PP da escola será analisado conjuntamente com as práticas pedagógicas de professores e coordenadores pedagógicos, estabelecendo relação entre o documento, a gestão democrática e a gestão do pedagógico.

Conforme citados no percurso metodológico, a análise e interpretação dos dados coletados a partir dos questionários foi realizada através da análise de conteúdo.

As categorias de análises dos dados são baseadas em Libâneo (2015) ao sugerir o roteiro de formulação do PP. De acordo com o autor, o documento deve apresentar uma contextualização e caracterização da escola, a concepção de educação e de práticas escolares, um diagnóstico e análise dos problemas e necessidades, apresentar objetivos gerais, a estrutura organizacional, a proposta curricular e a avaliação do projeto. Libâneo (2015) também define o PP em três tópicos: a contextualização e caracterização da escola, a concepção de educação e de práticas escolares e o diagnóstico e análise dos problemas.

Assim, as categorias de análise dos dados (PP e respostas dos questionários) são divididas com base nos dois primeiros tópicos de Libâneo (2015): a) **contextualização e caracterização da escola e da equipe docente**, b) **aspectos da gestão democrática presentes no PP da escola**, e c) **concepção de pedagógico e organização da gestão do pedagógico nas práticas escolares**.

5.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA ESCOLA

De acordo com Libâneo (2015, p. 138), esta etapa do PP de uma escola: “[...] visa caracterizar o contexto econômico e sociocultural em que a escola está inserida, descrever os aspectos humanos, físicos e materiais”. Estas informações ganham relevância para conhecer a realidade e definir os objetivos, finalidade, missão e valores que a escola quer na formação dos sujeitos.

A escola escolhida para a pesquisa é uma escola pública estadual localizada na cidade de Três de Maio/RS³. O PP da escola apresenta um histórico e diagnóstico da escola. A escola começou seus funcionamentos no ano de 1985 oferecendo ensino de 1º grau. No ano de 2000 teve início o Ensino Médio na escola. Atualmente a escola oferece Ensino Fundamental – séries iniciais e finais – e Ensino Médio, com turmas nos períodos matutino, vespertino e noturno. O PP apresenta uma contextualização atual da escola:

Atualmente, a Escola [...] mantém a oferta da educação básica nos níveis de Ensino Fundamental e Ensino Médio, dispondo para a comunidade local, uma ampla estrutura física e pedagógica, com um currículo atualizado e inovador, proporcionando um espaço de conhecimento, de convívio e de sensibilidade às diferenças, fatores imprescindíveis para a construção e consolidação da cidadania. (PP DA ESCOLA, 2017, p. 4).

Atende cerca de 500 alunos, que, de acordo com o documento: “boa parte da comunidade escolar é formada por famílias da baixa classe média e média classe média” (PP DA ESCOLA, 2017, p. 5).

Com relação ao quadro docente, a escola conta com 38 professores, três coordenadores pedagógicos, um diretor, três vice-diretores, um orientador educacional e 9 funcionários. Além disso, a escola conta com o Conselho Escolar, Círculo de Pais e Mestres (CPM), Grêmio Estudantil e Clube de Mães com atuação e participação importante nas atividades e decisões da escola.

Nesta pesquisa, participaram três coordenadores pedagógicos e dez professores das diferentes etapas da Educação Básica: Ensino Fundamental – séries iniciais e finais e Ensino Médio. Os quadros 1 e 2 apresentam os perfis dos coordenadores e professores participantes desta pesquisa:

³ O nome da escola não é trazido para a pesquisa para proteger sua identidade.

Quadro 1 – Caracterização dos participantes da pesquisa: coordenadores pedagógicos

COORDENADOR	TEMPO DE ATUAÇÃO COMO PROFESSOR	TEMPO DE ATUAÇÃO COMO COORDENADOR	FORMAÇÃO PROFISSIONAL
C1	18 anos	8 anos	Pós-graduação em Educação Especial Inclusiva
C2	24 anos	15 anos na Rede privada e 3 anos na Rede Pública	Graduação em Letras, e está cursando Pedagogia, especialização em Psicopedagogia e Supervisão Escolar, e Mestrado em Educação nas Ciências
C3	30 anos	24 anos	Graduação em Pedagogia e especialização em Supervisão Escolar

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

Quadro 2 – Caracterização dos participantes da pesquisa: professores

(Continua)

PROFESSOR	ATUAÇÃO PROFISSIONAL	TEMPO DE ATUAÇÃO	FORMAÇÃO PROFISSIONAL
P1	Ensino Fundamental – anos finais	29 anos	Licenciatura em Ciências Físicas e Biológicas
P2	Ensino fundamental – anos iniciais	02 anos	Magistério, graduação em Pedagogia e especialização em Educação Especial Inclusiva
P3	Ensino Fundamental – anos finais e no Ensino Médio	02 anos	Licenciatura em História
P4	Ensino Médio	24 anos	Graduação em Artes Plásticas
P5	Ensino Fundamental – anos iniciais	23 anos	Graduação em Ciências Plenas, Pedagogia e Técnico em Gestão Ambiental, especialização em Gestão e Organização Escolar

Quadro 2 – Caracterização dos participantes da pesquisa: professores

(Conclusão)

P6	Ensino Fundamental e Médio	20 anos	Graduação em Ciências Plenas e especialização em TICs aplicadas à Educação
P7	Ensino Fundamental – anos finais	16 anos	Licenciatura em Letras e especialização em Metodologia da Língua Portuguesa
P8	Ensino Fundamental e Ensino Médio	16 anos	Graduação em Letras e especialização em Ensino-aprendizagem de Língua Portuguesa
P9	Ensino Fundamental – anos iniciais e no Ensino Médio	30 anos	Magistério, graduação em Educação Física, especialização em Recreação e Mestrando em Educação
P10	Ensino Fundamental e Ensino Médio	5 anos	Graduação e especialização em Física

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

É possível analisar que os três coordenadores pedagógicos da escola possuem uma vasta experiência de atuação na escola e dois deles com formação específica para coordenação pedagógica. Com relação aos professores participantes da pesquisa, sete deles atuam há mais de 15 anos como professores e apenas três estão em início de carreira. Com relação a formação, todos os professores possuem graduação na área de educação e sete com especialização nas suas respectivas áreas. Foram convidados a participar da pesquisa professores dos diferentes níveis de ensino que a escola oferece: Ensino Fundamental – anos iniciais e anos finais e Ensino Médio, para que seja possível uma análise mais abrangente na pesquisa.

