

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

Cristina Ribeiro Vontroba

**OS DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR NA CONSTRUÇÃO
DEMOCRÁTICA DO PROJETO PEDAGÓGICO EM UMA ESCOLA PÚBLICA
MUNICIPAL DE ENSINO FUNDAMENTAL DE TENENTE PORTELA, RS**

Três Passos/RS
2018

CRISTINA RIBEIRO VONTROBA

OS DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR NA CONSTRUÇÃO DEMOCRÁTICA DO PROJETO PEDAGÓGICO EM UMA ESCOLA PÚBLICA MUNICIPAL DE ENSINO FUNDAMENTAL DE TENENTE PORTELA, RS

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

Orientadora: Micheli Daiani Hennicka

Três Passos, RS
2018

Cristina Ribeiro Vontroba

OS DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR NA CONSTRUÇÃO DEMOCRÁTICA DO PROJETO PEDAGÓGICO EM UMA ESCOLA PÚBLICA MUNICIPAL DE ENSINO FUNDAMENTAL DE TENENTE PORTELA, RS

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

Aprovado em 30 de novembro de 2018:

Micheli Daiani Hennicka, Ms. (UFSM)
(Presidente/Orientadora)

Fabiana Regina da Silva, Ms. (UFSM)
(Examinadora)

Márcia Morschbacher, Dra. (UFSM)
(Examinadora)

Três Passos, RS
2018

DEDICATÓRIA

A minha família em especial meu esposo César e minhas filhas Celine, Clara e Caroline, meus incentivadores em buscar saber sempre mais. A escola em que trabalho que me acolheu e aos educadores que, como eu, acreditam numa educação transformadora.

AGRADECIMENTOS

A concretização deste trabalho ocorreu com o auxílio, compreensão e dedicação de várias pessoas. Agradeço a todos que de alguma forma contribuíram para a conclusão deste estudo, em especial:

À Deus pela providencia divina em todas as horas, em quem através da minha fé encontro conforto e forças para enfrentar os desafios.

À Universidade Federal de Santa Maria, por ofertar o curso à distância de Especialização em Gestão Educacional, oportunizando minha capacitação profissional, enquanto consigo conciliar o estudo com o trabalho.

À minha orientadora Micheli Daiani Hennicka, pela confiança em mim depositada, pela ajuda, incentivo e paciência, grata pela orientação.

Aos professores do Curso de Gestão Educacional EaD, da Universidade Federal de Santa Maria, pelos conhecimentos compartilhados.

Ao meu esposo César pelo incentivo, ajuda constante e paciência.

Às minhas filhas Celine, Clara e Caroline, por compreenderem e participarem dos momentos de estudos, sempre compreensivas em ajudar.

Às minhas colegas de curso Andréia T., Andréia, Juliana e Luciana, pelos momentos de estudo, pelas viagens e pela amizade.

Aos professores gestores (diretores) que contribuíram gentilmente para a pesquisa.

“A educação é um processo social, é desenvolvimento. Não é a preparação para a vida, é a própria vida”.
(John Dewey)

RESUMO

OS DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR NA CONSTRUÇÃO DEMOCRÁTICA DO PROJETO PEDAGÓGICO EM UMA ESCOLA PÚBLICA MUNICIPAL DE ENSINO FUNDAMENTAL DE TENENTE PORTELA, RS.

AUTORA: Cristina Ribeiro Vontroba
ORIENTADORA: Micheli Daiani Hennicka

O presente trabalho de monografia tem como temática: Os desafios da gestão escolar na construção democrática do Projeto Pedagógico em uma escola pública municipal de ensino fundamental de Tenente Portela, RS; buscando compreender quais os desafios da gestão escolar frente à perspectiva democrática e como acontece na prática o processo de (re) construção do seu projeto pedagógico. Para responder esta problemática os objetivos específicos foram: Conhecer o perfil de gestão da escola; Compreender como ocorre o processo de (re) construção do Projeto Pedagógico da escola. A fundamentação teórica apresenta Um pouco sobre a Gestão Escolar no Brasil; e Projeto Pedagógico: conceito e importância da participação de todos. A pesquisa teve abordagem qualitativa, se caracterizando como bibliográfica e estudo de caso. O instrumento de coleta de dados foi um questionário respondido pelos gestores da escola. Na análise dos dados foi realizada análise de conteúdo. Os resultados da pesquisa possibilitaram reconhecer que a gestão da escola organiza mecanismos para possibilitar a participação da comunidade escolar no processo de (re) construção do seu Projeto Pedagógico, caracterizando-se com perfil democrático participativo. Considera-se que os desafios enfrentados pela gestão escolar são referentes à necessidade de mobilizar e capacitar a comunidade para efetivar sua participação. Espera-se com esta pesquisa contribuir no debate sobre o tema que é muito relevante no ambiente escolar.

Palavras- chave: Projeto Pedagógico; Gestão Escolar; Democracia.

ABSTRACT

THE CHALLENGES OF SCHOOL MANAGEMENT ON DEMOCRACY CONSTRUCTION OF PEDAGOGICAL PROJECT IN AN ELEMENTARY MUNICIPAL PUBLIC SCHOOL OF TENENTE PORTELA, RS.

AUTHOR: Cristina Ribeiro Vontroba

ADVISOR: Micheli Daiani Hennicka

The present monography work has as the thematic: The challenges of school management on democracy construction of pedagogical project in an elementary municipal public school of Tenente Portela, RS; looking for verify what are the challenges of school management in front of democracy perspective and how it happens in the process of (re) construction of its pedagogical project. To answer this problem the specific objectives were: to know the management profile of the school; to understand how the process of the (re) construction of the school's Pedagogical Project occurs. The theoretical foundation presents a little about School Management in Brazil; and Pedagogical project: concept and importance of the participation of all. The research had a qualitative approach, being characterized as bibliographic and case study. The instrument of data collection was a questionnaire answered by the school managers. In the analysis of the data was performed content analysis. The results of the research made it possible to recognize that school management organizes mechanisms to allow the participation of the school community in the process of (re) construction of its Pedagogical Project, characterizing itself with participatory democratic profile. It is considered that the challenges faced by school management are related to the need to mobilize and empower the community to participate. It is hoped that this research will contribute to the debate about the theme that is very relevant in the school environment.

Key-words: Pedagogical project; School Management; Democracy.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	09
1.1 ENCAMINHAMENTOS METODOLÓGICOS.....	11
2 UM POUCO SOBRE A GESTÃO ESCOLAR NO BRASIL	13
2.1 DA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA	13
2.2 A GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NA ESCOLA PÚBLICA BRASILEIRA	20
3 PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO: CONCEITO E A IMPORTÂNCIA DA PARTICIPAÇÃO DE TODOS	28
4 A ESCOLA PÚBLICA EF XY E A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA	33
4.1 BREVE CARACTERIZAÇÃO DA ESCOLA EF XY	33
4.2 A (RE) CONSTRUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DA ESCOLA EF XY	36
4.3 A REALIDADE DO GESTOR ESCOLAR E O PROCESSO DE (RE) CONSTRUÇÃO DO PP NA ESCOLA PÚBLICA EF XY	38
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
REFERÊNCIAS	49
APÊNDICE A - ROTEIRO DE QUESTIONÁRIO	52
APÊNDICE B - TERMOS DE CONSENTIMENTO PARA PUBLICAÇÃO	53

1 INTRODUÇÃO

A presente monografia tem como proposta de estudos a temática: Os desafios da Gestão Escolar na construção democrática do Projeto Pedagógico em uma escola pública municipal de ensino fundamental de Tenente Portela – RS.

A escolha dessa temática acontece porque a gestão escolar tem enfrentado desafios para elaborar e executar sua proposta pedagógica, compromisso determinado no artigo 12 da Lei de Diretrizes e Bases – LDB nº 9.394 de 1996. Muitos são os fatores que se inter-relacionam em busca de construir coletivamente um projeto pedagógico adequado à realidade de cada escola, primando pelos valores de participação, autonomia e qualidade do processo de ensino aprendizagem.

Frequentemente encontramos escolas onde acontece a centralização das decisões a um gestor ou pequeno grupo, seguindo o modelo de gestão gerencial mais envolvido com a burocracia e com a parte administrativa e financeira. Na escola pública a gestão democrática deveria acontecer de forma representativa, com a participação dos conselhos escolares, conselhos de classe, círculos de pais e mestres, grêmios estudantis. As políticas públicas em educação organizaram possibilidades de participação da comunidade na escola, mas ainda há muito a fazer para que a gestão escolar democrática se efetive em prol da formação do aluno.

Segundo Ferreira (2018), o Projeto Pedagógico por suas características é uma possibilidade concreta para incentivar o processo democrático, através do qual a gestão escolar democrática pode facilitar o diálogo e a participação da comunidade, descentralizando decisões.

Através de ações conjuntas da comunidade escolar podemos construir um Projeto Pedagógico intencional para cumprir o estabelecido nos artigos 205 e 206 da Constituição Federal de 1988: “a educação direito de todos (...) visa o pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o mundo do trabalho” (BRASIL, 1988). Ou seja, um projeto pedagógico baseado em princípios de igualdade, liberdade, gratuidade, padrão de qualidade e gestão democrática do ensino público.

Compreende-se o Projeto Pedagógico como um instrumento da gestão que possibilita a participação de todos os envolvidos na escola de forma democrática. O Projeto Pedagógico enquanto plano estratégico da escola, da família e da

comunidade escolar oportuniza o enfrentamento, por exemplo, do quadro de analfabetismo funcional que é realidade em muitas comunidades brasileiras.

Como professora, hoje no cargo de orientadora educacional da rede municipal, observo que cada escola possui uma realidade diferente e o que une a comunidade escolar são os projetos voltados para atender o aluno em suas necessidades.

A escola quando atende um bairro ou localidade, tem a família e a comunidade escolar mais perto, o que facilita que a escola assuma características do local e construa aprendizagens e projetos partindo da vivência dos alunos matriculados neste contexto. Já em escolas maiores, a integração exige organização e mobilização, para que a maioria seja ouvida.

Por vezes, a escola com grande número de alunos enfrenta em sua realidade a distância entre família e escola, conta apenas com a participação direta do Círculo de Pais e Mestres e Conselho Escolar na gestão escolar, nas tomadas de decisões e acompanhamento de prestação de contas e reuniões. Poucos pais se interessam ou têm tempo para participar das atividades escolares que não dizem respeito direto ao seu filho, alguns não conseguem se organizar nem para retirar o boletim escolar. Esta realidade exige dos gestores estratégias para que todos fiquem sabendo do que acontece na escola e flexibilizar muito o espaço tempo das atividades para incluir o maior número de famílias.

A presente monografia de conclusão do curso de Especialização em Gestão Educacional EAD, da Universidade Federal de Santa Maria, surge do interesse pessoal de analisar como uma escola localizada na zona urbana da cidade que recebe alunos de diferentes localidades, apresentando um ambiente escolar com grande diversidade cultural, inclusão e variação frequente da clientela, está articulando sua realidade em sua proposta pedagógica para que a educação seja para todos, buscando compreender a problemática:

Quais os desafios enfrentados pela gestão escolar para construir democraticamente o projeto pedagógico numa Escola de Ensino Fundamental Tenente Portela/RS?

Nesse sentido, o objetivo geral deste estudo pretende: Compreender quais os desafios da gestão escolar no processo de (re) construção do projeto político pedagógico de uma Escola de Ensino Fundamental de Tenente Portela/RS. Buscando através dos objetivos específicos: Conhecer o perfil de gestão da escola;

Compreender como ocorre o processo de (re) construção do Projeto Pedagógico da escola.

A monografia está organizada tendo o capítulo do referencial teórico que inicia com a gestão escolar no Brasil. Apresentando, brevemente, os fatores históricos que influenciaram as políticas públicas em educação resultando na administração escolar e, após, o processo de reorganização educacional que caracterizou a implantação da gestão escolar numa perspectiva democrática e participativa. Este referencial teórico surge principalmente das colaborações de Sagrillo (2018) que discorre sobre as ideias de Romanelli (1990), Sander (2005) e Saviani (1987), Drabach e Mousquer (2017), que trazem uma linha histórica sobre a administração escolar no Brasil, e os autores Luck (2007), Paro (2006), Pereira (2017) e Libâneo (2007; 2013), que analisam a gestão escolar democrática e participativa nos diferentes contextos históricos, políticos e culturais, da Constituição Federal de 1988 e LDB nº 9.394/96 enquanto bases legais da educação pública.

Partindo da perspectiva da gestão escolar democrática, o terceiro capítulo aborda o Projeto Político- Pedagógico como um instrumento de mobilização da comunidade escolar a fim de operacionalizar o processo de participação na referida gestão. Contando com as contribuições de Veiga (1999; 2001), Vasconcelos (2009), Ferreira (2018) e Vieira (2018), foi construído embasamento teórico sobre o Projeto Pedagógico, refletindo sobre como deveria ser este processo, os benefícios e significado da participação de todos.

