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

Jennifer Pohren

DESAFIOS E POSSIBILIDADES NA REELABORAÇÃO DE UM PROJETO PEDAGÓGICO NA EDUCAÇÃO INFANTIL

Novo Hamburgo/RS
2018

Jennifer Pohren

DESAFIOS E POSSIBILIDADES NA REELABORAÇÃO DE UM PROJETO PEDAGÓGICO NA EDUCAÇÃO INFANTIL

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

Orientadora Profa. Dra. Sueli Menezes Pereira

Novo Hamburgo/RS
2018

Jennifer Pohren

DESAFIOS E POSSIBILIDADES NA REELABORAÇÃO DE UM PROJETO PEDAGÓGICO NA EDUCAÇÃO INFANTIL

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

Aprovado em 01 de dezembro de 2018

_____

Sueli Menezes Pereira, Dra. (UFSM)
(Presidente/Orientadora)

_____

Elisete Medianeira Tomazetti, Dra. (UFSM)

_____

Joacir Marques da Costa, Dr. (UFSM)

Novo Hamburgo, RS, Brasil
2018

AGRADECIMENTOS

Ao final desta etapa, gostaria de agradecer a todos que direta ou indiretamente contribuíram para que este momento se concretizasse.

À minha família por sempre me apoiar, em especial à minha mãe Simone, que nunca mediu esforços para que eu pudesse ir atrás dos meus sonhos.

Ao meu esposo Sander, por todo apoio e assistência desde o início do curso, período em que dividia os estudos com a gestação.

À minha filha Joanna que me acompanhou nas aulas, ainda na barriga, e hoje divide este momento ao meu lado.

À minha orientadora Sueli Menezes Pereira, pelo apoio e olhar atento ao desenvolvimento da pesquisa.

Às escolas públicas pelas quais passei durante toda minha trajetória enquanto estudante, desde a pré-escola até a pós-graduação, nesta Universidade.

À todos/as docentes da escola em que a pesquisa realizou-se.

RESUMO

DESAFIOS E POSSIBILIDADES NA REELABORAÇÃO DE UM PROJETO PEDAGÓGICO NA EDUCAÇÃO INFANTIL

Autora: Jennifer Pohren
Orientadora: Sueli Menezes Pereira

Este trabalho de conclusão do curso de especialização em Gestão Educacional, objetivou analisar os processos ocorridos na reelaboração do Projeto Pedagógico, a partir de diferentes pontos de vista, refletindo sobre a relação deste, com a gestão democrática. Os pressupostos que orientam o estudo são: a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 1996), o documento disponibilizado pelo Ministério da Educação- Conselho Escolar, textos sobre gestão democrática da educação e escolha do diretor (2004), paralelamente aos estudos de Barbosa (2012), Bordenave (1994), Ferreira (2009), Oliveira (2006), Paro (2006), Veiga (1998) e Vieira (2007). Para tal, realizou-se uma pesquisa qualitativa, do tipo estudo de caso; para a coleta de dados foram empregadas a observação participante, aplicação de questionário e análise documental do Projeto Pedagógico vigente e do novo Projeto Pedagógico. A pesquisa realizou-se em uma Escola Municipal de Educação Infantil, no município de Porto Alegre, da qual participaram seis sujeitos da comunidade escolar, dentre eles, a diretora, a coordenadora pedagógica, três professores e uma monitora. A partir da análise de dados conclui-se que os processos de participação na escola, estão em fase de estruturação, não contemplando de modo abrangente a todos, sendo um dos impasses abordados, a falta de tempo para os estudos e discussão coletiva. Entretanto, os sujeitos da pesquisa demonstram compreender a relevância da participação neste processo, sendo uma possibilidade de transformação e efetiva consolidação da gestão democrática neste espaço.

Palavras-chave: Gestão Democrática. Projeto Pedagógico. Educação Infantil.

ABSTRACT

CHALLENGES AND POSSIBILITIES IN THE RE-ELABORATION OF A PEDAGOGICAL PROJECT IN EARLY CHILDHOOD EDUCATION

Author: Jennifer Pohren
Tutor: Sueli Menezes Pereira

This term paper of the Educational Management specialization course has analyzed the processes occurred in the re-elaboration of the Pedagogical Project, reflecting on its relationship with the democratic management. The assumptions that guide the study are: The Law of Guidelines and Basis of the National Education (BRASIL, 1996), the document made available by the Ministry of Education – School Council, texts about democratic management of education and the choice for the director (2004), in parallel to the studies of Barbosa (2012), Bordenave (1994), Ferreira (2009), Oliveira (2006), Paro (2006), Veiga (1998) and Vieira (2007). In order to achieve that, a qualitative research was performed, of the case study type; as for the collection of data, it was applied a participant observation, application of a questionnaire and analysis of documents of the Pedagogical Project in place and of the new Pedagogical Project. The research was carried out at a Municipal School of Early Childhood Education, in the municipality of Porto Alegre, in which six subjects of the school community participated, among them, the director, the pedagogical coordinator, three teachers and a monitor. From the data analysis, one can conclude that the participation processes in the school are going through the structuring phase, not comprising everyone in a broad way, with one of the impasses addressed being the lack of time for studies and collective discussion. However, the subjects of the research have demonstrated to understand the relevance of the participation in this process, being a possibility of transformation and effective consolidation of the democratic management of this space.

Keywords: Democratic management. Pedagogical Project. Early childhood education.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Caracterização dos sujeitos da pesquisa..... 18
Quadro 2: Respostas questionário- Questão 1. 19
Quadro 3: Respostas questionário- Questão 2. 20
Quadro 4: Respostas questionário- Questão 3. 21
Quadro 5: Respostas questionário- Questão 4. 22
Quadro 6: Respostas questionário- Questão 5. 23
Quadro 7: Respostas questionário- Questão 6. 24
Quadro 8: Respostas questionário- Questão 7. 25
Quadro 9: Respostas questionário- Questão 8. 25-26
Quadro 10- Seção Avaliação do Projeto Pedagógico. 29

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 9
2. GESTÃO DEMOCRÁTICA: DA IMPLEMENTAÇÃO AOS MECANISMOS DE OPERACIONALIZAÇÃO 12
2.1 A Gestão Democrática 12
2.2 O Projeto Pedagógico 14
2.3 O papel do diretor/gestor 16
3. METODOLOGIA 17
4. ANÁLISES E RESULTADOS 19
4.1 Questionário 19
4.2 Análise documental 27
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS 31
REFERÊNCIAS 34
APÊNDICE A- QUESTIONÁRIO DA PESQUISA 35
APÊNDICE B- TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO 36

1 INTRODUÇÃO

A presente monografia, constituiu-se a partir da análise e reflexão do processo, ocorrido ao longo deste ano de 2018, de reelaboração do Projeto Pedagógico de uma Escola Municipal de Educação Infantil, localizada em um bairro do extremo-sul do município de Porto Alegre/RS, na perspectiva da gestão democrática.