A partir desta contextualização da escola em análise, é possível perceber que o PP abarca as questões de diagnóstico e contextualização da escola, passo importante para a definição dos objetivos pedagógicos a serem atingidos. Ao mesmo tempo, é possível averiguar que os coordenadores da escola atuam com experiência e os professores participantes da pesquisa possuem formação pedagógica e, na grande maioria, uma vasta experiência de atuação na escola.

Desta forma, é relevante analisar como os princípios da gestão democrática e as questões pedagógicas estão postas no PP, e como os professores e coordenadores lidam com isto no cotidiano da escola, em uma gestão democrática.

5.2 A GESTÃO DEMOCRÁTICA NO PROJETO PEDAGÓGICO DA ESCOLA

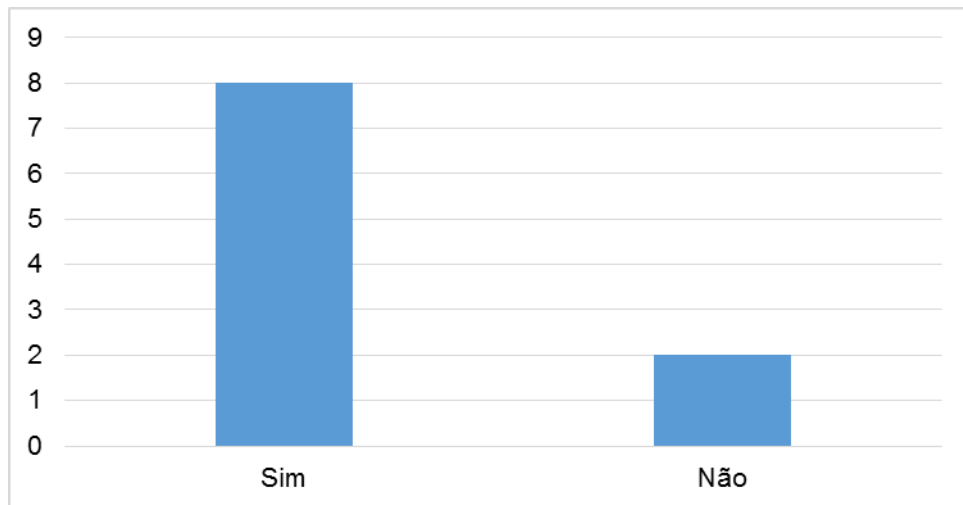
O PP da escola, conforme Veiga (2013, p. 13), “[...] é construído e vivenciado em todos os momentos, por todos os envolvidos com o processo educativo da escola”. E seu objetivo maior é a aprendizagem. É um rumo, um guia para o trabalho da escola. Construído de modo coletivo, participativo e democrático. Logo, pretende-se compreender como o PP está inserido na gestão democrática da escola em análise.

Em uma gestão democrática, a participação é um dos princípios fundamentais. Um dos principais meios de expressão da participação é a elaboração e execução do PP. Paro (2006) defende que democracia se faz na prática. Logo, faz-se necessário que a escola seja democrática para que atinja uma formação democrática. O PP da Escola defende uma formação voltada para a democracia, participação e cidadania:

A sociedade, bem como a escola que acreditamos, deve pautar-se no exercício da democracia, sendo esta entendida como a co-gestão e a participação coletiva da comunidade escolar no planejamento, direção, construção/execução de ações e o desenvolvimento entendido como social e econômico. (PP DA ESCOLA, 2017, p. 6).

Deste modo, os professores foram questionados sobre sua participação na elaboração e conhecimento do documento na escola. A figura 01 revela que oito professores conhecem o documento e dois professores não tem conhecimento do PP da escola.

FIGURA 1 – Você conhece o PP da sua escola?



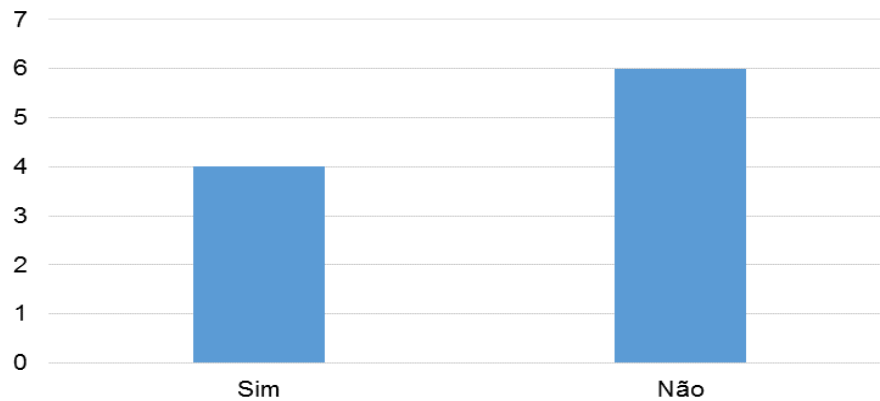
Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

De acordo com os três coordenadores participantes, o PP foi elaborado pela última vez em 2003. No ano de 2017 ele sofreu algumas alterações. Conforme o C2: “em virtude de algumas mudanças regimentares, o texto original foi reestruturado em alguns aspectos em 2017. Mas a última grande elaboração foi feita em 2003”. Isto sugere que o documento da escola, na prática, não é elaborado e reelaborado constantemente conforme Veiga (2013) e Libâneo (2015) defendem. Ele está estagnado, sofrendo pequenas alterações que, possivelmente, não conduziram a uma reflexão conjunta da comunidade escolar sobre aquilo que a escola busca na formação dos alunos. Além disso, também se destaca a passividade por parte dos professores e da comunidade escolar em geral ao não questionar os objetivos da escola, a metodologia e as linhas teóricas que a escola segue.

Sobre quem participou deste processo de elaboração e reelaboração do PP, os coordenadores pedagógicos apontaram a coordenação pedagógica, direção da escola, os professores, alunos, conselho escolar e a comunidade em geral. De acordo com C1, C2 e C3 este processo de elaboração aconteceu a partir de reuniões pedagógicas, encontros com a comunidade e a distância, através de estudo e pesquisas de opinião.

Ao questionar os professores sobre sua participação na elaboração do PP, quatro afirmam ter participação, enquanto seis não participaram. Estes seis apontaram não trabalhar na escola no ano de elaboração do documento.