No quarto capítulo, apresenta-se um breve relato sobre a realidade da referida escola e realiza-se a análise dos dados, refletindo como ocorre o processo de gestão, a construção e efetivação do Projeto Pedagógico no local pesquisado. Assim como a análise e reflexão dos dados coletados relacionando com as contribuições teóricas e a realidade de uma escola pública de ensino fundamental. E por fim, apresenta-se a conclusão com as considerações finais da pesquisa.

1.1 ENCAMINHAMENTOS METODOLÓGICOS

Para responder a problemática de pesquisa, assim como os objetivos desta monografia, realizou-se uma pesquisa de abordagem qualitativa. Segundo Chizzotti (2003, p.221) “o termo qualitativo implica uma partilha densa com pessoas, fatos e locais que constituem objetos de pesquisa [...]”, sendo, para o autor, uma

possibilidade de análise sobre os fatores e relações sociais que interferem sobre o objeto de pesquisa. O objeto dessa pesquisa é o Projeto Político Pedagógico e a gestão escolar da escola pública municipal de Tenente Portela/RS, onde trabalho. A pesquisa se caracteriza como bibliográfica e estudo de caso, que, segundo Mazzotti (2006), se caracteriza por focalizar uma unidade, como uma escola em sua singularidade.

A escola pública de ensino fundamental de Tenente Portela/RS, onde a pesquisa foi realizada está identificada com o nome fantasia EF XY, o gestor e vice-gestor, que estão identificados respectivamente como GESTOR A e GESTOR B. Foram escolhidos os dois gestores que respondem pela escola junto à mantenedora, a Secretaria Municipal de Educação, por serem os responsáveis em acompanhar o processo de efetivação do projeto pedagógico. A referida escola atende o ensino fundamental e educação infantil, funcionando nos turnos da manhã e da tarde.

O instrumento de coleta de dados foi um questionário (apêndice A), respondido pelos gestores da escola. A gestão da escola municipal de Ensino Fundamental de Tenente Portela/RS é composta por um gestor e um vice-gestor, que responderam a um questionário igual, contendo quatro questões, sendo uma sobre a gestão escolar e três sobre o PPP. Os dados obtidos estão apresentados juntamente com sua análise no quinto capítulo dessa monografia.

A análise dos dados obtidos foi realizada pela análise do conteúdo, a qual:

[...] trabalha tradicionalmente com materiais textuais escritos. Existem dois tipos de textos que podem ser trabalhados pela AC: textos produzidos em pesquisa, através das transcrições de entrevistas e dos protocolos de observação, e os textos já existentes, produzidos para outros fins, como textos de jornais [...] (CAREGNATO; MUTTI, 2006, p. 683).

A análise de conteúdo foi feita em dois momentos, iniciando pela apreciação do Projeto Pedagógico da escola, atas de construção do mesmo e após a aplicação e análise do questionário respondido pela gestão da escola objeto de pesquisa, considerando o embasamento teórico pesquisado.

2 UM POUCO SOBRE A GESTÃO ESCOLAR NO BRASIL

A administração escolar no Brasil passou por mudanças até chegar à concepção de gestão escolar, que traz a reorganização na estrutura escolar. A função de diretor que, por muito tempo, teve o poder de decisão centralizado em suas mãos num perfil burocrático, passa a ter o papel de acompanhar a execução do projeto construído pela gestão democrática, de forma participativa na coletividade. A gestão democrática da educação se consolidou na legislação, através da Constituição Federal de 1988 e teve esclarecimento pela Lei de Diretrizes e Bases (Lei nº 9.394/96).

A LDB demanda aos estabelecimentos escolares elaborar sua proposta pedagógica e criar os conselhos escolares, oportunizando crescente autonomia à comunidade escolar com a descentralização de decisões e valorização da cultura local. Esta dinâmica participativa é um anseio antigo que rompe com o sistema tradicional de administração escolar que se envolvia muito com a burocracia em detrimento ao pedagógico. Porém, é importante ter conhecimento da história da educação no Brasil e a trajetória da gestão escolar neste contexto para realmente evoluir no processo democrático, que vai além da tomada de decisões compartilhadas.

2.1 DA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR À GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

Em meio a fatos históricos do desenvolvimento do Brasil colonial para república, a educação é marcada por momentos significativos que resultaram em fatores determinantes nas políticas públicas educacionais. Sagrillo (2018) apresenta os “aspectos históricos da política e da administração da educação no Brasil”, trazendo as contribuições de Romanelli (1990), Sander (2005) e Saviani (1987). Conhecer o trajeto da educação dentro do contexto histórico permite compreender a importância da gestão escolar democrática.

A educação no Brasil antes de 1500 consistia na transmissão oral de conhecimentos de geração em geração. Com a chegada dos padres jesuítas no período colonial, houve o início da catequização dos indígenas com o objetivo de difundir as crenças cristãs. Em 1759, os jesuítas foram expulsos do Brasil, foi realizada a Reforma Pombalina que instituiu o ensino laico e público, por aulas

Régias, sendo que em 1772 foi implantado oficialmente o ensino público mantendo o ensino religioso na escola. Os jesuítas retornaram oitenta anos depois de serem expulsos.

Durante, aproximadamente 300 anos não houve mudança no sistema de educação no Brasil. A educação era para homens brancos e ricos, que estudavam nos colégios religiosos ou iam para a Europa. Este cenário mudou com a chegada da família real no século XIX, quando foram criadas as Academias Militares (1808), o Jardim Botânico (1810) e a Imprensa Régia (1808). Porém a educação era secundária e elitizada, comprometida mais com o ensino superior.

Em 1824 a Constituinte trouxe a intenção de instrução primária e gratuita aos cidadãos, trazendo princípios de liberdade. Apenas entre 1827 e 1946 vigorou a Lei do Ensino Elementar, que criou as Escolas de Primeiras Letras em todas as cidades e vilarejos e a Escola de Meninas nos locais mais populosos. Menos de 10% da população procurou a escola neste período. O ensino elementar e a formação de professores para esta modalidade foi passada para as Províncias e o ensino superior ficou a cargo do Governo Central, ao qual só tinha acesso quem passasse pelo Imperial Colégio de Pedro II, obtendo o título de bacharel. Nesta época foram criados os Liceus Provinciais.

Com a proclamação da república em 1889, a educação sofreu mudanças, porém mantendo os princípios de centralização, formalização e autoritarismo, que foram incorporados pelo novo regime. Entre 1889 e 1930 houve cinco reformas no ensino nacional. Em 1891 a Primeira Constituição instituiu o sistema federativo de governo e a descentralização do ensino, estabelecendo o ensino leigo nas escolas públicas, sem referência à gratuidade. Foi um período influenciado pelo Positivismo, de caráter centralizador e uniformizador, de currículo enciclopédico, conteúdos universalistas, metodologias e práticas organizadas. O ensino secundário preparava para o ensino superior, o sistema de administração seguia estas características tradicionais. Em 1915, com a Reforma Rivadária, surgiram os Grupos Escolares. Os alunos eram agrupados por idade em séries. Entre 1920 e 1930 surge o movimento do Escolanovismo, por iniciativa dos liberais democráticos do Manifesto dos Pioneiros da Educação que, acompanhando os movimentos sociais, se empenhavam para nova reforma educacional.

Após a Revolução de 1930, no governo Getúlio Vargas ocorreu a reorganização do sistema de ensino nacional, por causa do crescimento da

população, da urbanização e industrialização, que requeria mais mão de obra qualificada. A educação se incumbiu de formar esses trabalhadores. Nesta época foi fundado o Ministério dos Negócios da Educação e Saúde Pública. Em 1931, foi criado o Conselho Nacional de Educação, que, segundo a Constituição de 1934, teve a incumbência de criar o Plano Nacional de Educação.

Em 1932, um total de 26 intelectuais brasileiros entre os quais Lourenço Filho, Fernando de Azevedo, Leão, Ribeiro e Anísio Teixeira assinaram o Manifesto dos Pioneiros da Escola Nova, que defendia ideais de democracia e gratuidade do ensino, baseados na filosofia de Dewey. Surgem nesta época os primeiros escritos sobre Administração Escolar, que passava a ter caráter fisiológico e científico na resolução de problemas embasado no modelo taylorista-fordista, com características de racionalização, planejamento, formalização, mecanização, divisão do trabalho, produção em série, centralização do poder, chamado também de Abordagem Clássica da Administração, que foi adaptado da indústria para o ensino público. A Constituinte de 1934 responsabilizou a União a traçar diretrizes para a educação nacional e fixar o Plano Nacional de Educação a todos os graus de ensino e tornou a escolaridade primária obrigatória. Três anos depois, nova constituinte promulgada junto ao Estado Novo traz princípios opostos às ideias de descentralização e passa ao poder central a função de estabelecer as bases da educação nacional.

Os primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil foram memórias, relatórios embasados em princípios de administração geral, modelo usado nas grandes empresas. Os autores Leão (1945), Ribeiro (1986), Lourenço Filho (2007) e Teixeira (1961, 1964, 1997), registram os primeiros conceitos de administração escolar no Brasil, que se preocupava com a formação de mão de obra, de forma organizada, planejada, acompanhada e avaliada, visando dentro do menor custo o maior rendimento, com quantidade e qualidade. Com objetivo de que todos tenham acesso e aprendam, a administração escolar se tornou mais complexa e hierarquizada. Para acompanhar o processo foram criados os cargos do administrador escolar, o coordenador, o supervisor e o orientador, funções que devem ser desempenhadas por profissionais formados na área da educação.

Conforme destaca Leão (1945 apud DRABACH; MOUSQUER, 2017):

Com a expansão da oferta educativa a partir do início do século XX, e a conseqüente complexidade do processo administrativo da educação [...] A administração da educação começa a inspirar-se na organização inteligente

das companhias, das empresas, das associações industriais ou comerciais bem aparelhadas.

No momento em que a sociedade vivenciava crescente desenvolvimento industrial, a educação ganhou importância neste contexto, comprometida em formar sujeitos aptos a trabalhar, organizando o processo educativo para dar conta desta demanda através da administração escolar. Como explica Ribeiro (1986, p.78):

[...] o Estado e as empresas privadas encontraram nos estudos de administração os elementos para remover suas dificuldades decorrentes do progresso social e a escola não precisou mais do que inspirar-se neles para resolver as suas. [...] Assim a ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR encontra seu último fundamento nos estudos gerais da administração.

A escola tinha o papel de formar mão de obra qualificada para a indústria em grande escala e o diretor era o responsável por fazer executar o processo de formação do trabalhador eficiente e produtivo, que pensava e refletia criticamente sobre processos de produção e produto.

Tamanho era o envolvimento da educação com a produção industrial que entre 1942 e 1946 foram criados, por Leis Orgânicas, o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), o Ensino Comercial, o Ensino Primário e Normal, o Ensino Agrícola, levando a União a fechar acordo com o Banco Mundial para implantar a Escola Técnica de Curitiba. O ensino ficou dividido em ensino profissional, nas modalidades industrial, normal, comercial e agrícola; primeiro ciclo, equivalente ao ginásio e no segundo ciclo na modalidade curso técnico, equivalente ao colegial, que dava acesso ao ensino superior. O colegial ou curso técnico era suficiente para o mundo do trabalho. A maioria dos estudantes parava por aí, gerando a dualidade no sistema educacional, a escola de ricos e a escola de pobres. O curso normal em geral era procurado por moças da elite.

A discussão sobre uma Lei de Diretrizes e Bases surgiu pela primeira vez em 1948, sem resultados naquele momento. Apenas em 1959 durante debate entre escolanovistas e tradicionalistas surge o Manifesto dos Educadores Mais uma Vez Convocados, que pressionou a aprovação em 1961 da primeira LDB nº 4.024/61, com anseio de democracia. Porém, entre 1964 e 1982 o autoritarismo da ditadura civil militar no Brasil marcou a educação.

Em meio à Guerra Fria, o Ministério da Educação assinou acordo MEC-Usaid com a Agência para o Desenvolvimento Internacional dos Estados Unidos, através

do qual foi introduzido o ensino técnico no Brasil, impactando na gestão escolar. Libâneo (2003, p323) definiu esta concepção de gestão escolar como técnica-científica, onde prevalecia a burocracia e o tecnicismo, caracterizando a centralização na pessoa do diretor, com decisões e planos de ação de cima para baixo, onde professores e alunos são receptores e executores destes planos previamente elaborados e desvinculados do seu contexto social. A organização escolar era considerada objetiva, neutra, técnica, racional, passível de ser controlada para atingir altos índices de eficiência e eficácia, através de cargos de funções hierarquizadas, normas e regulamentos, centralização de decisões e baixa participação.

Em 1968 a LDB estava desgastada, havia altos índices de adultos analfabetos e por consequência disto considerados marginalizados ao sistema produtivo. Em 1971, a nova LDB nº 5.692/71 trouxe a reforma do ensino fundamental e médio, integrando o primário, ginásio, secundário e técnico, as escolas do curso Normal foram extintas. Foi criado o vestibular classificatório até o preenchimento do número de vagas disponíveis nos cursos. Em 1982 a Lei nº 7.044/82 extinguiu a obrigatoriedade do ensino profissionalizante no ensino médio. A administração da escola pública era o autoritarismo institucionalizado, onde o administrador se preocupava com a formação do trabalhador.

