

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
CAMPUS LITORAL NORTE
DEPARTAMENTO MULTIDISCIPLINAR
LICENCIATURA EM PEDAGOGIA

PRISCILA DE OLIVEIRA GRAFFETTI

**CONTRIBUIÇÕES DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO PARA A GESTÃO
DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO INFANTIL**

Tramandaí
2022

PRISCILA DE OLIVEIRA GRAFFETTI

**CONTRIBUIÇÕES DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO PARA A GESTÃO
DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO INFANTIL**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito parcial para a
obtenção do título de Licenciatura em
Pedagogia pela Universidade Federal do
Rio Grande do Sul.
Profa. Dra. Rejane Ramos Klein.

Tramandaí

2022

CIP - Catalogação na Publicação

Graffetti , Priscila de Oliveira
CONTRIBUIÇÕES DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO PARA A
GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO INFANTIL / Priscila de
Oliveira Graffetti . -- 2022.
77 f.
Orientadora: Profa. Dra. Rejane Ramos Klein.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) --
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Campus
Litoral Norte, Licenciatura em Pedagogia, Tramandaí,
BR-RS, 2022.

1. Projeto Político Pedagógico. 2. Gestão
Democrática. 3. Educação Infantil. I. Klein, Profa.
Dra. Rejane Ramos, orient. II. Título.

PRISCILA DE OLIVEIRA GRAFFETTI

**CONTRIBUIÇÕES DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO PARA A GESTÃO
DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO INFANTIL**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito parcial para a
obtenção do título de Licenciatura em
Pedagogia pela Universidade Federal do
Rio Grande do Sul.

Orientadora: Profa. Dra. Rejane Ramos
Klein.

Data de aprovação: 13 de outubro de 2022.

Banca examinadora

Profa. Dra. Rejane Ramos Klein

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Profa. Dra. Elisete Enir Bernardi Garcia

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo compreender como o Projeto Político Pedagógico-PPP é entendido na Educação Infantil a fim de promover a Gestão Democrática. A pesquisa se justifica pela relevância em se perceber se o PPP reflete as dinâmicas da escola, sobretudo no que tange a construção de uma Gestão Democrática, uma vez que este é um documento norteador para a instituição escolar. Para fundamentar a investigação, utilizaram-se autores como Veiga (1995; 2001; 2014); Azevedo; Andrade (2012); Libâneo (2013); Silva (2011); Costa (2020); entre outros. Como metodologia utilizou-se um Estudo de Caso, a partir de alguns procedimentos metodológicos: uma análise documental do PPP em uma escola pública de Educação Infantil de um município da região carbonífera do Estado do Rio Grande do Sul; uso de questionário com as professoras e monitoras dessa escola; uma entrevista com a equipe diretiva da instituição. Os resultados da pesquisa foram organizados em cinco eixos, que são: 1) a necessidade de todos na elaboração, atualização e permanente discussão coletiva do PPP; 2) a adesão e resistências dos profissionais na participação da pesquisa; 3) os princípios que devem orientar a prática pedagógica e sua contribuição para a gestão democrática; 4) a comunidade, a família e as crianças representadas no PPP; 5) desafios para a construção de uma gestão democrática na escola de Educação Infantil. A partir da pesquisa, abre-se a possibilidade de outros estudos com novas questões, uma vez que o tema é recorrente na educação e carece de discussões permanentes para a construção de caminhos possíveis para que a Gestão Democrática possa estar mais visível na Educação Infantil.