FIGURA 2 – Você participou da elaboração do último PP da escola?



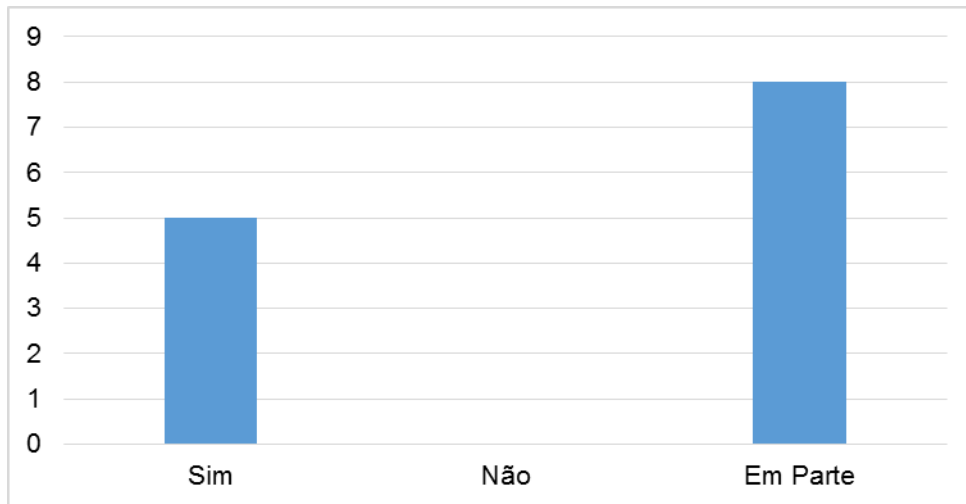
Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

Percebe-se que da amostragem da pesquisa, mais da metade não participou da elaboração, o que demonstra que o princípio da participação ficou comprometido na elaboração do documento que norteia o fazer pedagógico da escola. Isto pode acontecer por diversos fatores. Um deles ficou explícito: grande parte dos professores não faziam parte do corpo docente da escola. Outros podem estar implícito na situação atual da escola pública, em que as ações democratizantes vem perdendo espaço para a burocratização. Novamente chama a atenção o não questionamento por parte dos professores para o pedido de reflexão e reelaboração do documento, uma vez que este deveria ser o norte da escola.

Outro princípio da gestão democrática é a autonomia. Libâneo (2015) escreve que a participação fundamenta-se no princípio da autonomia. Logo, para que a escola possa expressar seu desejo de formação de homem e sociedade no seu PP, esta precisa de autonomia para decidir. Veiga (2013, p. 14) afirma que para a construção do documento é necessário que este passe “[...] pela relativa autonomia da escola, de sua capacidade de delinear sua própria identidade”.

Ao questionar professores e coordenadores pedagógicos sobre a autonomia na elaboração do PP, cinco acreditam que sim, enquanto que oito responderam em partes:

FIGURA 3 – Você acredita que a escola tem autonomia na elaboração do PP?



Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

Ao questionar as respostas ‘Em partes’, os participantes apontaram a dependência com o Sistema Estadual de Educação e os documentos nacionais que guiam a educação. Conforme a fala de alguns professores e coordenadores: “Porque além de seguir a legislação vigente, muitas vezes as orientações já vêm pré-determinadas pela mantenedora (CRE/SEDUC) (P8)”; “Por ser uma escola pública, temos algumas orientações que já vem prontas, para se seguir” (P9); “A rede estadual está muito atrelada à proposta de governo, além de várias normatizações, por isso, vejo que o processo de autonomia é parcial, mas existe e infelizmente ainda pouco apropriado pela comunidade escolar” (C2).

Para Libâneo (2015, p. 119), a escola possui uma autonomia relativa: “as escolas públicas não são organismos isolados, elas integram um sistema escolar e dependem das políticas públicas e da gestão pública”. Percebe-se que professores e coordenadores têm consciência desta autonomia relativa, uma vez que apontaram a relação entre o sistema e a escola.

O documento da escola traz estes aspectos da gestão democrática quando define o processo de decisões e as relações de trabalho da escola. O PP da Escola ressalta que “a Escola mantém a sua estrutura administrativa em conformidade com a legislação vigente, sendo que todas as decisões tomadas, tanto nos aspectos físicos, financeiros e pedagógicos, a comunidade é ouvida através de suas organizações” (PP DA ESCOLA, 2017, p. 10). E cita as organizações que fazem parte desta participação: Conselho de Pais e Mestres (CPM), Conselho Escolar, Caixa Escolar, Grêmio Estudantil, Líderes das turmas, Clube de Mães, Associação de Professores e Funcionários e a Comissão Interna de Prevenção a Acidentes e Violência Escolar (CIPAVE).

Além disso, também cita mecanismos para participação da comunidade escolar nos processos de decisão e ressalta a importância da participação nas decisões e execução das ações:

- Reuniões por série com participação de alunos, pais, professores e funcionários.
 - Planejamento coletivo no início do ano letivo.
 - Reuniões periódicas com professores e funcionários.
 - Reuniões do Conselho Escolar.
 - Assembleias e reuniões do CPM.
 - Reuniões da Cipave
 - Avaliação conjunta das ações e atividades da Escola no término do ano letivo, visando o replanejamento para o ano seguinte.
- Quanto a participação da comunidade escolar, deve haver o fortalecimento dos espaços acima citados, sendo que estes não devem se limitar apenas na participação nas decisões, mas também na execução das ações planejadas. (PP DA ESCOLA, 2017, p. 10-11).

O documento também destaca a importância do trabalho em equipe, dialógico, participativo, em que todos os segmentos da escola possam participar, descentralizando o poder na tomada de decisões.

5.3 O PROJETO PEDAGÓGICO: ASPECTOS PEDAGÓGICOS NA PRÁTICA ESCOLAR E NA GESTÃO

Nesta parte da pesquisa, busca-se analisar o aspecto do PP que Libâneo (2015, p. 138) define como a concepção de educação e práticas escolares.

[...] a finalidade deste tópico é apresentar uma síntese do ‘pensamento’ da equipe de professores e pedagogos sobre educação e currículo, com base

nas exigências e necessidades sociais e nas suas próprias crenças, valores, significados. O projeto pedagógico-curricular reflete expectativas da sociedade e dos próprios educadores sobre o significado de 'aluno educado' e para que tipo de sociedade se educa. (LIBÂNEO, 2015, p. 138).