As observações de Anísio Teixeira (1997 apud DRABACH; MOUSQUER, 2017) no final da década de 1970, sobre a diferença entre o processo educacional e o contexto das fábricas, o ligou ao rompimento dos princípios da administração geral no campo da educação. Na década de 1980, durante o processo de redemocratização o Brasil foi marcado com o fim do militarismo no governo. Drabach; Mousquer (2017) relatam que neste período surgiram pelas ruas, lutas, movimentos populares e greves de trabalhadores em busca de direitos, que ocasionou uma grande crise social no sistema capitalista, que estava assentado no tripé Capital, Trabalho e Estado, e a crise afetou cada um desses três elementos.

Drabach; Mousquer (2017) colocam que com a saturação do modelo de produção fordista-taylorista, com isso surge o sistema neoliberal, trazendo o modelo toyotista, visando a participação do sujeito no processo produtivo, com princípios de flexibilização, trabalho em equipe, a participação, autogestão (autonomia) e a descentralização, superando o individualismo e subjetivismo do trabalhador.

[...] autonomia (mitigada) é um instrumento fundamental de construção de um espírito e de uma cultura da organização-empresa: a descentralização é congruente com a “ordem espontânea” do mercado; respeitadora da liberdade individual e garante a eficiência econômica; a participação é essencialmente uma técnica de gestão, um fator de coesão e consenso. Assim, nesta perspectiva, conceitos como “autonomia”, “comunidade educativa”, “projecto educativo”, continuarão a ser convocados, e até com maior frequência, mas como instrumentos essenciais de uma política de democratização e racionalização, como metáforas capazes de dissimularem os conflitos, de acentuarem a igualdade, o consenso e a harmonia, como resultados ou artefactos, e não como processos e construções coletivas (LIMA, 2002, p. 31 apud DRABACH; MOUSQUER, 2017, p. 278).

O cenário apresenta a disputa entre os interesses da sociedade civil e as intenções do sistema neoliberal globalizante. A administração escolar democrática da escola pública torna-se defendida pelo Estado neoliberal, e com vistas a construir uma educação de qualidade, que fortalece o sistema capitalista (DRABACH; MOUSQUER, 2017). Baseada nos princípios tecnicistas a administração escolar permaneceu por um bom tempo. Nesta concepção professores e alunos cumprem projetos educativos prontos e por vezes desvinculados do seu contexto social. A escola aplica o modelo de racionalização empresarial do sistema capitalista.

Ao longo da história da educação brasileira, o modelo de administração escolar baseado no gerencialismo resultou em cursos técnicos de curta duração onde os alunos pensavam apenas sobre atividades específicas, muitas vezes, num processo engessado de reprodução do conhecimento limitado. Como resultado, surgiram gerações individualistas e competitivas, com valores consumistas frente à expansão do mercado de tecnologia e informação.

Os reflexos do modelo de administração com enfoque tecnocrático culminaram dentro da escola pública em alunos ansiosos, com pouca motivação e identificação com a função da escola que não tivesse cursos técnicos. Indivíduos com dificuldade nas relações pessoais, em se expressar e trabalhar em grupo e realizar atividades que apresentem situações de dificuldade. As políticas públicas organizavam o processo educativo e as escolas reproduziam, dentro de suas possibilidades. Nos grandes grupos, havia choque de culturas, projetos de vida abstratos, conflito de gerações e repasse para a escola de grande parcela do fracasso nas relações sociais e da educação. As escolas foram tentando reverter essa situação e construir aprendizagens significativas, comprometidas com a melhoria do futuro das novas gerações, através da participação, união com a família

e comunidade, construção de projetos pedagógicos comprometidos com a qualidade da educação.

Com a Constituição Federal de 1988, teve início o regime democrático, promovendo legalmente avanços na garantia de direitos fundamentais aos cidadãos e instituições. O papel da educação na sociedade passa a ser avaliado de forma crítica quanto ao caráter técnico executado até então. O artigo 205 da Constituição Federal de 1988 determina que:

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

De acordo com ela, o ensino público passou a ser ministrado com base nos princípios de gestão democrática além de gratuidade, igualdade, liberdade e valorização do magistério, visando garantir um ensino de qualidade. As práticas destes princípios começaram a ser efetivados nas escolas públicas, mas ainda há casos de dificuldade na descentralização da gestão, que pode permanecer num modelo gerencial.

Luck (2007) afirma a necessidade de mudança no nome administração escolar que, devido à mudança de concepção, passa a ser gestão escolar, visando quebrar com o continuísmo e ressignificar a prática, caminhando para a democratização.

A intensa dinâmica da realidade faz com que os fatos e fenômenos mudem de significado ao longo do tempo, de acordo com a evolução das experiências, em vista de que os termos empregados para representá-los, em uma ocasião, deixam de expressar plenamente toda a riqueza dos novos entendimentos e desdobramentos. (LUCK, 2007, p.47).

Esta mudança para o termo gestão surge das críticas ao conceito e prática da administração escolar, baseada no enfoque tecnocrático, devido à dificuldade em descentralizar as decisões e efetivar participação, que trouxe a necessidade de quebrar as lembranças memorizadas no termo administração, bem como a rejeição social ao domínio e monopólio de alguns.

Paro (2006) esclarece que a diferença está no produto, que na indústria é possível conferir ao final do processo, que será bem feito independente de relações exteriores, já na educação o produto é a formação do aluno. A formação pessoal

ocorre num processo interno com influência das interações externas com o conhecimento cultural e historicamente acumulado; com a sociedade; e com suas próprias construções. Sendo construído numa dinâmica que não garante um produto uniforme e padronizado, visto que cada pessoa é diferente e possui habilidades e competências que devem ser estimuladas para que ela queira se desenvolver.

Entre as políticas públicas de educação voltadas a garantia dos direitos do cidadão está o Plano Nacional de Educação (PNE) estabelecido pela Constituição Federal de 1988, no artigo 214, com duração decenal, visa erradicar o analfabetismo, universalizar o atendimento escolar, melhorar a qualidade do ensino e traçar metas para investir os recursos públicos em educação. O PNE está voltado a cumprir o que determina o artigo 205 da Constituição Federal de 1988.

Para formular e avaliar a política nacional de educação foi criado em 1995, pela Lei nº 9.131/95, como órgão colegiado, o Conselho Nacional de Educação (CNE), em prol do acesso e da permanência na escola pública, baseada nos princípios de liberdade e democracia, visando construir uma sociedade justa e igualitária. Juntamente com isso a garantia à educação básica gratuita para crianças de 4 a 17 anos de idade, e “a gestão democrática do ensino público nos estabelecimentos oficiais” (LDB 9.394/96, art. 12).

As políticas públicas para a educação se organizam nas esferas federal, estadual e municipal, cada qual comprometida com o sistema de ensino, que deve elaborar seus planos decenais e, através da gestão da educação, fornecer subsídios para que as instituições cumpram seu papel. Neste sentido, a escola é parte do sistema de ensino e por ele alimentada numa troca, enquanto executa os fins da educação estabelecidos pela legislação, possibilita a descentralização de poder de decisão e transformação social através da gestão democrática participativa.

2.2 A GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NA ESCOLA PÚBLICA BRASILEIRA

A democratização da educação proposta pela Constituição Federal de 1988 se caracterizou trazendo uma nova forma de organização escolar baseados em princípios democráticos de autonomia, consolidando na LDB nº 9394/96 os princípios de obrigatoriedade, gratuidade, liberdade, igualdade e gestão democrática do ensino público:

Os estabelecimentos de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público da educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I- Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola. II- Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996)

A gestão escolar passa a ter autonomia e liberdade para organizar o processo ensino aprendizagem. Gestão é sinônimo de administrar, e democracia segundo explica Medeiros (2014 apud PEREIRA, 2017, p.5) “tem origem no grego *demokratia* que é composta por *demos* (que significa povo) e *kratos* (que significa poder)”. Compreende-se então que a democracia é a forma de governo exercida diretamente pelo povo. Pereira (2017) pondera que a democracia, que pode ser direta, indireta ou semi-direta, caracteriza aos cidadãos direitos e deveres, com oportunidade de participação na sociedade. Ao ter garantidos seus direitos fundamentais o cidadão tem o dever de participar no sistema político que vai garantir seus direitos econômicos e culturais. A democracia representativa é indireta, onde a sociedade elege seus representantes através do voto. A democracia participativa possui características de semi-direta, ficando entre a direta e a representativa, ampliando a participação social, através de mecanismos de consulta e ação popular.

O processo de participação na gestão escolar passa pela organização de conselhos escolares e equivalentes, como o círculo de pais e mestres, grêmios escolares, conselhos de classe e reuniões com a comunidade escolar. A participação na gestão escolar é importante e lembra que a escola é feita de muitas pessoas. A educação conta com o compromisso e a responsabilidade de todos os envolvidos, não podendo se restringir a um grupo ou local.

Mesmo que a comunidade escolar opte por uma participação representativa na escola não estará delegando funções ou se eximindo de ser parte. Caso contrário, como nos alerta Paro (2006), corre-se o risco de não atender os interesses da população usuária e comprometer a qualidade da educação. Enquanto a escola for estatal e não houver o pertencimento de escola pública pouco haverá a participação que define a gestão democrática. “A participação da comunidade na escola, como todo processo democrático, é um caminho que se faz ao caminhar” (PARO, 2006, p.17). Cabe à gestão buscar mecanismos para ampliar a participação na escola.

A participação da comunidade na escola implica o conhecimento e a avaliação dos serviços prestados. Segundo Libâneo (2007, p.330), “a participação necessita do contraponto da direção, outro conceito importante da gestão democrática, que visa promover a gestão da participação”. A função de gestor (diretor) e a forma como chegou ao cargo implica em sua forma de trabalhar, podendo servir ao sistema ou à comunidade, abrindo as portas da escola ou hierarquizando funções, compartilhando o poder de decisão ou delegando funções.

O Plano Nacional de Educação (PNE) estabelece metas decenais para as esferas estaduais e municipais elaborar seus planos de ensino decenais e implantar a lei de gestão democrática, que deve incluir a eleição para diretor, a criação dos conselhos escolares e equivalentes e a gestão democrática da escola pública nas dimensões pedagógica, financeira e administrativa.

O PNE determina diretrizes, metas e estratégias para a política educacional por um período de dez anos e possui a finalidade de melhorar a educação no Brasil. O mesmo possui vinte metas que se relacionam aos indicadores de alfabetização, formação de professores, plano de carreira e valorização do professor, inclusão, ensino profissionalizante, ampliação de vagas na educação infantil e em escolas de tempo integral, gestão democrática, entre outras. Todos os estados e municípios devem elaborar seus planos de metas específicos com fundamento para atingir os objetivos propostos considerando o diagnóstico de demandas locais. Todos os investimentos em educação devem ser previstos dentro do plano decenal. O PNE é acompanhado pelo Conselho Nacional de Educação e pelo fórum nacional de educação organizado a cada dois anos.

Nos municípios, o Sistema Municipal de Ensino é encarregado de organizar o Plano Municipal de Ensino, que será fiscalizado pelo Conselho Municipal de Educação e acompanhado no fórum municipal de educação a cada dois anos. A gestão democrática está entre as metas do plano decenal bem como a constituição dos Conselhos Escolares.

Os estabelecimentos de ensino, assim como os gestores, possuem incumbências definidas no artigo 12 da LDB 9.394/96, quanto à elaboração da sua proposta pedagógica, cumprimento dos dias letivos e do plano de trabalho docente, administração de pessoal e de recursos financeiros, articulação com as famílias e com a comunidade quanto à integração, acompanhamento da frequência e aprendizagem dos alunos. Visto que a educação é um dever do Estado e da família,

o trabalho conjunto favorece o desenvolvimento da criança. “(...) as escolas públicas não são organismos isolados, integram um sistema escolar, que dependem de políticas e da gestão pública” (LIBÂNEO, 2007, p.334).

A sociedade tem o dever de acompanhar as políticas e a gestão pública para cobrar seus direitos. Participar da gestão escolar democrática vai além de ir a reuniões ou votar na escolha do gestor, mas sim busca construir uma proposta pedagógica que integre a todos com sua cultura e diferenças, buscando objetivos comuns.

A gestão escolar partindo da dimensão pedagógica estará voltada para o aluno, como lembra Ferreira (2018) e sobre esta dimensão trabalham as dimensões administrativa e financeira, organizando seu trabalho voltado para o processo de ensino aprendizagem. Todo investimento em educação tem a finalidade de formar cidadãos, que serão o futuro da sociedade.

Portanto, a sociedade sobrevive em comum união de esforços e relações interpessoais, preservando a cultura historicamente acumulada e se mobilizando para atuar socialmente, comprometidos com as futuras gerações. Para que haja uma sociedade consciente de que seus atos e ações refletem na comunidade é necessário que o cidadão seja bem educado, em conjunto pela família, escola e comunidade. A escola deve observar em sua proposta pedagógica princípios e valores condizentes com a formação para o exercício da cidadania e o mundo do trabalho, enquanto a gestão escolar precisa de um olhar sensível sobre a comunidade escolar para desenvolver sua função.