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

RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo comprender cómo se entiende el Proyecto Político Pedagógico-PPP en la Educación Infantil con el fin de promover la Gestión Democrática. La investigación se justifica por la relevancia de comprender si el PPP refleja la dinámica de la escuela, especialmente con respecto a la construcción de una Gestión Democrática, ya que este es un documento guía para la institución escolar. Para apoyar la investigación, se utilizaron autores como Veiga (1995; 2001; 2014); Azevedo; Andrade (2012); Libâneo (2013); Silva (2011); Costa (2020); entre otros. Se utilizó un estudio de caso como metodología, basado en algunos procedimientos metodológicos: un análisis documental en el PPP en una escuela pública de Educación Infantil en un municipio de la región carbonífera del Estado de Rio Grande do Sul; uso de un cuestionario con los profesores y monitores de esta escuela; una entrevista con el equipo directivo de la institución. Los resultados de la investigación se organizaron en cinco ejes, que son: 1) la necesidad de todos en la preparación, actualización y discusión colectiva permanente en el PPP; 2) la participación y resistencia de los profesionales en la participación de la investigación; 3) los principios que deben guiar la práctica pedagógica y su contribución a la gestión democrática; 4) la comunidad, la familia y los niños representados en el PPP; 5) desafíos para la construcción de una gestión democrática en la escuela de Educación Infantil. La investigación abre la posibilidad de otros estudios con nuevas preguntas, ya que el tema es recurrente en la educación y carece de debates continuos para la construcción de posibles vías para que la Gestión Democrática sea más visible en la Educación Infantil.

Palabras clave: Proyecto Político Pedagógico. Gestión democrática. Educación Infantil.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Dados gerais do TCC: fotografia da pesquisa.....	10
Quadro 2 – Profissionais da escola envolvidos na entrevista.....	31
Quadro 3 – Análise do PPP.....	32
Quadro 4 - Descrição do conjunto de dados investigados.....	32

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

PPP	Projeto Político Pedagógico
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira
MEC	Ministério da Educação
LDBEN	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
PNE	Plano Nacional de Educação
DCNEI	Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Construção do Problema de Pesquisa.....	13
1.2 Sobre as escolhas iniciais de pesquisa	14
1.3 Organização geral do texto	16
2 PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO NA EDUCAÇÃO INFANTIL E SUA RELAÇÃO COM A GESTÃO DEMOCRÁTICA	17
2.1 Construindo o Projeto Político Pedagógico	18
2.2 Gestão Democrática e seus mecanismos legais.....	22
2.3 Gestão Democrática e Projeto Político Pedagógico na Educação Infantil	24
3 CAMINHOS METODOLÓGICOS.....	29
4 O PPP, OS PRINCÍPIOS E OS DESAFIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA DE EDUCAÇÃO INFANTIL	37
4.1 Necessidade de elaboração, atualização e permanente discussão coletiva do PPP.....	38
4.2 Adesão e resistências dos profissionais na participação da pesquisa..	41
4.3 Princípios que devem orientar a prática pedagógica para a construção da gestão democrática	43
4.4 Comunidade, Família e as Crianças: como são representadas no PPP?	49
4.5 Os desafios para a construção de uma gestão democrática na escola de Educação Infantil	53
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	61
REFERÊNCIAS.....	65
APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)	70
APÊNDICE B – ENTREVISTA COM A EQUIPE GESTORA.....	73
APÊNDICE C – ENTREVISTA COM OS PROFESSORES.....	74
APÊNDICE D – ENTREVISTA COM OS MONITORES.....	76