A temática foi pensada a partir das experiências que tive no decorrer da minha formação em Pedagogia e por estar inserida na referida escola pesquisada, sendo meu local de trabalho há 4 anos. Neste período, anterior à reelaboração do Projeto Pedagógico, não ocorreram discussões ou mesmo a apresentação do documento para a comunidade escolar, demonstrando seu caráter meramente burocrático.

Desta forma, ao ingressar no Curso de Especialização em Gestão Educacional passei a refletir sobre a relevância do Projeto Pedagógico para a efetivação da gestão democrática no espaço escolar.

No início do ano, por solicitação da Secretaria Municipal de Educação, iniciou-se o processo de reelaboração do documento, o qual estava desatualizado, datando de 2010 e necessitando de adequações referentes à nova legislação educacional.

Isto posto, a relevância desta pesquisa se dá ao compreender o Projeto Pedagógico como uma das principais ferramentas dentro da instituição escolar para a construção de uma proposta pedagógica que esteja de acordo com as demandas locais, bem como, sua elaboração e garantia da sua efetivação, com a participação da comunidade escolar, como requisito imprescindível para uma vivência pautada na gestão democrática.

De acordo com Barbosa (2012, p. 228) “pensar a construção dos Projetos Pedagógicos é refletir sobre a escola, seu papel, sua função, seus fins e seus desafios no contexto atual”.

Deste modo, construí a pesquisa em torno da seguinte questão:

Quais os desafios e possibilidades dos movimentos de reelaboração do Projeto Pedagógico, no âmbito da gestão democrática, de uma Escola Municipal de Educação Infantil?

Para tanto, o objetivo geral da pesquisa constitui-se em:

- Compreender os processos ocorridos na reelaboração do Projeto Pedagógico, a partir de diferentes pontos de vista, refletindo sobre a relação deste, com a gestão democrática.

Os objetivos específicos consistem em:

- Conhecer a legislação vigente que pauta a gestão democrática, bem como, seus mecanismos de operacionalização.
- Refletir sobre o papel do diretor/gestor como um articulador do coletivo escolar.
- Discutir de que forma a comunidade escolar participou, ou não, deste processo e quais as implicações na realização do Projeto Pedagógico.

A metodologia utilizada caracteriza-se por uma abordagem qualitativa e se operacionaliza por meio de estudo de caso.

A pesquisa *qualitativa*:

> [...] envolve a obtenção de dados descritivos, obtidos no contato direto do pesquisador com a situação estudada, enfatiza mais o processo do que o produto e se preocupa em retratar a perspectiva dos participantes (BODGAN e BIKLEN, 1982 apud LÜDKE; ANDRÉ, 1986, p. 13).

O estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2008).

> [...] o estudo de caso vem sendo utilizado com frequência cada vez maior pelos pesquisadores sociais, visto servir a pesquisas com diferentes propósitos, tais como: a) explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos; b) descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação; e c) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos (GIL, 2008, p. 57).

O método utilizado na pesquisa qualitativa, tipo *estudo de caso,* visa desse modo compreender e analisar um contexto específico.

Como instrumentos de coleta de dados, foi utilizada a *observação participante* por melhor atender as finalidades do estudo, pois de acordo com o Caderno Enfoques de Pesquisa- UFSM, esta “pressupõe a interação do pesquisador com os participantes

do estudo". Realizou-se também a aplicação de um *questionário*, contendo 8 (oito) questões, o qual foi respondido por 6 (seis) sujeitos da comunidade escolar, incluindo a equipe diretiva, professores e uma monitora, assim como, a *análise documental* do Projeto Pedagógico vigente e do Projeto Pedagógico elaborado no decorrer da pesquisa.

O campo de pesquisa caracteriza-se por ser uma Escola Municipal de Educação Infantil, localizada no bairro Restinga Nova, no extremo-sul da cidade de Porto Alegre, fundada no ano de 1979 e sendo mantida até 1991 pela Secretaria Municipal de Saúde e Serviço Social. Atualmente é mantida pela Secretaria Municipal de Educação e atende crianças de 0 a 5 anos e 11 meses, estando matriculadas, até o momento da pesquisa, 206 crianças.

Os sujeitos da pesquisa que aceitaram responder ao questionário, são: a diretora/gestora, a coordenadora pedagógica, três professores e uma monitora.

Assim posto, esta monografia divide-se em 3 (três) capítulos, sendo eles:

O capítulo intitulado de "Gestão Democrática: da implementação aos mecanismos de operacionalização" traz um embasamento teórico acerca da conceituação e implementação da gestão democrática e do Projeto Pedagógico na legislação nacional, assim como, uma breve reflexão sobre o papel do diretor/gestor na instituição escolar e especificamente na elaboração do Projeto Pedagógico.

O capítulo intitulado de "Metodologia" traz a caracterização da pesquisa e do local em que ela se realizou.

O capítulo intitulado de "Resultados e análises" versa sobre uma análise dos documentos, de forma comparativa. Aborda também, as reflexões levantadas nas respostas dos sujeitos da pesquisa, buscando compreender a participação da comunidade escolar na elaboração do Projeto Pedagógico, bem como, o entendimento dos sujeitos sobre o mesmo.

2 GESTÃO DEMOCRÁTICA: DA IMPLEMENTAÇÃO AOS MECANISMOS DE OPERACIONALIZAÇÃO

Este capítulo tem por objetivos: **conhecer a legislação vigente que pauta a gestão democrática, bem como, seus mecanismos de operacionalização, especificamente o Projeto Pedagógico e refletir sobre o papel do diretor/gestor como um articulador do coletivo escolar.**

Inicialmente considero relevante compreendermos o conceito de gestão e os caminhos percorridos até a consolidação da gestão democrática.

Portanto, a gestão da educação diz respeito às leis que gestam a educação nacional e a *gestão escolar*, estando esta última, vinculada ao espaço da instituição escolar e foco desta pesquisa.

2.1 A Gestão Democrática

Após longos anos de regime militar ditatorial, inicia-se um processo de democratização do país, tendo como marco a elaboração da Constituição Federal de 1988, que reza entre seus princípios a “gestão democrática do ensino público, na forma da lei”, o que necessariamente oportuniza a discussão acerca da gestão democrática.

Vieira (2009) descreve que a partir da C.F./88 e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996, lei que regulamenta o sistema educacional (público e privado) do país, passa-se a discutir sobre a gestão democrática nos espaços escolares, possibilitando a estes a autonomia para a definirem de acordo com suas especificidades, obtendo a participação dos profissionais da educação, comunidade escolar e local, promovendo assim a participação social.