Na concepção de educação de Libâneo (2013), o processo de gestão assume significado, segundo os objetivos da educação para a formação dos alunos, podendo seguir a concepção científico racional ou a sociocrítica. A concepção científico-racional é mais burocrática e técnica, que geralmente leva a uma hierarquização e centralização por buscar acompanhar e garantir eficiência ao processo. Na concepção sociocrítica, a organização escolar prioriza as interações sociais nas relações da escola com contexto sociocultural e político. O espaço escolar deixa de ser neutro e busca promover e incentivar a participação coletiva, se abrindo nas concepções autogestionária, interpretativa e democrático-participativa.

Na concepção autogestionária, segundo Libâneo (2013), a participação direta de todos é igual, com responsabilidade coletiva e ausência de direção centralizada. A concepção interpretativa considera que as práticas organizativas são socialmente

construídas, baseadas nas experiências subjetivas e interações sociais. Observa a análise dos processos de organização e gestão, opondo-se à concepção científico-racional. A concepção democrático-participativa se baseia na relação participativa entre a direção e os membros da equipe. As decisões são tomadas de forma coletiva, com a busca de objetivos comuns, todos assumem responsabilidades em fazer a sua parte.

A organização e os processos de gestão assumem concepções conforme os objetivos da educação visando a formação dos alunos. Para Libâneo (2013, p.88) a gestão visa:

- a) Promover as condições, os meios e todos os recursos necessários ao ótimo trabalho em sala de aula;
- b) Promover o desenvolvimento das pessoas no trabalho por meio da participação e fazer o acompanhamento e avaliação dessa participação, tendo como referência os objetivos de aprendizagem;
- c) Garantir a realização da aprendizagem de todos os alunos.

Por vezes, os compromissos da gestão são assumidos pelo gestor como acontecia com o diretor do modelo gerencial. Este se sente o responsável direto pelo funcionamento da escola, em especial, pela estrutura física, material e recursos humanos, pelas demandas e prazos do sistema de ensino. Esta parte burocrática é de difícil entendimento para a comunidade, o que leva ao afastamento da dimensão administrativa da dimensão pedagógica, que acaba ficando a cargo dos professores em muitas escolas.

A escola pública possui em sua organização uma equipe pedagógica composta por gestor (diretor), vice, orientador educacional, supervisor escolar, coordenador pedagógico, administrador escolar, que ocupam funções fora da sala de aula. Estas funções permanecem no quadro de servidores do plano de carreira do magistério de muitos estados e cidades brasileiras, que possuem em seus sistemas hierarquias e divisão de funções.

As equipes pedagógicas visam coordenar os trabalhos na instituição, sendo responsável pela burocracia e pela coordenação do processo pedagógico, com visão geral e qualificação para fomentar um clima organizacional favorável e não para ter um cargo de destaque ou exercer autoritarismo. “A equipe ajuda quando não impõe, mas propõe, provoca. [...] O papel da equipe pode ser comparado ao

catalisador na reação química: estar junto, propiciar as condições, mas não fazer pelo outro.” (VASCONCELOS, 2009, p.54).

A escola é um organismo complexo, feito de pessoas, com propósito de ofertar educação de qualidade para todos. O professor possui salas de aulas com lotação máxima e tem que garantir que todos aprendam, com poucos recursos e apoio. Poucos são os momentos em que pode pensar sobre sua prática e mesmo possuindo destreza pedagógica, haverá situações que fugirão ao seu alcance e famílias que não estarão presentes para contribuir com a educação de seus filhos.

Nesta realidade escolar há muitos profissionais que fornecem suporte ao aluno, durante o processo de ensino aprendizagem, e fazem a diferença na vida e na aprendizagem do aluno, como pessoal da limpeza e manutenção, merendeiras, secretária de escola, bibliotecária, monitores, psicopedagogo, atendimento educacional especializado (AEE), psicólogo, nutricionista, fonoaudiólogo e ainda, avaliações de médico neuropediatra entre outros profissionais. Nem todas as escolas possuem todos estes profissionais, mas o sistema de ensino deve procurar organizar subsídios para que todos tenham seus direitos garantidos, juntamente com a família.

Existe uma crescente antipatia contra o termo de diretor de escola e especialistas em educação, que são profissionais que estão em frequente atualização e difundindo seus conhecimentos na comunidade escolar, buscando contribuir com o processo de ensino-aprendizagem. Esta equipe pedagógica que fica fora da sala de aula, trabalha com as dificuldades de aprendizagem, com a inclusão, com a adaptação escolar. A equipe pedagógica observando a escola como um todo, coordena, acompanha e auxiliam a execução do projeto político-pedagógico elaborado pela gestão escolar democrática, apoiando os professores e alunos. O diretor é gestor, muda o termo e a função passa a ser compartilhada com todos na escola. A função do gestor o coloca como responsável por fazer cumprir o Projeto Político-Pedagógico e representar a escola junto ao sistema de ensino.

A democracia compreende que as pessoas se sintam parte de algo, sem confundir o princípio de liberdade com liberalidade. A equipe pedagógica, composta pelos gestores e especialistas em educação é responsável por criar na escola um clima de confiança, ética e diálogo, que é uma gestão democrática participativa, que considera todos como participantes, pois democracia acontece na ação. Cada

escola possui características próprias e assume concepções de gestão conforme a participação da comunidade escolar.

Para Drabach e Mousquer (2017) as políticas públicas estão amarradas ao contexto neoliberal, com mudanças e continuidades de centralização e descentralização, em ensaios de democracia. A escola como integrante do sistema de ensino que articula com as políticas públicas, segue essa linha, sente-se amarrada a articulações políticas, fato ao qual Saviani (2012), alertava de que quando pouco se falava em democracia, mais a mesma era praticada, e ao se falar muito em democracia pode-se esquecer de praticá-la legitimamente.

A escola é parte do cotidiano da comunidade em que está inserida, muitas famílias se ocupam em suas funções de trabalho enquanto os filhos estão na escola. Nesta relação orgânica, em que família e escola assumem o compromisso com a educação, o processo de ensino-aprendizagem ocorre num compartilhamento de responsabilidade, onde cada um faz a sua parte.

Libâneo (2007) coloca que a escola é uma instituição social com objetivos sociopolíticos e pedagógicos e a gestão democrática participativa requer o conhecimento e a adoção de princípios de autonomia; da relação entre o gestor, membros da equipe escolar; envolvimento da comunidade no processo escolar; da formação continuada dos profissionais da educação; de compartilhar informações; planejamento de atividades; busca de objetivos comuns e relações humanas produtivas; avaliação constante.

A autonomia da escola e da comunidade escolar é a razão de ser do Projeto Pedagógico. Quando a escola tem autonomia para tomar decisões, traçar objetivos e administrar seus recursos financeiros “[...] transforma-se em instância educadora, espaço de trabalho coletivo e de aprendizagem” (LIBÂNEO, 2007, p.333). Pela autonomia todos integram a gestão e tem responsabilidade com a comunidade escolar e com a educação.

A relação entre a direção e os membros da equipe escolar ocorre na gestão democrática participativa, onde o papel do gestor é coordenar, mobilizar, motivar, acompanhar a participação e o processo de ensino aprendizagem, prestar contas e promover a avaliação dos trabalhos, sendo responsável pelo cumprimento do Projeto Pedagógico.

Junto ao gestor, a comunidade escolar está envolvida na construção do Projeto Pedagógico, sendo representada pelos conselhos escolares, círculos de pais

e mestres, conselhos de classe e grêmios estudantis. Os conselhos escolares devem conter representantes de todos os segmentos da comunidade escolar. Quanto maior for a participação da comunidade escolar, em especial pais e profissionais da educação, melhores serão as condições para que a criança aprenda, tanto recebendo atenção quanto investimentos na escola.

“A gestão democrático-participativa valoriza o desenvolvimento pessoal, a qualificação profissional e a competência técnica” (LIBÂNEO, 2007, p.337). A formação continuada dos profissionais de educação está nos planos decenais de educação, mas há pouco incentivo para que busquem qualificação profissional. Muitos profissionais estudam apenas o que o sistema de ensino exige para incorporar no plano de carreira, a competência técnica é adquirida na prática. A formação continuada e o desenvolvimento pessoal acontecem na escola, nas trocas de experiências, nas busca de soluções e tomada de decisões compartilhada, valorizando a contribuição num processo de democratização.

As ações da escola precisam ser planejadas para obter sucesso. Para a sua aula, o professor planeja considerando a realidade do aluno e o currículo. A escola num todo constrói um plano de ação, uma proposta pedagógica que visa concretizar as metas de aprendizagem organizadas de forma mais ampla, que são documentadas no Projeto Político Pedagógico, que surge do esforço coletivo e do interesse comum.

O Projeto Pedagógico se transforma no motivo de reunir os profissionais da educação e os conselhos escolares, se traduzindo no documento caracterizador e norteador da escola, como instrumento mobilizador que possibilita a participação democrática dos segmentos escolares.

3 PROJETO PEDAGÓGICO: CONCEITO E A IMPORTÂNCIA DA PARTICIPAÇÃO DE TODOS

O planejamento institucional inicia-se na idealização de uma escola que atenda às necessidades de uma comunidade. A partir daí organiza-se um projeto pedagógico que contempla as intenções para com os alunos, quais atividades serão realizadas e como acontecerão, assim como a gestão escolar vai acompanhar este processo e dar suporte para a sua realização. A palavra projeto é de origem latina: *'projecto'*, significa lançar para frente. Na definição de Ferreira; Cancian (2008) é meta, possibilidade, enquanto ligado ao pedagógico compreende documentar a gestão do pedagógico.

Vasconcellos (2009) relata que ao final da década de 1970 as escolas sofriam críticas da sociedade por ser identificada como aparelho ideológico, onde a expansão industrial exigia mão de obra técnica. A universalização resultou na reorganização do ensino público, com a diminuição e simplificação do currículo, dando acesso às camadas mais pobres, a humanização deu lugar ao ensino tecnicista. Logo a escola foi desestabilizada em seu papel, juntamente com os educadores, o diploma não garantia a ascensão social. A filosofia da escola e o regimento escolar já não davam conta do cotidiano escolar e seu papel precisava ser redefinido. A sociedade no avanço da conquista de seus direitos queria participar das instituições nas tomadas de decisões. Neste contexto, se afirmou a necessidade do Projeto Pedagógico.

O Projeto Pedagógico é um documento que representa os interesses e a participação dos sujeitos, descentralizando as decisões, como prevê a Lei de Diretrizes e Bases LDB 9.394/96. Não é uma formalidade burocrática, mas um plano global da instituição, sistematizando um processo de planejamento participativo que define a ação educativa da instituição, se relaciona com as atividades da escola e com a comunidade escolar. O projeto pedagógico diz respeito à transformação da realidade, não sendo acabado e permanecendo em avaliação constante, no processo ação-reflexão-ação.

Como a escola possui frequente variação de sua clientela e funcionários, a comunidade escolar se renova constantemente e mesmo que mantenha um perfil institucional e de gestão, precisa integrar esses novos participantes. Fazendo nova caracterização da comunidade e reavaliando o Projeto Pedagógico, promovendo as

adequações necessárias e ouvindo a todos. Não há necessidade de refazer ou modificar todo o projeto em espaço de tempo determinado. Alguns Projetos Pedagógicos mantêm objetivos por anos, fazendo ajustes até atingir as metas propostas, mantendo o que for relevante e discutindo sobre as novas perspectivas.

O Projeto Pedagógico é um instrumento da gestão democrática escolar contando com o princípio da participação e da autonomia das instituições em sua formulação (LDB 9.394/96, art. 12). Pela lei, o projeto pedagógico não possui a expressão 'político', porém vários autores e estudiosos como Paro (2006), Veiga (2001) e Ferreira (2018), esclarecem que todo pedagógico é por si político, ao se realizar num processo que visa estimular o aluno a se desenvolver, apropriando-se dos conhecimentos historicamente acumulados pela humanidade. Considerando o aluno um indivíduo capaz de construir história, interagir com a cultura, manter convivência social e com o meio ambiente na construção de aprendizagens e da sua subjetividade.

O termo político atribuído ao pedagógico refere-se a interação dinâmica entre indivíduos e o conhecimento, buscando diálogo, convivência ética e democrática, sendo que toda ação pedagógica é também política. Esta transposição aponta uma direção porque o projeto pedagógico está relacionado a um projeto de formação e a um projeto de sociedade.

A dimensão política do projeto pedagógico está viva no pedagógico quando este compreende o relacionamento entre cidadãos, a sociedade e com a cultura e o conhecimento historicamente acumulado e nas construções que farão no futuro.

Veiga (2001, p.11) coloca que um PP (projeto pedagógico) deve se caracterizar por:

- a) ser processo participativo de decisões;
- b) preocupar-se em instaurar uma forma de organização de trabalho pedagógico que desvele os conflitos e as contradições;
- c) tornar claros os princípios baseados na autonomia da escola, na solidariedade entre os agentes educativos e no estímulo à participação de todos no projeto comum e coletivo;
- d) apresentar as opções explícitas na direção de superar problemas no decorrer do trabalho educativo voltado para uma realidade específica;
- e) esclarecer quanto ao compromisso com a formação do cidadão.