Busca-se, então, relacionar o documento da escola com as respostas dos professores e coordenadores para que seja possível analisar como o PP é compreendido pelos professores e coordenadores e como este interfere na gestão do pedagógico da escola em estudo.

Conforme destacado anteriormente, o objetivo principal do PP é nortear a formação desejada para a escola. Logo, tudo gira em torno do pedagógico. Ferreira (2008) define pedagógico como todo fazer da escola que visa produção de conhecimento. Assim o PP “[...] preocupa-se em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico” (VEIGA, 2013, p. 13), em dois níveis: a organização da escola como um todo e a organização da sala de aula (VEIGA, 2013). É perceptível que o PP se liga diretamente com o fazer do professor, o qual conta com a coordenação pedagógica como apoio/assistência para a consolidação da aprendizagem.

Ao pensar no sentido pedagógico, o documento da escola em estudo, apresenta as linhas teóricas e metodológicas que segue: “A estrutura pedagógica refere-se fundamentalmente, às ações e interações políticas e sociais, às questões de ensino e aprendizagem e ao currículo” (PP DA ESCOLA, 2017, p. 8), colocando toda a escola como parte da estrutura pedagógica e responsável pelo alcance das finalidades desejadas.

Além disso, ressalta que o trabalho pedagógico coletivo tem como grande objetivo a formação para a cidadania. Com relação as questões metodológicas e linhas teóricas, o PP define uma perspectiva interdisciplinar, a partir da realidade dos alunos, com ênfase no desenvolvimento de conceitos significativos através da pesquisa.

Os professores e coordenadores pedagógicos foram questionados sobre seus entendimentos sobre o PP da escola e sobre o conceito de pedagógico. Foi possível perceber que estes têm percepção sobre a importância do documento para a escola e de sua construção/reconstrução periódica e coletiva. O C1 afirma que é “elaborado de forma coletiva por todos os segmentos da Escola”, assim como C3 “é

um documento elaborado de forma coletiva e participativa”. C2 marca a ideia daquilo que a escola busca com isto:

Como o nome já prevê, é a projeção de todo fazer educacional, expressando as concepções daquilo que se busca oferecer no processo de aprendizagem, definindo os princípios, os meios e os resultados que se almeja (C2).

O P6 afirma que “é o que rege a escola, o alicerce onde tudo se ‘constrói”.

O P2 faz uma metáfora sobre o documento:

Existe uma comparação entre o PPP com um documento de identificação: por exemplo o ser humano possui a carteira de identidade e a escola possui o PPP. Seria o documento que contém as informações necessárias e particulares da Instituição (P2).

É perceptível que professores e coordenadores compreendem a importância do documento para a escola e sua forma de construção, contudo também revela que na prática isto não vem acontecendo, uma vez que a última elaboração do PP foi em 2003, o que demonstra que a escola não tem realizado o processo de construção e reconstrução periódica do documento.

Sobre o conceito de pedagógico, as respostas variaram bastante. Entre os três coordenadores pedagógicos as respostas foram similares: aquilo que envolvem a aprendizagem, o processo de ensinar, conforme C1: “Pedagógico é o que se refere ao processo educativo, ou seja, é o processo de ensino e aprendizagem, no que tange o desenvolvimento do ser humano”.

Com os professores, seis apontaram a relação direta com o processo de ensino e aprendizagem, como destaca P5: “é toda e qualquer ação que resulta em aprendizagem” e P1: “é o que define e organiza as atividades e os projeto educativos necessários ao processo de ensino e aprendizagem”. Já P2 definiu o conceito como um documento: “documento essencial para a escola, todos que trabalham sabem de sua importância” (P2). Outro professor compreende pedagógico como aquilo que estabelece as relações entre professor e alunos: “é a parte que dá os grandes princípios que estipulam como deve acontecer as relações professor X aluno” (P3).

Percebe-se que os professores e coordenadores tem a compreensão sobre o PP da escola. Contudo, o conceito de pedagógico não está claro entre os

professores, o que pode gerar diferentes interpretações sobre os objetivos da escola e, conseqüentemente, aquilo que a escola busca como formação para seus estudantes.

A partir destas compreensões, passa-se a relacionar as práticas pedagógicas de professores e coordenadores com o PP, a fim de analisar como este interfere na gestão do pedagógico.

Ao perguntar aos professores e coordenadores pedagógicos se o PP interfere de alguma forma na aprendizagem dos alunos, todos responderam que sim. Os coordenadores pedagógicos ressaltaram que o documento precisa ser internalizado na prática do professor, uma vez que é ele que demonstra a intencionalidade da escola. Conforme C2:

O PP, se internalizado na prática docente, interfere significativamente na aprendizagem dos alunos, porque reflete a intencionalidade pedagógica da escola, sendo um norte para o planejamento do professor (C2).

O P3 sinalizou a importância de conhecer a realidade da escola para agir consciente e criticamente:

A partir do momento que o professor tem conhecimento do texto e sabe das características e necessidades da comunidade onde atua e a realidade do aluno é possível adotar práticas que podem resultar em um trabalho diferenciado (P3).

Outros professores ressaltaram a importância do PP para a definição do caminho que a escola quer trilhar: “é no PP que está o ‘caminho’ escolhido para trilhar a educação, então é esta escolha que irá determinar onde e como se quer chegar” (P6); “o PP define a forma de ensino e o perfil de alunos que queremos formar. Ou seja, todo o fazer pedagógico parte do PP” (P8).

Marques (2013, p. 152) escreve sobre os suportes necessários para que a docência se atente à qualidade de aprendizagens efetivas, dentre elas o PP,

[...] cuja marca seja a permanente redefinição conceitual, por parte da comunidade escolar (interna e externa), sobre o que entende ela por: conhecimento, sociedade, educação, escola, ensino-aprendizagem, a educação que quer e para que, isto é, uma ética dos valores a serem seguidos. (MARQUES, 2013, p. 152).