O artigo 14, da LDB 9.394/96 versa especificamente a respeito da gestão democrática e determina:

> Art. 14- Os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:
>
> I- Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto-político-pedagógico da escola;

> II- Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996)

Entretanto faz-se necessário compreender que as políticas educacionais, bem como, a legislação, sofrem influência do capitalismo e do cenário mundial da globalização, que através do modelo neoliberal objetiva a descentralização do poder, tendo como característica, o Estado Mínimo, gerando deste modo, um conflito entre o princípio de autonomia neoliberal e o princípio de autonomia proposto pela legislação educacional, tal como se observa no Artigo 15 da LDB/1996:

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

Com a publicação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB 9.394/96), “o discurso da gestão democrática da escola é regulamentado, estabelecendo orientações para a organização do espaço físico, para o trabalho pedagógico, para a participação dos educadores e para a integração entre escola e comunidade”.

Segundo Oliveira (2006, p. 2), “gestão democrática e Projeto Político Pedagógico são temas intimamente entrelaçados e complexos”. De acordo com a autora, para que um Projeto Político-Pedagógico se construa coletivamente, se faz necessária a gestão democrática, bem como, a gestão democrática se efetiva através de um projeto participativo.

Deste modo, torna-se um importante processo de participação, envolvendo toda a comunidade escolar, desde os diretores/gestores, professores, alunos, demais funcionários, até os pais e a comunidade local, possibilitando mais autonomia à escola na tomada de decisões coletivas.

Segundo Vieira (2009) para que os princípios da democracia escolar se consolidem efetivamente, é necessário que todos os sujeitos envolvidos, além de participarem, compreendam a importância da sua participação neste processo, podendo ela ocorrer através de diferentes mecanismos, como:

- ✓ Elaboração e acompanhamento do Projeto Pedagógico;
- ✓ Eleição de diretores;
- ✓ Conselho Escolar;

- ✓ Consolidação do conselho de classe, grêmio estudantil e associação de pais e professores;
- ✓ Garantia de financiamento público da educação.

De acordo ainda com o Caderno 5, do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares (2004), a gestão democrática é um processo a ser construído diariamente com todos os sujeitos, envolvendo além dos mecanismos citados, o conhecimento e redimensionamento da legislação, visando garantir nas reais possibilidades, a participação e a organização colegiada.

Tratamos a seguir de um embasamento teórico a respeito do Projeto Pedagógico, um dos principais mecanismos de operacionalização da gestão democrática no espaço escolar e foco desta pesquisa.

2.2 O Projeto Pedagógico

O Projeto Pedagógico[1] é descrito por diferentes autores como o "cerne", a "alma" da escola, "uma utopia" a ser desejada, é a busca pelo novo, pela transformação, um projeto de futuro. Essa busca por um caminho diferente, se faz através de reflexões, indagações e trocas entre os sujeitos da escola.

Neste sentido, Barbosa (2012, p. 234) cita Gadotti ao descrever que elaborar o Projeto Político Pedagógico é:

> [...] pensar um futuro diferente do presente, é projetar-se em busca de uma nova estabilidade, em função da promessa de que cada projeto contém um futuro melhor do que o presente. O PPP pressupõe uma ação intencionada com um sentido definido, explícito, sobre o que se quer transformar. (GADOTTI, 1997 *apud* BARBOSA, 2012, p. 234)

Para Barbosa (2012, p. 235) este documento parte de "orientações oficiais e são recriados e ressignificados de acordo com as necessidades de cada escola", assegurando "as especificidades culturais, ideológicas, históricas, políticas da escola".

Deste modo, Ferreira (2009, p. 7-8) destaca as características fundamentais à um Projeto Pedagógico, que esteja em consonância com uma perspectiva

[1] "Utiliza-se essa expressão em detrimento da Projeto Político-Pedagógico, devido à convicção de que toda ação pedagógica é, em si própria, uma ação política, pois exige opções, posturas teóricas, congraçamento de pessoas em torno de um ideal. Por pedagógico, entendemos político também". (FERREIRA, P.9, 2009)

democrática, devendo este: ser intencional; ser coletivo e político; organizar o trabalho pedagógico; ter embasamento teórico e visar a qualidade do processo educativo.

O projeto pedagógico é definido por Veiga (1998) como uma ação intencional, um compromisso assumido coletivamente, em que, através dele, a escola irá delinear sua identidade, buscando deste modo, a qualidade em todo o processo.

A construção e/ou reformulação do Projeto Pedagógico, pode ocorrer a partir de diferentes demandas, contudo, Ferreira (2009) destaca as etapas necessárias à esta formulação, sendo elas:

> - pesquisa acerca da visão da escola pela comunidade onde se vive;
> - determinação das finalidades da escola;
> - reorganização organizacional da escola- gestão democrática;
> - reflexão e reestruturação do currículo;
> - reestruturação do tempo escolar;
> - definição da condução dos processos de decisão;
> - ressignificação das relações de trabalho;
> - determinação dos processos de avaliação. (FERREIRA, 2009, p. 4-5)

Deste modo, fica evidente a relevância do Projeto Pedagógico na instituição escolar, devendo o mesmo ser desenvolvido coletivamente, conceituando e orientando a prática educativa e estando em consonância com a realidade local e com os interesses da comunidade escolar, considerando que o Projeto Pedagógico constitui uma identidade para a escola, definindo a concepção de escola e educação, bem como, os objetivos a que se propõe para determinada realidade, devendo estar em constante transformação, a partir de um acompanhamento contínuo e avaliação por parte dos professores.

Por sua vez, os professores possuem papel fundamental na elaboração e garantia de efetivação da gestão democrática, através do Projeto Pedagógico, especificado no Art. 13 da LDB 9394/96, sendo incumbência dos docentes:

> I- participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;
> II- elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;
> III- zelar pela aprendizagem dos alunos;
> IV- estabelecer estratégias de recuperação para os alunos de menor rendimento;
> V- ministrar os dias letivos e horas-aula estabelecidos, além de participar integralmente dos períodos dedicados ao planejamento, à avaliação e ao desenvolvimento profissional;
> VI- colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade. (BRASIL, 1996)

Entretanto para que esta participação ocorra efetivamente, se faz necessária a figura do diretor/gestor como um articulador do coletivo escolar, temática a ser abordada a seguir.

2.3 O papel de diretor/gestor

Em uma concepção de gestão democrática, tenciona-se a figura de diretor, o qual passa de figura central e determinante, à de coordenador das propostas, sendo escolhido neste trabalho a nomenclatura de diretor/gestor.

Complementando esta ideia, Barbosa (2012, p. 237) diz que, para que se atinja os objetivos e estratégias do PPP da escola, o diretor necessita ter “liderança, competência, legitimidade e credibilidade”.

A garantia de efetivação da gestão democrática na escola, ocorre principalmente pela figura do diretor/gestor. Para tanto, não basta possibilitar espaços de participação, sendo necessário promover a reflexão para que os sujeitos compreendam a importância de sua participação. O diretor/gestor necessita observar as relações como um todo, que afetam e são afetadas umas pelas outras. Ninguém faz uma escola sozinho, o projeto da escola ocorre a partir das relações entre os diferentes segmentos.