Para garantir estas características, a elaboração de um projeto pedagógico de qualidade deve, segundo a mesma autora:

- a) nascer da própria realidade, tendo como suporte a explicitação das causas dos problemas e das situações nas quais tais problemas aparecem;
 - b) ser executável e prever as condições necessárias ao desenvolvimento e à avaliação;
 - c) ser uma ação articulada de todos os envolvidos com a realidade da escola,
 - d) ser construído continuamente, pois com produto, é também processo.
- (VEIGA, 2001, p.11)

Não há um modelo universal de Projeto Pedagógico (PP), há sim uma troca de experiências que visa auxiliar os gestores na sua construção. O PP se caracteriza num processo coletivo e democrático de longa duração e de ampla abrangência. Deve ser registrado num documento assinado após ser aprovado pelos profissionais da educação e pelos conselhos escolares. Como afirma Veiga (2001), o Projeto Pedagógico não é um documento para ficar engavetado, nascendo da construção da comunidade é de livre acesso a todos, devendo ser consultado frequentemente por nortear o fazer pedagógico e conter as intenções da instituição. O Projeto Pedagógico é vivo e requer ação, focando no pedagógico e não deixa esquecer o rumo que todos decidiram seguir.

A elaboração de um projeto, comprometido com a transformação é organizado e se divide ao momento de elaboração e ao momento da realização. Alguns projetos pedagógicos institucionais podem ter longa duração, mas mantêm permanente reavaliação e revisão.

Vasconcelos (2009, p. 18-19) apresenta etapas que o PP deve contemplar:

- Os dados; conhecimento; diagnóstico; necessidade; problema; justificativa; situação; contexto; realidade.
- Objetivo; metas; missão; princípio; visão do futuro; utopia; sonho; horizonte; finalidade.
- Orientação para a ação; diretriz; política; estratégia; 'como'; programação; plano de ação.
- Prática; ampliação; operacionalização; execução; implantação; realização; mediação; ação.
- Análise dos resultados; controle; retro-alimentação; monitoramento dos resultados; acompanhamento; avaliação.

O Projeto Pedagógico tem a finalidade de resgatar a intencionalidade da ação, gerar através da participação e do diálogo parcerias, exercer a coletividade, gerar unidade, mobilizar esforços conjuntos e fortalecer o grupo para enfrentar as dificuldades rumo à autonomia e à transformação da realidade. A escola que se

avalia em relação a suas próprias práticas se liberta e enfrenta os resultados das avaliações externas, torna-se gestora de si mesma.

O pedagógico enquanto projeto e ação é participação, respeito, diálogo. O projeto pedagógico não se sustenta no autoritarismo, na centralização se dissolve e distancia as pessoas pouco a pouco. Por isso, precisa surgir do pensamento coletivo.

Sobre a construção do Projeto Pedagógico, Veiga (2001) enfatiza três momentos: o *ato situacional*, que caracteriza a realidade onde será construído; o *ato conceitual*, que se refere à concepção ou visão da realidade situada e dos agentes que interagem nela; o *ato operacional*, que orienta quando e como vai se realizar a ação.

Partindo de sua realidade, reconhecendo suas problemáticas se torna mais objetivo estabelecer metas para superá-las. O ato situacional diz respeito, de forma ampla, à caracterização da comunidade escolar. O ato conceitual busca embasamento legal e possibilidades teórico-metodológicas que apoiem na construção de um projeto intencional para atingir os fins da educação. E as ações projetadas concretizam o ato operacional. A gestão escolar deve compreender e conseguir dimensionar estes atos na construção do Projeto Pedagógico.

Vasconcelos (2009) considera a estrutura do projeto de forma semelhante e destaca o *marco referencial* como leitura da realidade e os ideais, o *diagnóstico das necessidades* e a *programação das ações*. Para o autor nestas três etapas o Projeto Pedagógico levanta as problemáticas escolares e propõe ações para se chegar aos objetivos da educação na formação do educando, de acordo com a realidade da comunidade e seus anseios futuros.

Muitas são as formas de orientar a construção do PP, mas cada escola terá características próprias, problemáticas e objetivos peculiares. Cabe à gestão escolar democrática buscar mecanismos de participação para construir um projeto que represente, verdadeiramente, os objetivos comuns para com a educação. Organizar o processo de planejamento é parte fundamental no Projeto Pedagógico.

Entre as contribuições do Projeto Pedagógico está a participação da comunidade escolar na sua construção e execução. Com essa contribuição a escola se torna realmente pública e garante que o projeto seja exequível, por estar articulado e comprometido com os ideais da realidade local e voltado para a qualidade da educação, que a comunidade almeja.

Os Conselhos Escolares contribuem possuindo função deliberativa, consultiva e fiscalizadora, acompanhando o processo de gestão escolar, a prestação de contas, o andamento da aprendizagem, os resultados das avaliações e as ações que se projetam sobre elas.

A articulação entre o projeto institucional, o projeto pedagógico e a gestão escolar pode resultar numa proposta democrática comprometida com a formação para o exercício da cidadania. Vieira (2018) coloca que o projeto pedagógico é a essência do trabalho da escola, desenvolvido no contexto histórico respeitando sua singularidade, reforçando as ideias de Paulo Freire (2013) de que escola deve ter uma visão sociopolítica da educação voltada para a emancipação humana.

Ao ser uma construção coletiva, o Projeto Pedagógico traz a necessidade de a gestão escolar buscar organizar as diferentes opiniões, trabalhar a diversidade cultural e a inclusão. A gestão escolar democrática compreende que na democracia não somos todos iguais, mas busca objetivos comuns sobre os quais será construído o PP. Libâneo (2007) lembra que a gestão democrática organiza mecanismos de participação, como reuniões, seminários, questionários e assembleias gerais para obter a participação da comunidade escolar nas decisões e agrupamentos representativos para ações mais frequentes.

André (2001) e Veiga (1999) reforçam que o projeto pedagógico possui as duas dimensões: a política, por seu compromisso com a formação para cidadania, feito para um tipo de sociedade; e a dimensão pedagógica, por possibilitar a efetivação da intencionalidade e os propósitos da escola, construindo ações educativas para a formação do cidadão que pode ser comprometido com a sociedade, com o bem comum, com princípios éticos e sustentáveis. Uma escola que planeja sua prática comprometida com a participação contribui para uma sociedade transformadora.

A gestão democrática participativa que respeita e efetiva o Projeto Pedagógico compreende a dinâmica do processo educativo e as demais articulações da gestão e das políticas públicas em educação, ponderando sobre que cidadão se quer formar e qual a sociedade está se ajudando a construir pelo processo educativo.

4 A ESCOLA PÚBLICA EF XY E A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

Neste capítulo busca-se fazer um relato da realidade da escola pesquisada, sua gestão e Projeto Pedagógico. No momento a mesma encontra-se passando pela (re) construção do seu Projeto Pedagógico, já com muitas ações realizadas, mas com a discussão aberta com a comunidade escolar (pais, alunos, professores e funcionários). Através do diálogo, está se buscando observar o que a escola tem de bom e no que pode melhorar; como está a aprendizagem dos alunos e o que se quer para o futuro. Sobre as problemáticas levantadas surgem coletivamente sugestões de ações e metas.

4.1 BREVE CARACTERIZAÇÃO DA ESCOLA EF XY

A escola pública municipal de ensino fundamental que foi objeto dessa pesquisa está identificada com o nome fantasia Escola EF XY. A mesma fica localizada na zona urbana de Tenente Portela/RS e atende nos turnos da manhã e tarde, alunos da educação infantil e do ensino fundamental de nove anos. Atualmente, possui 487 alunos, 11 funcionários e 44 professores.

A comunidade escolar se caracteriza como multicultural. Os alunos são oriundos do centro da cidade, dos bairros, da zona rural e da Reserva Indígena. A maioria dos alunos utiliza o transporte público. A comunidade local trabalha em empresas familiares, na agropecuária, na agricultura familiar, na bacia leiteira, na suinocultura, em agroindústrias, no serviço público e no Hospital. Sendo que a condição socioeconômica das famílias dos alunos possui pouca diferença e melhorou, juntamente com a escolaridade da comunidade e o acesso à informação.

O espaço físico da Escola EF XY está em ampliação, com a construção de um ginásio poliesportivo, substituindo a quadra aberta, recente término de uma biblioteca com ampliação do acervo para aproximadamente 10.500 títulos, duas novas salas de aula, totalizando dezenove salas, sala de Atendimento Educacional Especializado (AEE), sala de mídias, laboratório de informática (esperando a rede elétrica), refeitório e cozinha, sala de planejamento, sala de professores, secretaria, direção e almoxarifado, sala de coordenação pedagógica e orientação educacional, pátio aberto e coberto e duas pracinhas de brinquedos.

Os projetos trabalhados pela Escola EF XY são:

- PSE - Saúde na Escola;
- Hora da Leitura;
- Hora do Conto;
- Violão;
- Dança;
- Cooperativa Escolar;
- Programa A União Faz a Vida (com subprojetos por turma);
- Dia da Família na Escola;
- Informática;
- Momento Cívico;
- Mais Alfabetização;
- Concurso de redação e desenho;

Os projetos citados acontecem com a participação e integração entre professores, alunos, monitores, equipe diretiva e pedagógica, contando com a colaboração e acompanhamento dos pais e parceiros da comunidade. Há programas e projetos vinculados pela Secretaria de Educação com a Fundação Sicredi e Associação Atlética Banco do Brasil (AABB) Comunidade. Os projetos surgem das necessidades da comunidade, alguns integram o currículo e outros complementam em contra turno.

Todas as produções que surgem nos projetos são apresentadas à comunidade escolar nos momentos de integração, compartilhando aprendizagens.

A Escola EF XY adere aos projetos e programas do MEC (Ministério da Educação) que surgem como políticas públicas frente aos índices de avaliação externa, como o programa Mais Educação, que já fez parte do currículo em oficinas de contra turno.

Os professores possuem reconhecimento da comunidade escolar e valorização da gestão educacional, recebendo o piso nacional do magistério como salário básico, e plano de carreira que garante horas de planejamento e formação continuada, elevação de níveis e classes por tempo de serviço e formação. Os funcionários ainda fazem parte do plano de carreira do quadro geral de servidores públicos municipais, sem incentivo de gratificação salarial por nível de estudo, alguns possuem o grau de ensino que é pré-requisitado ao cargo. A Escola realiza

formação continuada e planejamento em reuniões pedagógicas mensais. A maioria dos professores possui pós- graduação.

A Escola de Ensino Fundamental XY, sendo da rede pública municipal, possui a Secretaria Municipal de Educação como sua mantenedora, respeitando a legislação municipal do Sistema de Ensino Municipal instituído pela Lei Municipal nº 915, de 27 de agosto de 2001, que estabelece o Conselho Municipal de Educação, criado pela Lei Municipal nº 535 de 06 de maio de 1996, e o Conselho Municipal de Acompanhamento e Controle Social do Fundo de Manutenção da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB), ambos com atribuições deliberativas, normativas, consultivas e fiscalizadoras do Sistema Municipal de Ensino. A Lei Municipal nº 915/2001, foi alterada pela Lei Municipal nº944, de 13 de dezembro de 2001, que foi alterada pela Lei Municipal nº 2318, de 12 de agosto de 2015. O Sistema Municipal de Ensino estabelece a criação do Plano Municipal de Ensino aprovado pela Lei Municipal nº 2300, de 17 de junho de 2015, com vigência de dez anos e acompanhamento bianual pelo Fórum Municipal de Educação, que estabelece em sua meta 19 a criação da Lei de Gestão Democrática nos estabelecimentos de ensino público municipais no prazo de dois anos.

A Lei Municipal nº 2422, de 30 de maio de 2017, institui a Gestão Democrática no Sistema Municipal de Ensino Público municipal, dotando os estabelecimentos de ensino de autonomia administrativa, financeira e pedagógica em consonância com a legislação específica do setor, mantendo os estabelecimentos de ensino submetidos ao secretário municipal de educação, cultura e desporto e ao prefeito municipal.

A Lei de Gestão Democrática do município, acima citada, está baseada em princípios de participação da comunidade escolar por meio de colegiados, e determina em seu artigo nº 8 a designação de gestores (diretor e vice-diretor) pelo prefeito municipal nos termos que dispõe o Plano de Carreira do Magistério Público Municipal e demanda a autonomia da gestão administrativa, conforme o artigo nº 5, ao gestor, vice- gestor e Conselho Escolar, por meio da elaboração do Regimento Escolar e fiscalização da aplicação dos recursos. Assim como a autonomia da gestão pedagógica será assegurada pelo gestor e a autonomia financeira será gerida pelo gestor com fiscalização e aprovação do Conselho Escolar e supervisão da Secretaria de Educação, os recursos são destinados para a manutenção das instalações escolares e qualificação do processo de ensino aprendizagem.