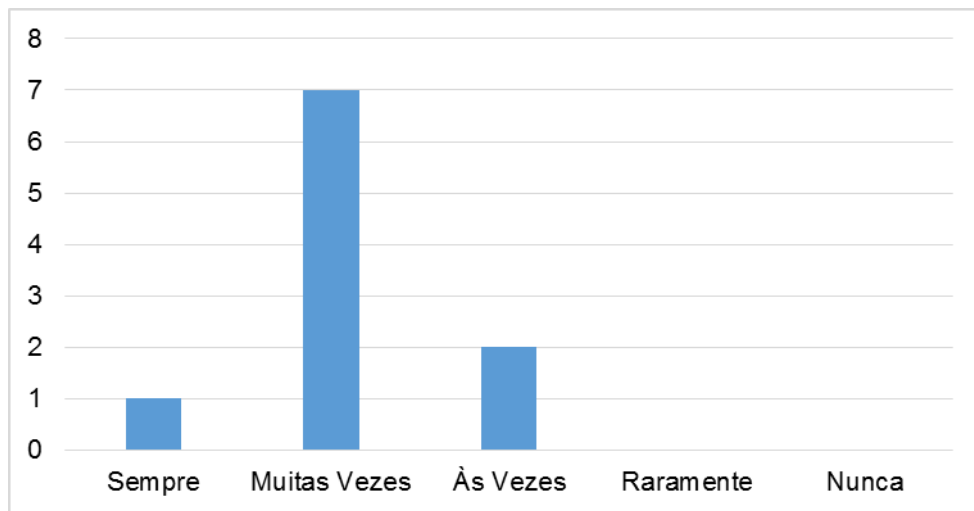
Contudo, novamente as respostas tornam-se contraditórias com a prática escolar, uma vez que dos treze participantes da pesquisa, apenas oito conhecem o PP da escola. Logo, como estes podem internalizar nas suas práticas se não conhecem aquilo que a escola busca para a formação dos seus alunos. Faz-se necessário que este documento seja de fato conhecido por todos, dando suporte para uma aprendizagem efetiva.

O PP tem relação direta com a aprendizagem dos estudantes, uma vez que norteia o trabalho da escola em todos os sentidos. Este vincula-se com o Plano de Trabalho do professor, no qual define seus objetivos, metodologia e forma de avaliação para que a aprendizagem seja atingida.

Os coordenadores pedagógicos apontaram a relação entre o PP e o Plano de Trabalho do professor. C1 enfatiza a relação entre o PP e o ensino: “o PP define a forma de ensino e o perfil de alunos que queremos formar e também os dois se relacionam quando se definem as finalidades da escola”. O C2 lembra que o Plano de Trabalho do professor deveria ser consequência do PP “uma vez que a organização, a metodologia e a avaliação são, teoricamente, resultado do PP que no plano de trabalho são reforçados e desdobrados no fazer pedagógico”. O C3 fala das finalidades da escola: “o projeto pedagógico da escola tem relação com o plano de trabalho do professor quando define as finalidades da escola” (C3).

Neste sentido, os professores foram questionados sobre o planejamento e o Plano de Trabalho. Perguntou-se a frequência em que pensam no PP da escola ao elaborar seus Planos de Trabalho e no planejamento diário das aulas. A figura 04 demonstra as respostas:

FIGURA 4 – Em que medida você pensa no PP da escola ao elaborar seu Plano de Trabalho e nos momentos de planejamento das suas aulas?



Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

Percebe-se que a maioria dos professores pensa no PP para elaboração dos seus Planos de Trabalhos e planejamentos, o que significa que reconhecem a importância que o documento tem para a escola, sendo mais que uma escrita teórica sem reflexos nas práticas cotidianas. Contudo, dois professores apontaram que não conhecem o PP da escola, mas nesta pergunta todos colocaram que pensam de alguma forma. Percebe-se que as respostas não condizem com a realidade da escola.

Para que o PP seja efetivo na escola, professores e coordenadores pedagógicos tem papéis fundamentais. Libâneo, Oliveira e Toschi (2007) definem o papel do corpo docente e de coordenadores pedagógicos em uma gestão democrática. Para ele, o corpo docente é o responsável pelo principal objetivo da escola: a aprendizagem. Ferreira (2011, p. 71) escreve que “o trabalho dos professores é a produção da aula e, nela, a produção do conhecimento sua e dos estudantes”, ou seja, o processo de ensino e aprendizagem.

O coordenador pedagógico é responsável, em especial, pelo acompanhamento e suporte ao professor e aluno para que este processo de aprendizagem ocorra de forma significativa. Nas palavras de Libâneo (2015, p. 180, grifo do autor): “O *coordenador pedagógico* responde pela viabilização, integração e articulação, do trabalho pedagógico-didático em ligação direta com os professores,

em função da qualidade do ensino”. Faz-se necessário ressaltar que o coordenador pedagógico não realiza um trabalho individual. Este coloca-se como um líder que orienta e articula para que os professores possam, em suas salas de aula, desenvolver uma gestão do pedagógico. É um trabalho coletivo.

Os coordenadores pedagógicos apontaram suas principais tarefas na escola. O C1 apontou seu papel com relação a aprendizagem, colocando: “uma das principais tarefas é a de orientar, direcionar e incentivar os professores para sempre melhorar o processo de ensino/aprendizagem” (C1). O C2 sinalizou a gestão do pedagógico e a mediação da aprendizagem:

Acompanhamento e gestão do processo pedagógico do ensino fundamental, visando a mediação de resultados e conflitos. Assessorar os professores nos processos de aprendizagem. Organizar e supervisionar a documentação dos alunos e professores. Organizar e promover formação em reuniões pedagógicas (C2).

O C3 lembrou da relação com alunos e pais que também fazem parte de suas atribuições:

Contribuir para melhorar a qualidade do ensino na escola através de encontros, reflexões, organização do tempo escolar, avaliações. Investigar a realidade vivencial do aluno, a sua história e da comunidade para que a escola (professores e funcionários) possam atender a todos os alunos para que a aprendizagem de fato aconteça (C3).