De acordo com Paro (2006, p. 19), “é preciso criar mecanismos que construam um processo inerentemente democrático na escola”, fazendo-se necessário conhecer a realidade e procurar compreender os determinantes da situação atual, buscando estabelecer relações de proximidade com a realidade local, estando esta, inserida e discutida na escola, bem como, estabelecer relações de diálogo com as pessoas, possibilitando que os mesmos questionem e estabeleçam a própria participação.

No próximo capítulo veremos a metodologia empregada para a coleta e análise dos dados da pesquisa.

3 METODOLOGIA

Este capítulo tem por objetivo caracterizar a pesquisa e o local em que esta realizou-se.

Retomo minha pergunta de pesquisa sendo ela:

- Quais os desafios e possibilidades dos movimentos de reelaboração do Projeto Pedagógico, no âmbito da gestão democrática, de uma Escola Municipal de Educação Infantil?

O objetivo geral desta pesquisa é:

- Compreender os processos ocorridos na reelaboração do Projeto Pedagógico, a partir de diferentes pontos de vista, refletindo sobre a relação deste, com a gestão democrática.

Nesta seção discuto de que forma a comunidade escolar participou, ou não, deste processo e quais as implicações na realização do Projeto Pedagógico, bem como, relacionei a experiência vivida na pesquisa com o aporte teórico.

Sendo assim, a pesquisa caracteriza-se por ser qualitativa, em que nesta perspectiva, segundo Godoy (1995), um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado integralmente.

O método de pesquisa que melhor abarca os objetivos propostos é o estudo de caso que, de acordo com Lüdke e André (1986), configura-se por visar a descoberta ao longo da pesquisa, compreendendo e relacionando o contexto e as relações entre os sujeitos investigados.

Como ferramentas para as análises foi realizada a observação participante, a aplicação de um questionário e a análise documental do documento vigente e do documento elaborado no decorrer da pesquisa. Conforme salientam Lüdke e André (1986, p.38), a análise documental constitui-se “numa técnica valiosa de abordagem de dados qualitativos, seja complementando as informações obtidas por outras técnicas, seja desvelando aspectos novos de um tema ou problema”.

Deste modo, a pesquisa foi realizada em uma Escola Municipal de Educação Infantil, em um bairro do extremo-sul da cidade de Porto Alegre. Atende crianças de 0 a 5 anos e 11 meses, tendo atualmente 206 crianças matriculadas, organizadas em

10 turmas. O horário de atendimento da escola é das 7hs às 19hs. O bairro Restinga Nova é um bairro de moradias populares que foi planejado em 1969, pelo Departamento Municipal de Habitação, através de uma política de reorganização da cidade, levando as famílias carentes que moravam no centro para o extremo-sul da cidade.

Esta escola foi fundada em 1979 e mantida inicialmente pela Secretaria Municipal de Saúde e Serviço Social. Uma das marcas do bairro é o engajamento político e a busca por melhorias na qualidade dos serviços públicos prestados.

Para a coleta de dados realizou-se a observação participante, a partir do contato direto com os envolvidos; a aplicação de um questionário contendo 8 (oito) questões referentes a concepção de gestão democrática e Projeto Pedagógico, bem como, questões pertinentes ao processo de reelaboração do P.P., na perspectiva dos participantes, sendo estes: 6 (seis) sujeitos, incluindo a diretora, a coordenadora pedagógica, 3 (três) professores e (1) uma monitora.

O quadro a seguir apresenta uma breve caracterização dos sujeitos da pesquisa:

Quadro 1: Caracterização dos sujeitos da pesquisa

Características professores				
	IDADE	FORMAÇÃO	FUNÇÃO NA ESCOLA	TEMPO DE EXPERIÊNCIA
P1	43	Serviço Social, Pós Graduação em Docência no Ensino Superior e Pedagogia (cursando)	Diretora/gestora	21 anos
P2	45	Pedagogia, Pós em Psicopedagogia Institucional	Coordenação Pedagógica	18 anos
P3	29	Pedagogia	Professora	11 anos
P4	40	Pedagogia	Professora	16 anos
P5	49	Pedagogia, Pós em Neuropsicopedagogia	Monitora	10 anos
P6	29	Licenciatura em música	Professor de música	9 anos

Fonte: da autora

OBS: P1: pesquisada 1; P2: pesquisada 2, P3: pesquisada 3, P4: pesquisa 4, P5: pesquisada 5 e P6: pesquisado 6

4 ANÁLISES E RESULTADOS

4.1 Questionário

Quanto à questão referente ao que representa ser diretor/gestor, os pesquisados responderam que;

Quadro 2: Respostas questionário- Questão 1

P1	"Representa **responsabilidade** e **comprometimento** quanto a garantir um atendimento de qualidade".
P2	"**Organizar** o PPP, as festividades, reuniões, enfim o pedagógico. Claro que há entraves, mas os desafios valem a pena".
P3	"É **ser porta voz** da Escola junto à mantenedora. Garantir a qualidade do atendimento aos alunos e as condições de trabalho aos educadores. Organizar as regras mínimas de convivência e principalmente **ser suporte** à ação pedagógica".
P4	"Ter **responsabilidade** perante pais, alunos e professores. Ter uma boa **influência** positiva, para que haja uma boa integração entre todos".
P5	"Representa a **liderança**, às vezes positiva ou negativa. Tem objetivo de oferecer uma educação de qualidade. **Estimular** as equipes e **integrar** à todos".
P6	"É a **imagem pública** da escola, o **responsável final** por tudo que acontece dentro do ambiente escolar. É quem cuida das relações institucionais da instituição".

Fonte: da autora

O papel de diretor/gestor é compreendido pelos sujeitos da pesquisa, de maneira menos hierarquizada, destacando-se seu papel de liderança e articulação, organizando e buscando a integralização de todos. Como destaca-se nas respostas: "ter uma boa influência positiva, para que haja uma boa integração entre todos", "estimular as equipes e integrar a todos" e "representa a liderança".