Pela referida legislação municipal cabe ao gestor e ao Conselho Escolar elaborar o Projeto Pedagógico da instituição e o Regimento Escolar em consonância com a Legislação e determinações do Sistema de Ensino Municipal.

O Projeto Político Pedagógico da Escola EF XY traz com clareza como a escola se organiza, sua caracterização, o currículo e avaliação, as regras de convivência, seus projetos e metas. E a comunidade escolar pode participar da gestão escolar, sendo elaborado em acordo com a legislação vigente a nível municipal, estadual e nacional.

4.2 A (RE) CONSTRUÇÃO DO PROJETO PEDAGÓGICO DA ESCOLA EF XY

O Projeto Pedagógico atual está no momento de (re) construção. A comunidade escolar esteve reunida algumas vezes em reuniões pedagógicas, reuniões por turmas com pais e alunos, formação específica sobre projeto pedagógico, caixa de sugestões na secretaria da escola, questionário aos alunos, professores e funcionários, reuniões com Conselho Escolar e Círculo de Pais e Mestres.

A equipe pedagógica coletou os dados que trazem a visão da comunidade escolar sobre como a escola está e como pode melhorar; o que é preciso para se chegar à escola ideal; qual o objetivo da educação e da escola e como atingir esses objetivos, os objetivos gerais por disciplina e por área de conhecimento, considerando estudos sobre a nova Base Nacional Comum Curricular; os projetos que são importantes e novas sugestões. Assim que as problemáticas forem elencadas, a comunidade será reunida para apresentar e aprovar o novo documento.

O Projeto Pedagógico anterior ainda é válido e está acessível à comunidade escolar. Ele trazia muitas ações para o melhoramento da infraestrutura escolar, porém dependia do investimento da mantenedora, ou seja, da Secretaria Municipal de Educação. Nele constava: a construção de sala de aulas, refeitório e cozinha, sala de mídias, ginásio esportivo, acervo para a biblioteca, reforma e equipamentos para a sala de informática, materiais didáticos de melhor qualidade, formação para os professores sobre deficiências e novas metodologias de ensino, professor de reforço de português e matemática.

Por ter metas, projetos claros e a participação coletiva em grande número a Escola XY conseguiu atingir a maioria dos objetivos na parte física. Já estão com as salas de aula prontas, melhoramento da biblioteca, refeitório e cozinha novos, ginásio em construção, inclusive horas de reforço escolar em contra turno para alunos em risco de reprovação e com dificuldades de aprendizagem no final do ano de 2017.

Neste momento, as atas de reuniões apresentam as respostas que já foram tabuladas pelo grupo de apoio de revisão do PP. E elas trazem, por parte dos alunos, melhorar o relacionamento entre colegas e o cuidado com a escola; a merenda escolar; melhorar os banheiros e espaços de convivência para o recreio, com novos jogos.

No segmento professores surge a preocupação com a falta de interesse dos alunos dos anos finais em estudar; individualismo e dificuldade de trabalhar e brincar em grupo; equipamentos de mídia precários; terminar as obras; organização do espaço escolar e ofertar formações condizentes com a realidade escolar para os profissionais da educação, formações estas oferecidas pela Secretaria Municipal de Educação, em cumprimento ao Plano Municipal de Educação, quanto à qualificação dos profissionais de educação.

Os funcionários declaram que a escola está boa; que precisam de sala para os serviços gerais, que só tem depósito; materiais de limpeza de qualidade melhor e guarita no portão. Sobre a educação, acreditam no resgate dos valores morais e na convivência respeitosa.

Os pais, em reunião, declaram que acreditam na escola. Querem que seus filhos aproveitem as aprendizagens, o tempo na escola; Que a Escola seja exigente com a disciplina e todos cumpram os combinados da reunião geral de início de ano; Que a escola ajude na orientação da boa convivência e aprendizagem, pois muitos trabalham e só tem a escola para deixar os filhos. Que seja segura e previna contra a violência; Que retornasse ter aulas extracurriculares e reforço. Que termine as obras e se colocam a disposição para vir à escola sempre que precisar.

Os dados acima foram passados pelo gestor da escola, que organizou um grupo de estudos para tratar os dados e organizar o registro do novo documento, a atualização do Projeto Pedagógico.

O documento impresso que representa o Projeto Pedagógico da Escola Municipal de Ensino Fundamental XY possui descrito: a caracterização da clientela e

da escola; histórico do PP, os profissionais da educação, suas atribuições e direitos; direitos e deveres dos alunos; os conselhos escolares e suas atribuições (Círculo de Pais e Mestres, Conselho Escolar, Conselhos de Classe, Grupo de Líderes ou Grêmio Escolar;); papel da escola, com objetivo da educação e da escola, filosofia e lema; proposta curricular e avaliação; metodologia de ensino e autores de base teórica; dimensão física e organização do atendimento aos alunos; metas da escola e Gestão Escolar; projetos; normas de convivência; avaliação institucional e do PP.

Veiga (2001) lembra que as escolas não são iguais e por isso possuem dinâmicas diferentes na sua organização, no seu planejamento, e um Projeto Pedagógico próprio, característico e exequível.

A Escola Municipal de Ensino Fundamental XY está trilhando um caminho rumo à Gestão Escolar Democrática, possui uma organização própria, e em consonância com a legislação, busca com a comunidade escolar organizar o espaço e as práticas em prol de um ensino de qualidade.

4.3 A REALIDADE DO GESTOR ESCOLAR E O PROCESSO DE (RE) CONSTRUÇÃO DO PP NA ESCOLA PÚBLICA EF XY

Neste item apresentamos uma explanação do questionário aplicado aos gestores da Escola Municipal de Ensino Fundamental XY, o qual contemplou questões sobre a gestão escolar na perspectiva democrática e a relevância e desafios do Projeto Pedagógico na realidade da escola pública.

O gestor e vice serão identificados respectivamente como Gestor A e Gestora B, para preservar sua imagem. Ambos estão na faixa etária dos trinta anos de idade e foram indicados para o cargo pelo prefeito municipal.

O Gestor A é formado em Ciências Biológicas, já atuou cinco anos em sala de aula, na sua área de formação, e está no cargo de diretor há cinco anos e nove meses.

A Gestora B é formada em Pedagogia com especialização em Gestão Educacional, já atuou dois anos nas séries iniciais, dois anos em educação física para séries iniciais, dois anos com ensino religioso e artes, um ano no berçário e nove anos na pré- escola da educação infantil, e está no cargo de vice- gestora há dois anos.

A seguir apresenta-se o questionário e as respostas dos gestores. Inicialmente foi indagado qual a sua visão sobre a gestão escolar e como é a gestão na instituição em que trabalha, e foi solicitado contribuição de suas expectativas e experiências.

<p>Resposta Gestor A:</p>	<p>“É aproximar-se dos professores, alunos, pais, comunidade escolar como um todo. Permitir a participação nas tomadas de decisões e fazer cumprir as obrigações que a instituição tem por objetivo no andamento escolar. Tenho para mim que gestão não se faz impondo como deve ser e sim deve ser construída em conjunto com os membros da instituição. Acredito que na democracia existem divergências em alguns pontos, mas a escola está em pleno andamento, apresentando melhorias na infraestrutura e no pedagógico, mas acima de tudo valorização humana dos funcionários em seu local de trabalho.”</p>
<p>Resposta Gestora B:</p>	<p>“Vejo o processo de gestão escolar como uma atividade que deve ser exercida com a participação coletiva e gestão democrática, onde todos os envolvidos tem sua parcela de contribuição para que o processo possa acontecer de verdade e onde cada parte assuma com suas responsabilidades, onde as críticas sejam construtivas e que cada crítica também deve vir com uma solução. O gestor é o responsável para que a escola siga seu caminho, de acordo com seus pressupostos. É importante ser um mobilizador de pessoas. O gestor não faz a escola sozinho, é necessário a contribuição de todos os segmentos da comunidade escolar. Contudo percebo através destes dois anos que o processo de gestão é bem complexo e fazer gestão democrática não é tão simples na prática como diz a teoria. Buscamos a participação de todos, mas nem todos querem envolver-se. Os conflitos internos tomam uma grande parte do tempo de ‘gestor’, mas precisam ser resolvidos para que não cresçam e ganhem proporções para afetar o processo educativo. É preciso que o gestor domine todos os processos e esteja por dentro de tudo o que ocorre no ambiente escolar. É necessário estar preparado para tudo.”</p>

A gestão escolar democrática depende da interação, da reflexão e ação coletiva. Como afirma Paro (2006) democracia na escola é um ato político e depende da tomada de consciência dos sujeitos sobre o que realmente é exercer democraticamente o poder de decisão. Os gestores à frente da gestão na Escola Municipal de Ensino Fundamental XY demonstram a consciência de como deve ser o processo de gestão democrática, que acontece pela participação coletiva, e observam a dificuldade em envolver todos nesse processo de maneira construtiva.

Em continuidade foi questionado como o gestor avalia o processo de (re) construção do Projeto Pedagógico, pedindo para que relate fatos, situações e/ou experiências vividas durante esse processo.

Resposta Gestor A:	“Avalio importantíssimo, e a cada ano acontece o aprimoramento dos objetivos, metas da instituição de ensino. Procuramos ouvir cada segmento escolar e acima de tudo, avaliar os índices de aprovação, rendimento escolar e as avaliações externas, como a Prova Brasil, IDEB e outras.”
Resposta Gestora B:	“O PP é muito necessário para a escola, principalmente porque nele deve constar tudo o que a escola projeta, almeja para seu cotidiano, é o que dá suporte para a escola em todo o processo pedagógico. Reconstruir o PP significa também a cada ano dar a ele mais importância e sentido e este processo requer a participação de todos os segmentos escolares. Também é um momento de muita discussão e divergência, onde nem todos pensam da mesma forma e tem a mesma visão sobre o processo. Às vezes, nem todo o grupo dá a devida importância para o PP e pensam que é só um ‘papel’ que não tem importância prática.”

O cotidiano escolar envolve muitos desafios. O Projeto Pedagógico é uma oportunidade de exercer a participação da comunidade escolar, e organizar ações voltadas para atingir os objetivos da educação e da escola na formação de cidadãos.

Os gestores enquanto responsáveis por coordenar o processo de construção do PP apresentam o que é a realidade prática da escola pública neste processo, valorizando o Projeto Pedagógico, que, segundo Veiga (2001), é mais que um

documento, representa as intenções da comunidade escolar para com a educação e exigem o envolvimento de todos para ter significado.

A realidade nem sempre acompanha e condiz com a teoria, e como cada comunidade escolar é única, também é única a sua caminhada na construção da Proposta Pedagógica e no exercício da democracia. Inovar, ousar o processo de reflexão-ação-reflexão exige o envolvimento dos profissionais da educação e da comunidade escolar, pois como afirma Paro (2006) a democracia se faz na prática.

Na sequência foi questionado: após o processo de (re) construção do PP, quais são os desafios e possibilidades para efetivar as ações propostas?

<p>Resposta Gestor A:</p>	<p>“Após a (re) construção enquanto gestor da escola juntamente com a equipe escolar fazer cumprir os objetivos para que a escola ande na mesma uniformidade de regras, e a família exercendo seu papel junto a instituição de ensino.</p> <p>A efetivação das propostas perpassa pelo incentivo, planejamento de atividades educacionais com os educandos, fazendo eles se sentirem cada vez melhor na escola e os profissionais que atuam na escola sejam reconhecidos por serem os porta vozes dessa efetivação na escola.”</p>
<p>Resposta Gestora B:</p>	<p>“O PP é um grande desafio, pois é preciso colocá-lo em prática e nem todos o conhecem profundamente e estão abertos a mudar, a conhecer. Velhas práticas nem sempre são fáceis de serem deixadas de lado, principalmente no que se refere com o aluno. É difícil colocar em prática as ações, pois não há o trabalho coletivo em algumas atitudes e ações que precisam ser executadas, na hora de falar todos concordam, na hora de fazer, alguns não executam e não entendem a importância.”</p>

O Projeto Pedagógico também é político por juntar as ideias e vontades de uma comunidade escolar, sempre primando pela participação democrática. E neste processo se revela na prática um enorme desafio, especialmente como relatam os gestores, na parte prática esse processo envolve debate e aceitar a vontade da maioria, mesmo que não seja a sua própria. Drabach e Mousquer (2017) reiteram que a prática escolar é permeada por mudanças e continuidades. Construir um

projeto coletivo envolve uma articulação de mecanismos que permitam que todos tenham voz e vez e que não haja distinção entre maior ou menor contribuição.

Veiga (2001) coloca a importância de que o PP deve ser exequível, e isso envolve muitas vezes avaliar a capacidade da comunidade escolar em executar as ações que pensa e ponderar o que é prioridade e o que é necessário para viabilizar as intenções da comunidade escolar para com a educação.

Construir um Projeto capaz de ser realizado e ao mesmo tempo conservar os sonhos para o futuro é uma dinâmica a ser construída. Maior será o envolvimento e a participação quando houver vínculos entre o Projeto Pedagógico e as partes envolvidas, sem tirar-lhes as expectativas com o futuro e quanto mais próximas do pedagógico estiver mais serão priorizadas.