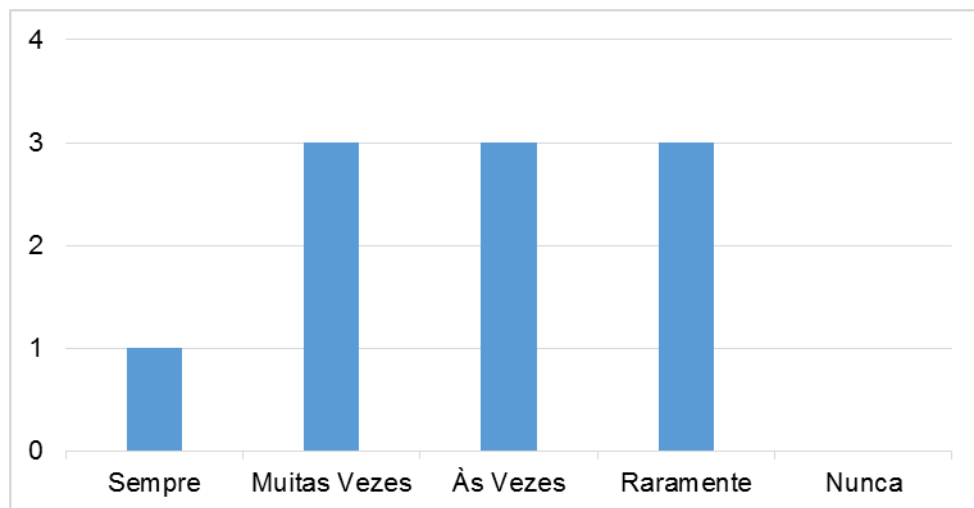
Percebe-se que os coordenadores pedagógicos buscam acompanhar o andamento do processo de gestão do pedagógico dos professores. Logo, foram questionamentos sobre os mecanismos que utilizam para o acompanhamento do trabalho do professor e da aprendizagem dos alunos.

Os três coordenadores elencaram as reuniões pedagógicas, os planos de trabalhos, os conselhos de classes, a análise dos resultados das avaliações, conversas com professores, alunos e pais como meios de auxiliar os professores na gestão do pedagógico da escola. O C2 destacou a importância da abertura do professor para o diálogo e auxílio da coordenação: “sempre que necessário, possível e quando o professor permite abertura, busco auxiliar o trabalho docente na gestão do fazer pedagógico. A questão é que nem todos os profissionais permitem o investimento” (C2). Isto revela a importância do professor reconhecer e valorizar o

papel da coordenação pedagógica. Em uma gestão democrática, o trabalho é colaborativo, o que significa abertura e troca de experiências e opiniões.

Os professores também foram questionados acerca de receber auxílio da coordenação pedagógica para elaboração do Plano de Trabalho. Apenas um professor apontou sempre receber auxílio da coordenação pedagógica, três muitas vezes, três às vezes e três professores raramente (Figura 05).

FIGURA 5 – Você recebe suporte/auxílio da coordenação pedagógica na elaboração e execução do seu plano de trabalho?

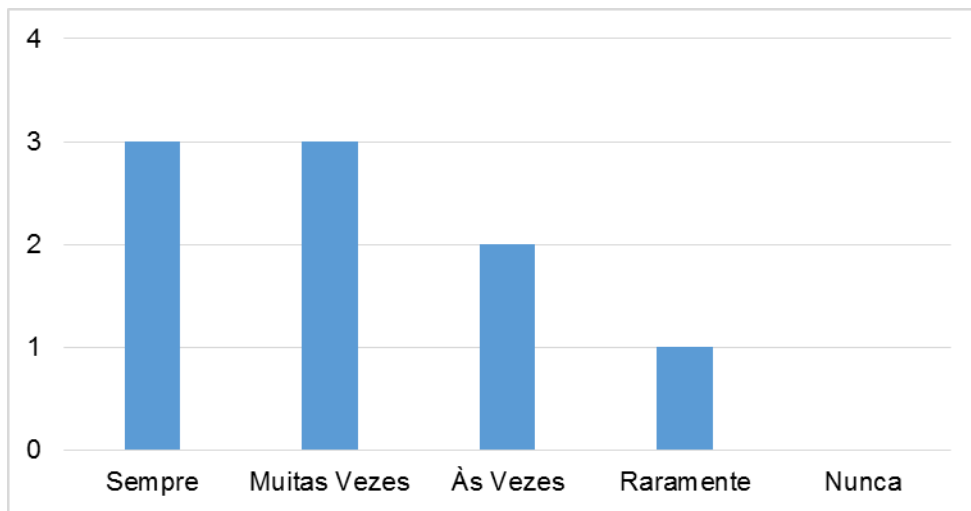


Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

É perceptível que os professores recebem auxílio da coordenação pedagógica, a qual busca de algum modo ajudar os professores no processo de ensino e aprendizagem. Porém, percebe-se que a maior parte dos professores apontou os itens 'às vezes' e 'raramente', o que sugere que os professores nem sempre sentem-se amparados pela coordenação pedagógica.

Após, foram questionados sobre a frequência com que a coordenação acompanha a aprendizagem dos alunos. Um professor não respondeu esta questão do questionário. A figura 06 traz as respostas:

FIGURA 6 – Com que frequência a coordenação pedagógica acompanha a aprendizagem dos alunos?



Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

Nota-se que os professores, na grande maioria, dizem não receber suporte na elaboração do Plano de Trabalho, contudo apontam o acompanhamento da coordenação pedagógica ao longo do processo de aprendizagem. Os professores citaram como recebem o acompanhamento da coordenação pedagógica: através das reuniões de planejamento (anual ou sempre que necessárias), faz a mediação entre a escola e a família, encontros formativos entre coordenação e alunos, acompanhamento dos resultados da aprendizagem, reuniões de conselho de classe participativos, conversas com os professores sobre as dificuldades dos alunos, aplicação de testagem, análise do rendimento escolar, verificação e encaminhamento de atividades de recuperação paralela, em caso de avaliações externas. P5 destaca: “sempre que precisamos a coordenadora nos auxilia” (P5). O P3 ressalta a importância do trabalho coletivo entre professores e coordenação pedagógica e o PP da escola:

O importante acredito que é o professor buscar a ajuda da coordenação pedagógica em caso de necessidade e não tentar resolver o problema sozinho. Com a cooperação de todas as partes, inclusive do PP, é possível criar um ambiente melhor dentro da escola (P3).

É perceptível que a coordenação pedagógica se esforça para acompanhar o processo de gestão do pedagógico, uma vez que os professores apontaram diversos

mecanismos que os coordenadores usam para acompanhar e auxiliar no processo de aprendizagem.

O PP da escola ressalta a necessidade de um trabalho em equipe, colaborativo entre todos os envolvidos: “Isto requer uma organização de trabalho em equipes, abertas ao diálogo, com comunicação entre os diferentes segmentos envolvidos no processo educativo como forma de participação nas decisões, descentralizando o poder” (PP DA ESCOLA, 2017, p. 11). Assim, as respostas de coordenadores pedagógicos e professores revelam a importância da participação e do envolvimento de todos para que a gestão do pedagógico seja realizada pelo professor.