Neste sentido, Oliveira (2006) ressalta que, para a elaboração de um Projeto Pedagógico coletivo, se faz necessária a revisão dos papeis dentro da escola. Sendo assim,

> [...] a comunidade escolar, ou seja, professores, alunos, pais, direção e equipe pedagógica, são considerados como sujeitos ativos de todo o processo de gestão, de forma que a participação de cada um implica em clareza e conhecimento do seu papel, em relação ao papel dos demais, como co-responsáveis. (OLIVEIRA, 2006, P. 7)

Em relação à gestão democrática e sua presença na escola, os pesquisados responderam que;

Quadro 3: Respostas questionário- Questão 2

P1	"Significa o **envolvimento de todos os segmentos na tomada de decisões**. Estamos buscando na prática uma gestão de fato democrática, nas decisões diárias com consultas à todos os segmentos".
P2	"É quando a comunidade escolar toma as decisões, participa através do Conselho Escolar, **quando os segmentos têm 'voz'**, suas opiniões são consideradas. Está presente através do Conselho Escolar, assembleia de pais e livre trânsito na escola".
P3	"É a **gestão participativa**, ouvir a todos para construir o Projeto Pedagógico e administrar o uso de verbas. Existe o Conselho Escolar, com reuniões mensais e, neste ano, a construção/reformulação do Projeto Pedagógico foi realizada em reunião de formação".
P4	"Significa **gerir de maneira que possibilite a participação e transparência** em seu local de trabalho. Não está presente na escola".
P5	"Se faz através de atitudes e ações que vise a **participação** dos professores, alunos, pais, direção, equipe pedagógica e demais funcionários".
P6	"Na escola temos eleição de diretor, o que representa uma das formas de manifestação da gestão democrática, no entanto acredito que vai além. A gestão democrática pressupõe que as decisões dessa direção, na medida do possível, passe por espaços de **decisões coletivas**, e não sejam autocráticas".

Fonte: da autora

Em relação à Gestão Democrática, os sujeitos da pesquisa demonstraram compreenderem sua conceituação, como evidenciado nas falas: “envolvimento de todos os segmentos na tomada de decisões”, “quando os segmentos têm voz”, “gestão participativa”, “gerir de maneira que possibilite a participação e transparência” e “decisões coletivas”. Buscando exemplificar que se faz presente na escola através de “consulta a todos os segmentos”, “conselho escolar, assembleia de pais e livre trânsito na escola”, “construção/reformulação do Projeto Pedagógico” e “eleição de diretor”. Uma pessoa relatou que não observa a gestão democrática presente na escola.

Neste sentido Veiga (1998) diz que a gestão democrática, demanda a reflexão sobre as estruturas de poder na escola. Buscando a participação de diferentes segmentos nas decisões/ações administrativo-pedagógicas desenvolvidas. Contudo, “não é um princípio fácil de ser consolidado, pois trata-se da participação crítica na construção do projeto político-pedagógico e na sua gestão”. (VEIGA, 1998, p. 4)

Para os pesquisados, o Projeto Pedagógico é relevante pois;

Quadro 4: Respostas questionário- Questão 3

P1	“**Norteia** as práticas educativas”.
P2	“**Fundamenta** toda a ação pedagógica-administrativa. Nele consta o conceito de infância, criança”.
P3	“**Define** as ações para o ano, levando em conta a realidade local que a escola está inserida”.
P4	“É de suma importância para o **bom andamento pedagógico**”.
P5	“É um documento o qual estão registradas as **ações e projetos** que a Instituição Escolar deseja para o seu ano letivo, sendo assim, ele ajuda na construção da Educação com eficiência e qualidade”.
P6	“São as diretrizes para as atividades pedagógicas da escola por um período de tempo. Servem para **unificar** em linhas gerais a prática docente, sempre considerando especificidades”.

Fonte: da autora

Por sua vez, o encaminhamento de reelaboração do Projeto Pedagógico ocorreu;

Quadro 5: Respostas questionário- Questão 4

P1	“Através de **pesquisa** com todos os segmentos”.
P2	“Os **segmentos foram consultados** através de questionário com professores e monitores sobre o que entendem por infância, criança e qual o **referencial teórico que embasa a sua prática**. Após o texto elaborado, baseado nestas respostas, foi levado a reunião, lido e feito as alterações necessárias”.
P3	“A coordenação disponibilizou o antigo PP e a BNCC *(Base Nacional Comum Curricular),* **analisamos** enquanto equipe e, em reunião **debatemos** os pontos importantes e contrapomos com a nova Base”.
P4	“Boa parte dele foi elaborado pela equipe diretiva. **Pouca participação** dos funcionários e pais”.
P5	“**Quase não participei**, foi nas formações. Achei que foi confuso a orientação e pouco discutido”.
P6	“**Através de espaços coletivos de discussão** envolvendo toda a comunidade escolar, mesmo que tenha havido pouca participação”.

Fonte: da autora

Em relação a relevância do Projeto Pedagógico, os sujeitos da pesquisa o descrevem como um documento que orienta e fundamenta o trabalho desenvolvido, como destaca-se nas respostas: “Norteia a prática docente” e “serve para unificar em linhas gerais a prática docente”. Uma pessoa destaca que, deve-se considerar a realidade local em que a escola está inserida.

Por sua vez, o processo de reelaboração do P.P. foi descrito, pelos sujeitos da pesquisa, que ocorreu através da participação dos segmentos, partindo de pesquisa sobre suas concepções de criança e infância, bem como, fundamentação teórica que embasa a prática pedagógica. Analisaram em conjunto os documentos, P.P. vigente e BNCC, estabelecendo novas proposições para a elaboração do documento.

Duas pessoas relatam que houve pouca participação, sendo que consideram que a maior parte do documento foi elaborado pela equipe gestora, o que se distancia

de um projeto participativo que tem no conjunto de professores o seu maior compromisso.

Neste sentido, Ferreira (2009, p. 4), diz que o Projeto Pedagógico “é a forma de organizar o trabalho pedagógico na escola, articulando saberes e espaços-tempos com base nas demandas apresentadas pela comunidade escolar”.

Complementando a esta ideia, Veiga descreve que:

> [...] a principal possibilidade de construção do projeto político-pedagógico passa pela relativa autonomia da escola, de sua capacidade de delinear sua própria identidade. Isto significa resgatar a escola como espaço público, lugar de debate, do diálogo, fundado na reflexão coletiva”. (VEIGA, 1998, P.2)

Em relação a participação da comunidade escolar neste processo, os pesquisados destacam que;

Quadro 6: Respostas questionário- Questão 5

P1	“Se **envolveram**, sugerindo e expressando seus desejos e descontentamentos”.
P2	“Os pais também ganharam um questionário onde pedia sugestões de melhorias. Felizmente obtivemos bastante adesão. É muito importante visto que a **escuta** dos pais garantem o bom relacionamento entre família e escola”.
P3	“**A participação da comunidade é fundamental**. Aqui na escola foi enviado um bilhete para casa perguntando quais as melhorias de espaços físicos e quais sugestões para melhorias do atendimento, as famílias viam como necessárias”.
P4	“É muito importante, porém houve apenas um questionário entregue aos pais”.
P5	“Muito importante, reflete a realidade daquela comunidade e seus anseios”.
P6	“Pequena participação, creio que seja de extrema importância, e **cabe ao corpo docente, direção e conselho escolar o envolvimento da comunidade**”.

Fonte: da autora

Os sujeitos da pesquisa relatam que a participação da comunidade escolar esteve presente na reelaboração do Projeto Pedagógico e que a mesma é de suma importância. Como observa-se nas respostas: “Se envolveram”, “os pais ganharam um questionário” e “a participação da comunidade é fundamental”.