Ferreira (2008) pensa que se o Projeto Pedagógico partir do pedagógico dentro da realidade escolar e do olhar sensível da prática dos professores haverá significado diferenciado ao pedagógico e a construção do PP. Por isso, não há um roteiro ou uma fórmula para a sua construção, há sim o compartilhamento de experiências e partes essenciais a uma boa proposta.

Na última questão foi indagado aos gestores: Enquanto participante da gestão escolar responsável pelo processo de (re) construção do PP, como percebe a relevância do mesmo para o seu cotidiano escolar?

<p>Resposta Gestor A:</p>	<p>“Como gestor escolar vejo quando acontece em conjunto o segmento das normas e regras na instituição, todos se sentem seguros e percebem na prática o desenvolvimento da aprendizagem dos educandos. Todos os espaços escolares permitem o desenvolvimento da aprendizagem tanto na teoria como na prática e principalmente na socialização e convivência dentro do ambiente escolar.”</p>
<p>Resposta Gestor B:</p>	<p>“O Projeto Pedagógico é muito relevante, pois é o eixo norteador da escola. Se todos conhecerem, ajudarem no seu processo de (re) construção fica mais fácil de colocá-lo em prática, pois todos serão sabedores do que nele consta e está previsto. É relevante também para a construção da aprendizagem de nossos alunos. São as ‘leis’ que normatizam, que garantem a efetividade da prática pedagógica e que dá suporte também para os processos da gestão democrática.”</p>

Pela resposta dos gestores percebe-se que há uma forte presença do Projeto Pedagógico no cotidiano escolar, em especial como documento que orienta a escola, dos combinados construídos coletivamente, que dependem de todos, e quando cumpridos criam um ambiente favorável à convivência e socialização e a organização das práticas pedagógicas.

É importante que todos compreendam as possibilidades que o Projeto Pedagógico oportuniza para a comunidade escolar, podendo superar a participação representativa no que se refere à participação democrática na gestão. Pois, sendo produto e processo da ação e reflexão coletiva, torna a escola, como coloca Libâneo (2007), uma instituição social com objetivos sociopolíticos e pedagógicos capaz de, através da gestão democrática participativa, adotar o princípio de autonomia. Os sujeitos envolvidos no processo de ensino aprendizagem direta ou indiretamente podem contribuir e, especialmente, participar cada vez mais ao sentirem-se construtores do PP.

Pela pesquisa, foi possível constatar os desafios dos gestores frente ao processo de gestão escolar que caminha para a perspectiva democrática, verificando que pela organização do Sistema de Educação Municipal muitas atribuições da gestão escolar democrática, estabelecida por lei, baseada em princípios de autonomia, recaem sobre a responsabilidade do Conselho Escolar e do gestor, que chega ao cargo por indicação. Desta maneira, a gestão democrática e participativa depende da boa vontade e do compromisso do gestor em efetivar mecanismos para a participação da comunidade escolar, e da mesma em se colocar a disposição para integrar os órgãos colegiados.

O processo de (re) construção do Projeto Pedagógico da instituição deve acontecer na coletividade, precisando de várias formas e momentos de participação dos segmentos da comunidade escolar. Contudo, mesmo assim encontram-se desafios no debate de ideias, para se chegar a objetivos comuns e definir rumos para reorganizar a prática escolar. Isso acontece quando contamos com a participação de todos, em todas as etapas, especialmente, na execução do PPP.

Paulo Freire (2013), ao colocar que ensinar é uma especificidade humana, define a autoridade coerente com a democracia, com os princípios de liberdade:

A autoridade coerentemente democrática, fundando-se na certeza da importância, quer de si mesma, quer da liberdade dos educandos para a construção de um clima de real disciplina, jamais minimiza a liberdade. Pelo

contrário, aposta nela. Empenha-se em desafiá-la sempre e sempre; jamais vê, na rebeldia da liberdade, um sinal de deterioração da ordem. A autoridade coerentemente democrática está convicta de que a disciplina verdadeiramente não existe na estagnação, no silêncio dos silenciados, mas no alvoroço dos inquietos, na dúvida que instiga, na esperança que desperta. (FREIRE, 2013, p.90-91).

A democracia na educação do Brasil pode ser considerada como um processo de construção e desconstrução, com avanços e continuidades de práticas centralizadoras e descentralizadoras, dependentes de políticas públicas de gestão da educação e da compreensão e aceitação ética das diferenças e do diálogo, sem os quais a democracia é uma utopia. A gestão escolar democrática exige muitas mudanças, mas traz o sonho de uma educação transformadora, que liberta e colabora na formação de seres humanos mais solidários e conscientes, capazes de exercer a cidadania.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa ao abordar “Os desafios da Gestão Escolar na construção democrática do Projeto Pedagógico em uma escola pública municipal de ensino fundamental de Tenente Portela – RS”, tinha o objetivo geral de compreender quais os desafios da gestão escolar democrática e o processo de (re) construção do projeto pedagógico da Escola Municipal de Ensino Fundamental XY.

Esse objetivo foi alcançado ao conhecer a realidade da gestão escolar, que na prática desta escola enfrenta os desafios de cumprir o que a lei determina quanto à gestão democrática, que não significa apenas participar das decisões, como colocam os gestores, e sim agir coletivamente para atingir os objetivos propostos, onde cada um assume fazer sua parte. Considerando a participação dos conselhos escolares como representativa, muitas vezes quem mobiliza a comunidade à compor os referidos conselhos e organiza os grupos de trabalho e as ações escolares é o gestor e sua equipe pedagógica, sendo que a autonomia e a participação ainda não se efetivam na plenitude consciente da cidadania.

Além disso, podemos dizer que os objetivos específicos dessa pesquisa foram atingidos, ao reconhecer o perfil de gestão da escola como democrático, sendo que os desafios da gestão escolar em exercer a gestão democrática participativa estão intrinsecamente ligados à organização legal dos sistemas de ensino, conforme constatado no documento do Projeto Pedagógico da escola pública municipal de Ensino Fundamental XY, e na dificuldade de algumas pessoas em participar da construção do PP e da gestão, muitas vezes por desconhecimento do que ambos representam. Sendo constatado que no processo de (re) construção do PP há vontade do grupo em participar, mas como o documento é o registro de uma construção, estará sempre mudando, e envolve diálogo, propostas, organização e tempo de estudo, até se tornar a identidade da comunidade. Neste trajeto sempre haverá muitos desafios, em especial construir coletivamente objetivos que se voltem para atingir os fins da educação de qualidade, e os colocar em prática.

Para desenvolver essa pesquisa o ponto de partida foi o levantamento do aporte teórico e histórico visando contextualizar o papel do Projeto Pedagógico e a gestão escolar democrática na história da educação brasileira, e buscando verificar como está a efetivação de ambos na prática de uma escola pública municipal de

ensino fundamental, bem como conhecer quais os desafios enfrentados nestes processos.

Considerando que a Escola Pública Municipal de Ensino Fundamental XY pesquisada através de seus gestores se esforça para reconstruir o Projeto Pedagógico com a participação de vários segmentos da comunidade escolar, o mesmo se torna um instrumento de operacionalização da gestão escolar democrática descentralizadora. Mesmo que haja desafios para conquistar a participação de todos, a democracia requer a adesão consciente, e muitas vezes as dificuldades encontradas são o despreparo dos participantes e a falta de autonomia na realização das ações. A prática da gestão escolar democrática ainda não está efetiva na íntegra, apesar de já existir na escola pesquisada uma caminhada neste sentido.

A análise da realidade escolar foi feita com base no referencial teórico, através do qual foi possível constatar historicamente a evolução da educação no Brasil e como se configurou a gestão educacional e escolar. Esta rumou para a perspectiva democrática, que se operacionaliza através dos princípios de autonomia e participação das instituições de ensino na construção de sua Proposta Pedagógica e na efetivação dos Conselhos Escolares e equivalentes.

A construção legal da Constituição Federal de 1988 e posterior Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/96) trazem a perspectiva de gestão educacional e escolar democrática, fruto de uma extensa caminhada que acompanhou o desenvolvimento histórico do país. Para chegar a essa perspectiva de participação e autonomia da escola pública muitos movimentos sociais ocorreram, com destaque para o Manifesto dos Pioneiros, documento que formaliza as intenções de pensadores em reformular o sistema educacional brasileiro, com vistas a fortalecer também a escola enquanto instituição social. A escola pública municipal pesquisada está se adequando a nova Lei de Gestão Democrática Municipal, Lei nº 2.422/2017, que traz mudanças e continuidades ao Sistema Municipal de Ensino, que impactam na Gestão Escolar, como o fato de os gestores (diretor e vice-diretor) serem indicados pelo prefeito municipal e ter o Conselho Escolar. como representante da comunidade escolar, sendo ambos responsáveis por exercer a administração dos estabelecimentos de ensino municipais.

Como professora, graduada em Pedagogia, graduada e pós-graduada em Ciências Biológicas, atuando como Orientadora Educacional, na escola pública

pesquisada, senti a necessidade de buscar a formação sobre Gestão Educacional, no Curso à Distância da Universidade Federal de Santa Maria- RS, do Polo de Três Passos/RS. Primeiro por ter tido a abertura para participar do processo de elaboração do Projeto Pedagógico em ampla avaliação institucional. Também por querer contribuir para melhorar o processo de gestão escolar, faço parte do Conselho Escolar. Compreendo que na comunidade escolar há boa vontade de todos em prol de buscar uma educação de qualidade. Neste sentido, sou grata à Universidade por me oportunizar esta formação que me ajudará a ser uma profissional e cidadã melhor.

Percebo no município em que trabalho que a educação está sendo renovada em sua organização, e com isto há a necessidade de buscar conhecimentos para contribuir neste processo. A gestão democrática depende do entendimento de suas dimensões, assim como a gestão escolar é carente de profissionais preparados. Em Tenente Portela – RS as escolas públicas, hoje, possuem comunidades escolares dispostas a participar do processo de educação das crianças e jovens, pensando prepará-los para um futuro bom.

Estas comunidades escolares esperam que a escola não seja apenas o lugar onde seus filhos ficam enquanto trabalham, mas que a escola seja um espaço de aprendizagens, de convivência, de inclusão, onde o processo de desenvolvimento cognitivo aconteça de forma agradável e feliz. Pensando que as aprendizagens e vivências sociais iniciadas neste espaço sigam naturalmente após sua passagem pelo ambiente de aprendizagem.

Como ressalta Freire (2013), a escola é feita de gente, além disso, ensinar exige muito dos profissionais da educação, em especial querer bem aos educandos e buscar, através de valores humanísticos, compartilhar aprendizagens e conhecimentos.

A escola enquanto instituição sociocultural possui um papel importante na vida dos educandos, sendo um dos primeiros ambientes de convivência social onde os mesmos exercem sua cidadania, e que levam como modelo. Junto com outras instituições sociais como a igreja, os clubes e o trabalho, a escola possui forte representatividade sociopolítica e cultural, pode ser um dos únicos espaços em que será possível adquirir consciência do processo de democracia. Para muitas crianças brasileiras, a escola pública é a única oportunidade de melhorar de vida.

Com o curso de Gestão Educacional percebo que adquiri um olhar diferente sobre a educação e a gestão escolar, ampliado também pela pesquisa realizada e através da qual foi possível integrar o debate sobre o tema, especialmente no que se refere à participação democrática na construção do Projeto Pedagógico. Tema sobre o qual tinha muita curiosidade e que constatei o quanto sua dinâmica é ampla frente ao processo de ensino aprendizagem. Com esta pesquisa busquei um fator capaz de articular a convivência da comunidade escolar e a qualidade do processo educativo, apostando que o Projeto Pedagógico fosse esse fator e reconheci no mesmo o mecanismo operacionalizador da gestão escolar democrática. Mesmo que seja possível construí-lo para cumprir as metas legais, o mesmo só será executado se for construído coletivamente.

O Projeto Pedagógico possibilita mobilizar as pessoas da comunidade escolar, reuni-las e efetivar sua participação na escola, partindo do pedagógico, mas vivenciando o aspecto político. O mesmo abre oportunidade ao diálogo e ao debate, à democracia, busca objetivos comuns. Ao caracterizar a comunidade escolar, representa suas intenções e as da instituição para com a educação, buscando superar dificuldades. O PP é um compromisso dos profissionais da educação e exige envolvimento na sua execução. Torna-se o documento norteador da escola, construído coletivamente, capaz de reorganizar as práticas educativas. O Projeto Pedagógico é um instrumento da Gestão Escolar Democrática para oportunizar a participação e a descentralização de decisões.

Espero com esta pesquisa contribuir para que outros estudos mantenham o debate sobre o tema que é muito relevante no ambiente escolar. Sigo acreditando na Escola e na Educação como oportunidade de transformar a realidade de muitas crianças e capaz de contribuir na construção histórica de uma humanidade justa e fraterna.

REFERÊNCIAS

ANDRÉ, M.E.D. O projeto pedagógico como suporte para novas formas de avaliação. In: CASTRO A. D; CARVALHO A. M. P. de (Orgs.). **Ensinar a Ensinar: Didática para a Escola Fundamental e Média**. São Paulo, 2001. Pp.188-195.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 01 fev. 2018.