Desta forma, a partir do diálogo entre professores, coordenadores pedagógicos e o PP da escola foi possível analisar a relação entre a gestão democrática, a gestão do pedagógico e o PP., demonstrando a importância entre estes com o trabalho do professor e do coordenador pedagógico, os quais fazem com que o processo pedagógico se efetive na escola, a partir da participação, da colaboração e da coletividade.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A escola tem como objetivo principal a produção de conhecimento. Logo, todas as ações que envolvem a escola objetivam a aprendizagem. A gestão da escola coloca-se como fundamental para que este objetivo seja alcançado. O PP é o documento em que a comunidade escolar, de modo participativo, expressa suas ambições e sonhos para a formação dos estudantes.

Nesta linha de pensamento, esta pesquisa buscou analisar como o PP é compreendido pelos professores e coordenadores e como este interfere na gestão do pedagógico em uma escola da rede pública estadual de Três de Maio/RS.

A partir do problema da pesquisa 'Em que medida o PP é compreendido pelos professores e coordenadores e como este interfere na gestão do pedagógico de uma escola da rede pública estadual de Três de Maio/RS?', foi possível perceber como os professores e coordenadores desta escola tem compreendido o PP e como este tem interferido na gestão do pedagógico.

Ao longo da análise do PP da escola e dos questionários respondidos pelos professores e coordenadores pedagógicos, ficaram evidentes que os princípios da gestão democrática se fazem presentes na escola, porém nem sempre tem força de decisão, como por exemplo a autonomia da escola.

O documento da escola analisada foi construído de modo participativo e abrange aspectos da gestão democrática, voltados aos objetivos da formação cidadã e participativa na sociedade. Contudo, na prática cotidiana, o documento está estagnado, sem receber grandes questionamentos, debates e reflexões, o que revela que os professores compreendem sua importância, porém não internalizaram nas suas práticas aquilo que a escola busca coletivamente como formação para seus alunos.

Além disso, foi possível relacionar o PP da escola com as práticas dos professores e coordenadores, o que demonstrou a importância deste documento no fazer pedagógico da escola. Percebeu-se a necessidade de um trabalho colaborativo entre professores e coordenadores, com trocas de experiências e opiniões para que a aprendizagem possa acontecer significativamente. Todavia, alguns professores que participaram da pesquisa dizem não conhecer o PP da escola e uma grande maioria não participou da elaboração ou reelaboração do

documento. Isto demonstra que estes professores sabem a importância do PP para a escola, porém este não faz parte de sua gestão do pedagógico.

Outra observação a partir das respostas obtidas nos questionários permitiu reconhecer a dificuldade de definição do conceito de pedagógico. Percebeu-se que as respostas foram diversificadas, com ampla abrangência e significação. Isto sugere uma possível temática de diálogo e formação continuada para a escola, uma vez que se faz importante a clareza do entendimento coletivo da escola acerca do seu fazer pedagógico para que todos busquem os mesmos objetivos.

Ressalta-se o importante papel do coordenador pedagógico neste processo de gestão do pedagógico, ao colocar-se como líder que auxilia os professores e interfere positivamente na escola. Além disso, acompanhar o desenvolvimento dos Planos de Trabalho, com base no PP da escola, de modo que o professor construa o seu próprio PP Pessoal a partir dos objetivos de formação que a escola traz no coletivo (FERREIRA, 2008).

O professor também se coloca como corresponsável pela gestão da escola. De acordo com Ferreira (2010, p. 83) “a gestão democrática escolar implica no trabalho dos professores, estes sujeitos da práxis pedagógica na aula, evento no qual acontece a produção do conhecimento” (FERREIRA, 2010, p. 83). O trabalho dos professores torna-se corresponsável pelo sentido da democratização ou não dos processos escolares; o que requer gestão do pedagógico, o qual está inserido em um processo de gestão escolar democrático, realizando um movimento dialético entre individual e coletivo – o professor no seu Plano de Trabalho individual e nas relações com o PP construído de modo coletivo.

Assim, é a organização do sistema que garante a qualidade da educação: “a organização do sistema educacional e da escola está diretamente ligada à qualidade da Educação, por isso se tem pensado e discutido formas para compatibilizar essa organização com o trabalho dos professores” (FERREIRA; KEHLER, 2015, p. 152). Uma gestão democrática se dá pela colaboração de todos, com especial envolvimento dos professores e coordenadores na gestão do pedagógico.

Para encerrar, Libâneo (2015, p. 120) escreve que “a gestão democrática não pode ficar restrita ao discurso da participação e às suas formas externas [...]. Ela está a serviço dos objetivos do ensino, especialmente da qualidade cognitiva dos processos de ensino e aprendizagem”. A gestão democrática está para a

organização da gestão do pedagógico, que se refere diretamente à qualidade da educação e ao processo de ensino e aprendizagem.

REFERÊNCIAS

BOBBIO, Norberto. **O futuro da democracia**. 7. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Diário Oficial, 1988.

DRABACH, Neila Pedrotti; MOUSQUER, Maria E. Londero. Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades. **Currículo sem Fronteiras**, v.9, n.2, pp.258-285, Jul/Dez 2009.

FERREIRA, Liliana S. Gestão do Pedagógico: de qual pedagógico se fala?. **Currículo sem Fronteiras**. v.8, n.2, p.176-189, Jul/Dez, 2008.

_____. O trabalho dos professores em contextos de gestão escolar. **Revista Portuguesa de Educação**. v. 1, n. 23, p. 81-98, 2010.

_____. Gestão do pedagógico na escola: possibilidades para o trabalho dos professores. **Contrapontos**. v.11, n. 1, p. 70-82, Jan/Abr, 2011.

FERREIRA, Liliana S. KEHLER, Gabriel dos S. Gestão escolar e produção da aula: o trabalho dos professores em pauta. **Educação em Foco**. v. 18, n. 26, p. 133-154, Dez/2015.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação Escolar**: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2007.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 6. ed. rev. e ampl. São Paulo: Heccus Editora, 2015.

LÜCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. Série: Cadernos de Gestão, vol. III. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

_____. **Gestão educacional**: uma questão paradigmática. 12. ed. Série: Cadernos de Gestão, vol. I. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MARQUES, Mario Osorio. Escola, aprendizagem e docência: imaginário social e intencionalidade política. In: VEIGA, Ilma Passos A. (org.). **Projeto Político Pedagógico da escola**: uma construção possível. 29. ed. Campinas, SP: Papyrus, 2013.