Neste sentido, Veiga (1998) diz que para construir o projeto político-pedagógico é necessário propiciar aos professores e demais funcionários da escola, “situações que lhes permitam aprender a pensar e a realizar o fazer pedagógico de forma coerente”. (VEIGA, 1998, p. 3)

Contudo, esta participação mostrou-se ainda muito tímida, com poucos espaços de discussão com os professores, pais e alunos. Como observa-se na frase: “é muito importante, porém houve apenas um questionário entregue aos pais”.

Uma pessoa (P6), destaca que a participação da comunidade escolar depende da gestão da escola. Como observa-se na fala: “cabe ao corpo docente, direção e conselho escolar o envolvimento da comunidade”. Estando em acordo com Oliveira (2006, p. 10) ao descrever que:

> [...] as relações interpessoais vivenciadas pela equipe pedagógica, professores e o diretor representam, efetivamente, as relações de poder que se manifestam no interior da escola, de forma que permite aproximar ou distanciar a comunidade escolar de uma perspectiva de participação coletiva. (OLIVEIRA, 2006, P. 10)

As mudanças mais significativas no documento e destacadas pelos pesquisados foram;

Quadro 7: Respostas questionário- Questão 6

P1	“Retomada das reuniões com equipes e segmentos”.
P2	“Mudou a concepção de criança e infância. Atualmente está mais de acordo com a **BNCC**. Está mais atualizado, mais de acordo com a **legislação**”.
P3	“A visão do brincar e a ação pedagógica voltada a valorização das brincadeiras, conforme sugere a **BNCC**”.
P4	**“Não sei... não vi ainda”.**
P5	“Não participei”.
P6	“Adaptações à nova **BNCC**”.

Fonte: da autora

Os pesquisados destacaram que, as alternativas propostas pelo novo PP, em relação a melhoria da qualidade no atendimento às crianças, são;

Quadro 8: Respostas questionário- Questão 7

P1	“Nova organização em conformidade com a **Base Nacional Comum Curricular**, garantindo um atendimento de qualidade”.
P2	“O novo PPP está mais em consonância com a **BNCC**, o que garante o aprendizado de forma mais lúdica”.
P3	Não respondeu.
P4	Não respondeu.
P5	Não respondeu.
P6	“Sinceramente, **não me recordo** de alterações significativas nessa área”.

Fonte: da autora

Em relação as mudanças ocorridas a partir do novo Projeto Pedagógico, bem como, as melhorias na qualidade do atendimento às crianças, poucos sujeitos (equipe gestora), destacaram o alinhamento entre a prática pedagógica da escola com a Base Nacional Comum Curricular. Contudo, a maioria dos sujeitos da pesquisa demonstraram não terem o conhecimento do documento atual finalizado, evidenciando, como diz Bordenave (1994), que os participantes fizeram parte do processo de reelaboração do P.P., mas não tomaram parte, o que justifica o desconhecimento do documento elaborado, assim como justifica respostas como: “Sinceramente, não me recordo de alterações significativas nessa área”, ou então, a ausência de resposta para a questão.

Os pontos positivos e o que poderia ter ocorrido de outra maneira foram;

Quadro 9: Respostas questionário- Questão 8

P1	“O grupo ter se **apropriado** deste documento e ter **repensado** sua prática à luz do mesmo”.

P2	“Positivo: modernizado, houve **boa adesão** de respostas dos questionários”. Infelizmente usamos somente uma formação para fazer os ajustes. **Falta de tempo** para mais reuniões, poderia otimizar mais”.
P3	“Os momentos de **debate** foram muito ricos, porém houve **pouco tempo** para fazê-lo e alguns itens acabaram por não ser discutido com todas”.
P4	“Ponto positivo é que iniciaram as **mudanças** no PP. Negativo é que **deveria haver mais participação** e estudo sobre o PP”.
P5	“Não participei”.
P6	“**Mais tempo para discussão**, pois só participei de duas reuniões sobre o tema”.

Fonte: da autora

Os sujeitos destacaram que a reelaboração do Projeto Pedagógico propiciou a participação (ainda que restrita) e a reflexão da prática. Contudo, a maior parte dos pesquisados relataram haver pouco tempo para a discussão, o que enriqueceria as discussões acerca do PP. Como evidenciadas nas falas; “Falta de tempo para mais reuniões, poderia otimizar mais...”, “houve pouco tempo...” e “Mais tempo para discussão...”.

Corroborando com Veiga (1998), ao tecer sobre o tempo escolar como um dos elementos básicos na construção do Projeto Pedagógico. Segundo a autora, para a melhoria da qualidade do trabalho pedagógico é preciso que se estabeleça momentos de estudo e reflexão dos educadores, “fortalecendo a escola como instância de educação continuada”.

Sendo assim, Veiga (1998, p. 10) nos diz que “é preciso tempo para que os educadores aprofundem seu conhecimento sobre os alunos e sobre o que estão aprendendo. É preciso tempo para acompanhar e avaliar o projeto político-pedagógico em ação”.

4.2 Análise documental

A diretora/gestora relata que o Projeto Pedagógico vigente havia sido elaborado pela antiga coordenadora pedagógica juntamente com a assessoria da Secretaria Municipal de Educação, não havendo a participação da comunidade escolar.

Por conta disto, objetivaram agregar aos diferentes segmentos na reelaboração do documento. Como observa-se na fala da mesma:

> O antigo P.P. foi elaborado em gabinete, feito pela coordenadora e a assessoria da SMED. Desta vez, procuramos contemplar a opinião de todos, através dos questionários para as famílias das expectativas em relação a escola, com as crianças pedimos para as professoras fazerem uma conversa e registro gráfico do que gostariam que mudasse na escola e com as docentes fizemos um questionário sobre as concepções de infância, criança e escola, bem como, reflexão sobre o embasamento teórico.

A partir de uma análise documental do Projeto Pedagógico vigente em relação ao Projeto Pedagógico reelaborado no decorrer da pesquisa, observa-se que o novo P.P., diferentemente do anterior, faz uma descrição de como foi desenvolvido e define sua compreensão a respeito do documento, na qual *"expressa a vontade, o pensar, o que se tem de concreto e os sonhos que a escola quer alcançar".*

Descrito no novo documento que, a construção do mesmo, se deu a partir de *"consulta aos pais, alunos e discutido com funcionários e professores através de um documento de registro e formação na escola".*

De acordo com o novo P.P., os docentes *"partilharam suas experiências cotidianas numa ação de reflexão com a prática"* tendo como referência o P.P. existente.

Segundo a coordenadora pedagógica ocorreram reuniões com os diferentes segmentos, a aplicação dos questionários e registros das crianças, reflexão do embasamento teórico e momento de socialização das ideias do grupo, em um dia de formação pedagógica. Sendo visto como maior desafio para a melhoria da qualidade do trabalho desenvolvido, a falta de tempo para os momentos de estudo e discussão das ideias do grupo.