BRASIL. **Lei nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.html>. Acesso em: 01 fev. 2018.

CAREGNATO, R. C. A.; MUTTI, R. Pesquisa Qualitativa: Análise de Discurso *Versus* Análise de Conteúdo. Artigo. Revista **Texto Contexto Enferm**, Florianópolis, 2006. Out-Dez; 15(4): 679-684. Disponível em: <[https://ead08.proj.ufsm.br/moodle2_UAB/pluginfile.php/327913/mod_label/intro/PE SQUISA%20QUALITATIVA%20-%20AN%20AN%20C3%81LISE%20DE%20DISCURSO%20VERSUS%20AN%20AN%20C3%81LISE%20DE%20CONTE%20C3%9ADO.pdf](https://ead08.proj.ufsm.br/moodle2_UAB/pluginfile.php/327913/mod_label/intro/PE%20SQUISA%20QUALITATIVA%20-%20AN%20AN%20C3%81LISE%20DE%20DISCURSO%20VERSUS%20AN%20AN%20C3%81LISE%20DE%20CONTE%20C3%9ADO.pdf)> Acesso em: 03 abr. 2018.

CHIZZOTTI, A. A pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais: evolução e desafios. **Revista Portuguesa de Educação**, ano/vol.16, n.002, Universidade do Minho. Braga, Portugal, 2003. P. 221-236. Disponível em: <https://ead08.proj.ufsm.br/moodle2_UAB/pluginfile.php/327907/mod_label/intro/A%20pesquisa%20qualitativa%20-%20Antonio%20Chizotti.pdf>. Acesso em: 21 mar. 2018.

DRABACH, N. P.; MOUSQUER, M. E. L. Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades. Artigo. Revista **Currículo Sem Fronteiras**, Brasil, v.9, n.2, pp.258-285, Jul/Dez 2009. Disponível em: <https://ead08.proj.ufsm.br/moodle2_UAB/pluginfile.php/319911/mod_resource/content/1/Dos%20primeiros%20escritos%20sobre%20educa%C3%A7%C3%A3o%20no%20Brasil.pdf> Acesso em: 20 nov. 2017.

FERREIRA, L.S. Gestão do Pedagógico: de qual pedagógico se fala? Artigo. Revista **Currículo sem Fronteiras**, Brasil, v.8, n.2, p.176-189, Jul./Dez. 2008. Disponível em: <<http://www.curriculosemfronteiras.org/vol8iss2articles/ferreira.pdf>> Acesso em: 21 mar. 2018.

FERREIRA, L. S. CANCIAN, V. A. Gestão do pedagógico e os processos de formação de professores: uma reflexão sobre o lugar dos estágios e práticas educativas em cursos de licenciatura. Artigo. **Revista Ibero Americana de Educação**, SP. Brasil, Nº48. pp.253-267, Set/Dez. Madrid: OEI, 2008. Disponível em: <https://ead08.proj.ufsm.br/moodle2_UAB/pluginfile.php/309497/mod_resource/content/1/Gest%C3%A3o%20do%20Pedag%C3%B3gico.pdf> Acesso em: 06 dez. 2017.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia**: saberes necessários à prática educativa. 46ª ed. Rio de Janeiro: Editora: Paz e Terra, 2013.

LIBÂNEO, J. C. **Educação Escolar**: políticas, estrutura e organização. 5ª ed. São Paulo, S.P. Editora Cortez, 2007.

LIBÂNEO, J.C. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 6ª ed. São Paulo, SP: Editora Heccus, 2013

LUCK, H. **Gestão educacional**: uma questão paradigmática. 3ª ed. SP: Editora Vozes, 2007.

MAZZOTI, A.J.A. Usos e Abusos dos Estudos de Caso. Artigo. Revista **Cadernos de Pesquisa**, v.36, n.129, pp.637-651, Set/Dez, 2006. Disponível em: <https://ead08.proj.ufsm.br/moodle2_UAB/pluginfile.php/327910/mod_label/intro/Usos%20e%20abusos%20do%20estudo%20de%20caso.pdf> Acesso em: 18 ago. 2018.

PARO, V. H. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 3ª ed. São Paulo, SP: Editora Ática, 2006.

PEREIRA, S. M. **Política Educacional e Organização da Educação**. Apostila de Políticas Públicas e Gestão Educacional do Curso de Especialização à distância em Gestão Educacional da UAB/UFSM. Disponível em: <https://ead08.proj.ufsm.br/moodle2_UAB/course/view.php?id=3162>. Acesso em: 21 nov. 2017.

PREFEITURA DE TENENTE PORTELA. **Lei Municipal nº 535**, de 06 de maio de 1996. Cria o Conselho Municipal de Educação. Disponível em: <<http://tenenteportela.cespro.com.br/visualizarDiploma.php?cdMunicipio=7994&cdDiploma=535&NroLei=535>> Acesso em: 05 dez. 2017.

PREFEITURA DE TENENTE PORTELA. **Lei Municipal nº 944**, de 13 de dezembro de 2001. Revoga a Lei nº 535/96 de Criação do Conselho Municipal de Educação. Disponível em: <<http://tenenteportela.cespro.com.br/visualizarDiploma.php?cdMunicipio=7994&cdDiploma=944&NroLei=944&Word=&Word2=>> Acesso em: 05 dez 2017.

PREFEITURA DE TENENTE PORTELA. **Lei Municipal nº 1.421**, de 27 de abril de 2007. Altera a Lei Municipal nº 944/2001 art.3º e 4º. Disponível em: <<http://tenenteportela.cespro.com.br/visualizarDiploma.php?cdMunicipio=7994&cdDiploma=1421&NroLei=1.421>> Acesso em: 05 dez. 2017.

PREFEITURA DE TENENTE PORTELA. **Lei Municipal nº 2.318**, de 12 de agosto de 2015. Altera a Lei Municipal nº 944/2001 art4º. Disponível em: <<http://tenenteportela.cespro.com.br/visualizarDiploma.php?cdMunicipio=7994&cdDiploma=2318&NroLei=2.318>> Acesso em: 05 dez 2017.

PREFEITURA DE TENENTE PORTELA. **Lei Municipal nº 2.422**, de 30 de maio de 2017. Gestão Democrática no Sistema Municipal de Ensino de Tenente Portela.

Disponível em:

<<http://tenenteportela.cespro.com.br/visualizarDiploma.php?cdMunicipio=7994&cdDiploma=2422&NroLei=2.422>> Acesso em: 05 dez. 2017.

PREFEITURA DE TENENTE PORTELA. **Lei Municipal nº 2300**, de 17 de junho de 2015. Aprova o Plano Municipal de Educação, PME 2015/2024. Disponível em: <<http://tenenteportela.cespro.com.br/visualizarDiploma.php?cdMunicipio=7994&cdDiploma=2300&NroLei=2.300&Word=&Word2>> Acesso em: 05 dez. 2017.

PREFEITURA DE TENENTE PORTELA. **Lei Municipal nº 915**, de 27 de agosto de 2001. Cria o Sistema Municipal de Ensino- SME. Disponível em: <<http://tenenteportela.cespro.com.br/visualizarDiploma.php?cdMunicipio=7994&cdDiploma=915&NroLei=915>> Acesso em: 05 dez. 2017.

RIBEIRO, J. Q. **Ensaio de uma teoria da Administração Escolar**. São Paulo, SP: Editora Saraiva, 1986.

SAGRILLO, D. **Aspectos históricos da política e da administração da educação no Brasil**. Apostila de Gestão Escolar e Organização Curricular do Curso de Especialização à distância em Gestão Educacional da UAB/UFSM. Disponível em: <https://ead08.proj.ufsm.br/moodle2_UAB/pluginfile.php/323207/mod_resource/content/4/PDF_Gestao_Escolar_b.pdf>. Acesso em: 02 jan. 2018.

SAVIANI, D. **Escola e Democracia**. 42ª ed. Campinas, SP: Editora Autores Associados, 2012.

VASCONCELOS, C. S. **Coordenação do Trabalho Pedagógico: Do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. 10ª ed. São Paulo: Editora Libertad, 2009.

VEIGA, I. P. A. (Org). **Projeto político- pedagógico da escola: uma construção possível**. Campinas: Papirus, 2001.

VEIGA, I. P. A. **Perspectivas para reflexão em torno do projeto político-pedagógico**. Florianópolis: UDESC, 1999.

VIEIRA, S. L. Políticas Públicas da Educação Básica: revisando conceitos simples. Revista **RBPAE**, Brasil, v.23, nº1, p. 53-69, jan./abr. 2007. Disponível em: <https://ead08.proj.ufsm.br/moodle2_UAB/pluginfile.php/309566/mod_resource/content/2/Politica%20e%20gestão%20da%20Educação%20Básica_revisitando%20conceitos%20simples.pdf> Acesso em: 22 jan. 2018.

APÊNDICE A – ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES

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

Questionário para Direção e vice- direção da escola pesquisada:

1- Dados de Identificação:

Nome fantasia da Instituição de Ensino:

Nome fantasia do (a) gestor (a) a ser usado como identificação no trabalho:

Formação: _____

Tempo que atua no cargo: _____

Como chegou ao cargo de gestor (a): () eleição () indicação () concurso

Já atuou como docente em algum momento da carreira? Qual a disciplina e ano em que atuou?

2- Questões:

- a) Qual sua visão sobre a gestão escolar e o como é a gestão na instituição em que você trabalha? (Contribua com suas expectativas e experiências)
- b) Como avalia o processo de (re) construção do Projeto Pedagógico? (Relate fatos, situações e/ou experiências vividas durante este processo).
- c) Após o processo de (re) construção do PP, quais são os desafios e possibilidades para efetivar as ações propostas?
- d) Como participante da gestão escolar responsável pelo processo de (re) construção do PP, como percebe a relevância do mesmo para o seu cotidiano escolar?

APÊNDICE B - TERMOS DE CONSENTIMENTO PARA PUBLICAÇÃO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL
TERMO DE CONSENTIMENTO PARA PUBLICAÇÃO

Este termo refere-se ao projeto de monografia intitulado “OS DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR NA CONSTRUÇÃO DEMOCRÁTICA DO PROJETO PEDAGÓGICO EM UMA ESCOLA PÚBLICA DE ENSINO FUNDAMENTAL DE TENENTE PORTELA – RS.”, desenvolvido no Programa de Pós-graduação – Especialização em Gestão Educacional de autoria de Cristina Ribeiro Vontroba, sob a orientação de Micheli Daiani Hennicka.

A presente pesquisa tem como objetivo de “Compreender quais os desafios da gestão escolar no processo de (re) construção do projeto político pedagógico de uma Escola de Ensino Fundamental de Tenente Portela/RS”.

Os resultados desta monografia serão divulgados na íntegra ou em partes, por meio de publicação impressa ou *online*, com fins acadêmicos e culturais. Nesse sentido, são utilizadas as respostas do questionário (apêndice A) aplicado ao (s) gestor (es):

Eu, _____, abaixo assinado (a), respondi o questionário (apêndice A) para a monografia “OS DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR NA CONSTRUÇÃO DEMOCRÁTICA DO PROJETO PEDAGÓGICO EM UMA ESCOLA PÚBLICA DE ENSINO FUNDAMENTAL DE TENENTE PORTELA – RS.”, e autorizo a publicação do texto citado, e concordo que meu nome seja mencionado.

Nome do (a) gestor (a)

Tenente Portela, 10 de setembro de 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL
TERMO DE CONSENTIMENTO PARA PUBLICAÇÃO

Este termo refere-se ao projeto de monografia intitulado “OS DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR NA CONSTRUÇÃO DEMOCRÁTICA DO PROJETO PEDAGÓGICO EM UMA ESCOLA PÚBLICA DE ENSINO FUNDAMENTAL DE TENENTE PORTELA – RS.”, desenvolvido no Programa de Pós-graduação – Especialização em Gestão Educacional de autoria de Cristina Ribeiro Vontroba, sob a orientação de Micheli Daiani Hennicka.

A presente pesquisa tem como objetivo de “Compreender quais os desafios da gestão escolar no processo de (re) construção do projeto político pedagógico de uma Escola de Ensino Fundamental de Tenente Portela/RS”.

Os resultados desta monografia serão divulgados na íntegra ou em partes, por meio de publicação impressa ou *online*, com fins acadêmicos e culturais. Nesse sentido, são utilizados fragmentos do Projeto Pedagógico consultado por observação:

Eu, _____, abaixo assinado (a), autorizo a utilização parcial de dados para a monografia “OS DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR NA CONSTRUÇÃO DEMOCRÁTICA DO PROJETO PEDAGÓGICO EM UMA ESCOLA PÚBLICA DE ENSINO FUNDAMENTAL DE TENENTE PORTELA – RS.” e autorizo a publicação do texto citado, e concordo que o nome da instituição, por questões éticas, não seja mencionado.

Nome do (a) gestor (a) da Escola

Tenente Portela, 10 de setembro de 2018.