MOREIRA, Daniel Augusto. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. 4. ed. Porto Alegre: Sulina, 2011.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 3 ed. São Paulo: Ática, 2006.

RIBEIRO, Márcen de Pádua. Currículo e Conhecimento sob diferentes perspectivas teóricas. **Currículo sem Fronteiras**. v.17, n. 3, p. 574-599, set/dez, 2017.

ROCHA, Jefferson Marçal da. HAMMES, Lúcio Jorge. Gestão e democracia em uma escola pública. **RBPAE**, v. 34, n. 2, p. 635-652, Mai/Ago, 2018.

ROMANELLI, Otaíza de Oliveira. **História da Educação no Brasil: 1930 / 1973**. 36 ed. Petrópolis, Vozes, 2010.

SANTIAGO, Anna Rosa F. Projeto Político-Pedagógico da escola: desafio à organização dos educadores. In: VEIGA, Ilma Passos A. (Org). **Projeto Político Pedagógico da escola: uma construção possível**. 29. ed. Campinas, SP: Papyrus, 2013.

SAVIANI, Dermeval. **Escola e democracia**. 42. ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2012.

TRÊS DE MAIO/RS. **Projeto Político Pedagógico da Escola**, 2017.



VEIGA, Ilma Passos A. Perspectivas para reflexão em torno do Projeto Político-Pedagógico. In: VEIGA, Ilma Passos A. RESENDE, Lúcia Maria G. (org.) **Escola: espaço do projeto político-pedagógico**. 6. ed. Campinas, SP: Papyrus, 2002.

_____. Projeto Político Pedagógico da escola: uma construção coletiva. In: VEIGA, Ilma Passos A. (org.). **Projeto Político Pedagógico da escola: uma construção possível**. 29. ed. Campinas, SP: Papyrus, 2013.

VIEIRA, Sofia Lerche. Política(s) e Gestão da Educação Básica: revisitando conceitos simples. **RBPAE**, v. 23, n 1, p. 53-69, Jan-Abr., 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Trad. Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA COORDENADORES PEDAGÓGICOS



	CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA ESPECIALIZAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO EDUCACIONAL CENTRO DE EDUCAÇÃO-UFSM	
---	---	---

GESTÃO DEMOCRÁTICA E PROJETO PEDAGÓGICO: IMPLICAÇÕES NA GESTÃO DO PEDAGÓGICO

1. Sua formação: _____

2. Tempo de atuação como professor: _____
3. Tempo de atuação como coordenador pedagógico: _____
4. Quais são suas tarefas como coordenador pedagógico na sua escola?
5. O que entende por pedagógico?
6. O que é o Projeto Pedagógico (PP) para você?
7. Na sua opinião, o PP interfere na aprendizagem dos alunos? De que forma?
8. Quando foi a última elaboração do PP da escola?
9. Quem participou da elaboração?
 Coordenação e direção Professores Alunos
 Conselho Escolar CPM Comunidade em geral
10. Como ocorreu esta elaboração?
 Encontros Reuniões pedagógicas A distância
 Redes Sociais Email
11. A escola tem autonomia na elaboração do PP?
 Sim Não Em partes . Por quê?
12. Qual a relação do PP com o plano de trabalho do professor?
13. Como você como coordenador pedagógico acompanha e auxilia o trabalho do professor na gestão do pedagógico?
14. Quais mecanismos utiliza para acompanhar a aprendizagem dos alunos?

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PARA PROFESSORES

	<p>UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA</p> <p>UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL</p> <p>CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL</p>	
---	---	---

GESTÃO DEMOCRÁTICA E PROJETO PEDAGÓGICO: IMPLICAÇÕES NA GESTÃO DO PEDAGÓGICO

1. Formação: _____
2. Nível de atuação: _____
3. Tempo de profissão: _____
4. O que é o Projeto Pedagógico (PP) para você?
5. O que você entende por pedagógico?
6. Você conhece o PP da sua escola? () Sim () Não
7. Você participou na elaboração do último PP da escola?
() Sim () Não. Se não, por quê?
8. Você acredita que a escola tem autonomia na elaboração do PP?
() Sim () Não () Em parte. Por quê?
9. Em que medida você pensa no PP da escola ao elaborar seu plano de trabalho e nos momentos de planejamento das suas aulas?
() Sempre () Muitas vezes () Às vezes () Raramente () Nunca
10. Como você acredita que ele interfere na aprendizagem dos alunos?
11. Você recebe suporte/auxílio da coordenação pedagógica na elaboração e execução do seu plano de trabalho?
() Sempre () Muitas vezes () Às vezes () Raramente () Nunca
12. Com que frequência a coordenação pedagógica acompanha a aprendizagem dos alunos?
() Sempre () Muitas vezes () Às vezes () Raramente () Nunca
Poderia citar alguns exemplos:

APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL

Como pós-graduanda do Curso de Especialização em Gestão Educacional à distância na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), estou desenvolvendo a pesquisa “*GESTÃO DEMOCRÁTICA E PROJETO PEDAGÓGICO: IMPLICAÇÕES NA GESTÃO DO PEDAGÓGICO*”, sob a coordenação da Profa. Ma. Alexandra Silva dos Santos Furquim.

O referido trabalho tem como objetivo analisar como o Projeto Pedagógico é compreendido pelos professores e coordenadores e como este interfere na gestão do pedagógico em uma escola da rede pública estadual de Três de Maio/ RS.

Para tanto, eu, **Ângela Balz Franzen**, pesquisadora responsável, comprometo-me em esclarecer devida e adequadamente qualquer dúvida ou questionamento que os participantes venham a ter no momento da pesquisa ou posteriormente através do telefone 55 997027891 ou por e-mail angelabalz@gmail.com

Após ter sido devidamente informado de todos os aspectos desta pesquisa e ter esclarecido todas as dúvidas, espero a devida permissão do(a) professor(a)

Em caso positivo, solicito a utilização das falas do(a) acima citado, sem identificação do nome, apenas com nome fictício, na monografia de conclusão de curso e publicações associadas. Então, cientes do escrito acima, assinam as pessoas envolvidas:

Pesquisadora: _____

Professor(a) Participante (entrevistado): _____

Três Maio/RS, de de 2018.