Como embasamento teórico utilizaram-se do Documento Orientador da Educação Infantil da Rede Municipal de Ensino de Porto Alegre, as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil (2009) e a Base Nacional Comum Curricular – Etapa Educação Infantil (2017), compreendendo que o novo documento foi *"escrito a várias mãos buscando envolver toda a comunidade escolar".*

A equipe gestora destaca que *"a escolha do referencial teórico foi feita pelo grupo de docentes e não teve intervenção da SMED quanto a isto".* Corroborando com o que diz Veiga (1998) de que a escolha do referencial teórico é de suma importância pois ela revela os interesses da comunidade escolar em relação ao trabalho pedagógico desenvolvido.

O novo P.P., diferentemente do P.P. vigente, destaca a função e relevância do Conselho Escolar, que de acordo com o documento, *"em 1993 quando entrou em vigor a Lei nº 292 que dispõe sobre a constituição dos Conselhos Escolares nossa escola passou a eleger através do voto direto os membros do Conselho Escolar, que é o órgão máximo da escola com a função consultiva, deliberativa e fiscalizadora".*

O novo P.P. complementa a seção "diagnóstico da realidade", descrevendo a opinião das famílias em relação ao que estas esperam da escola, coletadas através de questionário. Sendo assim, segundo elas: *"A comunidade espera que nossa escola possa dar condições de desenvolvimento e aprendizagem para seus filhos".* Definindo, a partir disto, como meta da escola: "*a manutenção de uma escola infantil de qualidade, que favoreça o desenvolvimento infantil, considerando as experiências concretas do cotidiano das crianças".*

Ambos documentos descrevem o olhar da comunidade escolar sobre a escola, bem como, a definição dos educadores em relação à infância, criança e aprendizagem. Contudo o novo P.P. destaca o contato com diferentes linguagens na aprendizagem das crianças, assim como, referencia o Documento Orientador da Educação Infantil da Rede Municipal de Ensino de Porto Alegre.

Em relação a ação educativa, o P.P. vigente descreve que o planejamento se pauta na Pedagogia de Projetos, contemplando as datas comemorativas e as necessidades e interesses das crianças. Por sua vez, o novo P.P, destaca que *"a ação educativa é organizada sob a forma de Projetos de Trabalho e estes são desencadeados pelos interesses demonstrados pelas crianças e pelas necessidades observadas pelo educador, assim como fatos significativos do cotidiano da comunidade",* o que demonstra estar alinhado com a Base Nacional Comum Curricular- Educação Infantil, ao destacar os direitos de aprendizagem e desenvolvimento, sendo eles: conviver, brincar, participar, explorar, expressar-se e conhecer-se.

Portanto elencaram os campos de experiências para orientar a ação educativa, conforme a BNCC (2017) *"O eu, o outro e o nós; corpo, gestos e*

movimentos; traços, sons, cores e formas; escuta, fala, pensamento e imaginação; espaços, tempos, quantidades, relações e transformações".

Na seção "avaliação" ocorreram mudanças pontuais principalmente no que tange a avaliação das crianças. Em relação a "avaliação do Projeto Pedagógico" não ocorreram mudanças significativas, como podemos observar.

Quadro 10- Seção Avaliação do Projeto Pedagógico

P. P. vigente	Novo P.P.
"Acontecerá ao longo do ano letivo tendo em vista que, diariamente refletimos e reformulamos nossas práticas pedagógicas. No final de cada ano num processo coletivo, em formação, verificaremos os objetivos atingidos e acrescentaremos novas ideias para sua atualização. "	*"Ao longo do ano letivo o Projeto Político Pedagógico é colocado em prática e* ***acompanhado pela equipe diretiva****. No final de cada ano, nos dias de atividades finais, reunimos o coletivo da escola para avaliarmos os objetivos propostos no PPP e a ação pedagógica. A partir desta avaliação reorganizamos todo o trabalho pedagógico da escola. "*

Fonte: da autora

Em relação a "avaliação da Instituição" não ocorreram mudanças, sendo ela realizada através de um *"processo de auto avaliação das equipes de trabalho, bem como, avaliação semestral realizada pelas famílias quanto ao desenvolvimento da criança e da Instituição como um todo".*

Na seção "avaliação das crianças" o P.P vigente aborda que a avaliação é realizada a partir de *"registros com observações diárias".* Sendo que a avaliação *"constitui-se de um parecer descritivo e roteiro com objetivos de acordo com a faixa etária específica".* Para a construção do parecer realiza-se conselho de classe com toda a equipe da turma. Há um apontamento de desejo de mudança no que se refere à avaliação.

Por sua vez o novo documento aponta que *"o processo avaliativo das crianças se dá a partir da documentação pedagógica que é composta pelo planejamento, pela chamada, pelos projetos, pelo registro dos percursos coletivos de aprendizagem e pela trajetória individual de cada criança"*. Abordando o aspecto reflexivo da avaliação como podemos observar na descrição*; "A avaliação apresenta dificuldades, avanços, mudanças e descobertas feitas pelas crianças e serve também*

como um instrumento de reflexão sobre as intervenções, feitas pelos educadores, e como norteadora para as próximas ações pedagógicas".

Ocorreram também mudanças no que tange os grupos etários, modificação da nomenclatura de aluno para criança, nomenclatura de sala de aula para sala de atividades e organização dos espaços físicos da escola. O novo P.P. não contempla a descrição do calendário escolar.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como objetivo proposto de analisar os processos ocorridos na reelaboração do Projeto Pedagógico, a partir de diferentes pontos de vista, no que tange a efetivação da gestão democrática, pode-se considerar que os processos de participação na escola pesquisada, estão em fase de estruturação, como pode-se observar a abertura de espaços de reflexão e discussão coletiva entre os docentes, bem como, a elaboração de instrumento de coleta de dados, com as opiniões das famílias e registro gráfico com as crianças a respeito das melhorias na escola.

Estando em consonância com o que diz Dourado (2002 *apud* OLIVEIRA, 2006, p. 7) que:

> [...] a gestão democrática constitui-se como um processo de aprendizado e de luta política, possibilitando a criação e efetivação de canais de participação, de aprendizado do jogo democrático, resultando na reflexão das estruturas autoritárias, visando a sua transformação. (DOURADO, 2002 *apud* OLIVEIRA, 2006, P.7)

Alguns pesquisados apontaram a falta de uma participação mais efetiva e o desconhecimento em relação ao novo documento finalizado. Apontado pela equipe gestora como um problema organizacional, de falta de tempo para a apreciação do documento finalizado.

Contudo a equipe gestora destaca que o Projeto Pedagógico vigente havia sido elaborado pela antiga coordenadora pedagógica, juntamente com a assessoria da Secretaria Municipal de Educação, não contemplando a participação da comunidade escolar, um dos possíveis motivos de os docentes não estarem apropriados do mesmo, pois não trazia em si os objetivos e olhar da comunidade escolar sobre a escola.

De acordo com os dados obtidos, observa-se que os pesquisados possuem conceituação teórica a respeito do papel de diretor/gestor, bem como, em relação à gestão democrática e a relevância do Projeto Pedagógico e que consideram, em sua maioria, ter havido a participação da comunidade escolar na reflexão e reelaboração do documento.

Destaca-se também o aspecto de enriquecimento do referencial teórico na reelaboração do Projeto Pedagógico, desvinculando o planejamento pautado nas datas comemorativas, descritas no P.P. vigente e referindo, no novo documento, a

Base Nacional Comum Curricular- Etapa Educação Infantil como eixo para o desenvolvimento dos Projetos de Trabalho.

Os sujeitos da pesquisa destacam que a gestão democrática está presente na escola através da busca pela participação de todos os segmentos, do Conselho Escolar, assembleia de pais, administração do uso de verbas, construção/reformulação do Projeto Pedagógico e eleição de diretores.

Reiterando o que diz Oliveira (2006) de que a gestão democrática se efetiva, necessariamente, através de um Projeto Pedagógico participativo. O que se considera ter sido a proposta da equipe gestora, que apesar de não abranger de maneira significativa a opinião de todos os sujeitos da comunidade escolar, iniciou um processo de abertura de espaços de participação coletiva.

Vieira (2009) nos diz que além de participarem, os sujeitos precisam compreender a importância da sua participação neste processo, o que podemos observar nas respostas ao questionário.

Deste modo, o Projeto Pedagógico constitui-se na identidade da escola, devendo estar em consonância com os interesses de cada realidade e em constante processo de transformação, através do acompanhamento e da avaliação por parte dos docentes.

Através deste trabalho de pesquisa pude observar que apesar de a gestão democrática estar vigente na legislação brasileira desde 1988, ela ainda encontra muitos entraves para sua efetivação no cotidiano das escolas, seja pela não oportunização de espaços participativos, ou então, pelo tempo que é dispensado em tarefas burocráticas e a falta de tempo para os espaços de discussão e estudos entre os docentes. Na escola pesquisada os docentes compreendem a importância da sua participação nas tomadas de decisões, o que já configura um possível caminho para a efetivação da gestão democrática, necessitando que esta seja de incumbência de todos os envolvidos.

Isto posto, considero que a gestão democrática é um caminho a ser aprendido no próprio caminhar, com erros e acertos, em busca do objetivo principal da escola, em formar cidadãos conscientes do seu papel na sociedade a qual estão inseridos.

Sendo assim, finalizo este trabalho de pesquisa com as palavras do educador Paulo Freire, em que “ninguém caminha sem aprender a caminhar, sem

aprender a fazer o caminho caminhando, refazendo e retocando o sonho pelo qual se pôs a caminhar”. (FREIRE, 1987, p. 155)

REFERÊNCIAS

BARBOSA, S. W. X. A significação do Projeto Político Pedagógico: um olhar avaliativo. **Espaço do Currículo**, v. 4, n. 2, p. 227- 239, set./2011- mar./2012.

BORDENAVE, J. D. **O que é participação**. 8 ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.

BRASIL. Ministério da Educação. **Conselho Escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor**. Brasília, 2004. Disponível em: <http// http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_cad5.pdf>. Acesso em: 29 jan. 2018.

BRASIL. Lei n. 9394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em <http:// http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm>. Acesso em: 05 nov. 2018.

FREIRE, P. **Pedagogia do Oprimido.** 17 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987. P 155.

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

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

OLIVEIRA, S. B. **Gestão democrática e a construção do projeto político pedagógico: um desafio para intervenção**. Programa de Desenvolvimento Educacional- PDE da Secretaria de Educação do Estado do Paraná- SEED, 2006.

PARO, V. H. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 2006. P. 15-27

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Caderno Enfoques de Pesquisa.** 1º semestre. Santa Maria.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Centro de Educação. **A construção do Projeto Político-Pedagógico.** FERREIRA, L. S. Santa Maria, 2009. P. 1-9

VEIGA, I. P. da. Projeto político-pedagógico da escola: uma construção coletiva. In: VEIGA, Ilma Passos da (org.). **Projeto Político-pedagógico da escola: uma construção possível**. Campinas: Papirus, 1998. P. 11-35

VIERA, S. L. Política (s) e Gestão da Educação Básica: revisitando conceitos simples. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 23, n.1, p. 53-69, jan./abr., 2007. Disponível em: https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/19013/11044. Acesso em: 18 jan. 2018.

APÊNDICE A- QUESTIONÁRIO

Função na escola:	Formação:
Idade:	Tempo de experiência:
1- O que representa pra você, ser diretor/gestor?	
2- Pra você, o que significa gestão democrática? Ela está presente na escola? De que forma?	
3- Qual a relevância do Projeto Pedagógico para a escola?	
4- Como ocorreu o encaminhamento para a reelaboração do Projeto Pedagógico?	
5- Como você observou a participação da comunidade escolar neste processo? Você considera que seja importante?	
6- Quais foram as mudanças mais significativas no documento?	
7- Quais as alternativas que o novo Projeto Pedagógico prevê para a melhoria da qualidade no atendimento às crianças?	
8- Quais foram os pontos positivos e o que poderia ter ocorrido de outra maneira? Por quê?	

APÊNDICE B- TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Ao cumprimenta-lo, informo que estou realizando a última etapa do Curso de Especialização em Gestão Educacional, pela Universidade Federal de Santa Maria, que consiste na realização de um Trabalho de Conclusão de Curso (TCC).

A pesquisa deste TCC, autorizada pela Direção da Escola e tendo como orientadora a Profº. Dr. Sueli Menezes Pereira, tem como tema a reelaboração do Projeto Pedagógico da escola, na perspectiva da Gestão Democrática. Tendo como objetivo geral: "Analisar os processos ocorridos na reelaboração do Projeto Pedagógico, a partir de diferentes pontos de vista, refletindo sobre a relação deste, com a gestão democrática".

Para que o material coletado seja utilizado na pesquisa é necessário a autorização, por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Mencionamos que a Universidade tem o compromisso de respeitar os valores éticos que permeiam este trabalho, sendo assim, será mantido em sigilo a identificação da escola e dos docentes.

Eu, _____, declaro ter sido informado/a e concordo com a minha participação, como voluntário/a, na pesquisa acima descrita, para o Trabalho de Conclusão de Curso de Pós-Graduação, da aluna Jennifer Pohren. Autorizo a utilizar os materiais produzidos por mim apenas para os fins a que se destinam.

Novo Hamburgo, _____ de _____ de 2018

_____ _____

Jennifer Pohren Assinatura