Quadro 1 – Dados gerais do TCC: fotografia da pesquisa

Título	Contribuições do Projeto Político-Pedagógico para a Gestão Democrática na Educação Infantil
Questão de pesquisa	O Projeto Político Pedagógico e suas possíveis contribuições para a Gestão Democrática na Educação Infantil.
Objetivos	<p>-Compreender como o Projeto Político Pedagógico é entendido na Educação Infantil a fim de promover a Gestão Democrática.</p> <p>-Realizar uma descrição e análise do PPP, para perceber como ele é construído nas instituições escolares.</p> <p>-Analisar de que forma a Gestão Democrática encaminha a construção do Projeto Político Pedagógico na escola de Educação infantil.</p> <p>-Identificar de que modo o PPP pode contribuir para a organização das atividades escolares, considerando seu papel norteador.</p>
Teorização (principais autores)	Batista (2015); Hencke (2015); Jesus (2015) que tratam da Gestão Democrática na Educação Infantil. Costa (2020); Rodrigues (2012) que apresentam estudos sobre o PPP e a Gestão Democrática em outras experiências. Libâneo (2013); Saviani (1983); Hernandez (2003) no que tange a gestão da escola. Veiga (1995; 2001; 2014); Von Mühlen (2016); Silva (2011); Silva (2018) para embasar acerca do Projeto Político Pedagógico.
Materiais de análise e instrumentos metodológicos	<p>-Revisão bibliográfica: Leitura, análise, fichamento de referencial bibliográfico que aborda a questão da Gestão Democrática, do Projeto Político Pedagógico e da importância da construção coletiva na Educação Infantil.</p> <p>-Análise documental: estudo do Projeto Político Pedagógico de uma escola municipal de educação infantil da região carbonífera do estado do Rio Grande do Sul, leitura e organização das informações do documento em uma tabela, bem como em forma de texto em item específico.</p> <p>-Entrevista com equipe gestora: questões semiestruturadas desenvolvidas com a equipe gestora (Diretora, Supervisora e Orientadora). A entrevista foi realizada de modo presencial, com gravação para análise em item específico.</p> <p>-Questionário com professores: roteiro estruturado para ser aplicado aos professores da escola escolhida para análise. As questões foram aplicadas via Google Forms. As informações foram compiladas e discutidas em item específico.</p> <p>-Questionário com monitores: roteiro estruturado para ser aplicado aos monitores da escola, que são auxiliares dos professores. As questões foram aplicadas via Google Forms. As informações foram compiladas e discutidas em item específico.</p>

Principais achados do estudo	<ul style="list-style-type: none">-O PPP indica uma Gestão Democrática, mas são poucas as evidências sobre como ocorreu a elaboração do documento em 2017.-As visões sobre o PPP dos respondentes da pesquisa são diversas e refletem as experiências de cada um na escola.-Sobre o processo de formação dos professores percebe-se que há reuniões que tratam sobre diferentes temas, porém a gestão define os temas que serão abordados.-A participação das famílias e comunidade não ficou evidenciada no PPP.-Há uma percepção sobre os caminhos a trilharem para a construção de uma Gestão Democrática.-Há uma caminhada na escola na busca por um modelo de gestão que seja democrático, mas há ainda muitos desafios a serem percorridos na instituição.
------------------------------	---

Fonte: Elaborado pela autora.

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como tema a discussão em torno do Projeto Político Pedagógico e suas possíveis contribuições para a Gestão Democrática na Educação Infantil. A intenção desta pesquisa é compreender como o PPP é percebido pela comunidade escolar - a gestão, professores e monitores - a fim de poder promover a Gestão Democrática no âmbito da Educação Infantil.

Sabe-se que uma escola de Educação Infantil não funciona de modo isolado ou automático, ela é permeada por questões teóricas e práticas, objetivas e subjetivas, que perpassam o desenvolvimento físico, afetivo e social além das aprendizagens cognitivas e a construção de conhecimentos. Tendo em vista essas diferentes dimensões, toda a comunidade escolar precisa ser incluída, não somente os sujeitos que “vivem” na escola, mas também quem habita em sua volta.

A partir dessa compreensão mais ampla da instituição escolar, a gestão da escola de Educação Infantil precisa ser evidenciada através de princípios democráticos, que deveriam ser colocados em prática no dia a dia, no cotidiano da escola em todas as suas atividades. Nesse sentido, um Projeto Político Pedagógico ganha uma dimensão de documento necessário e vivo na escola de Educação Infantil, a fim de pautar tudo o que nela se faz ou se deixa de fazer.

A análise do Projeto Político Pedagógico foi explorada de modo mais detalhado na seção quatro deste trabalho, como sendo a união da história da comunidade escolar com o futuro que se deseja para ela e seus alunos. É nesse documento que se encontram os objetivos, as metas e as ações a serem desenvolvidas para os próximos anos. Acredita-se que a gestão escolar, quando é democrática, pode efetivar o que foi planejado e almejado no PPP, pois ele será construído por todos os sujeitos, quando os princípios democráticos pautarem esse documento.

A comunidade escolar pode visualizar, assim, a sua importância enquanto um documento vivo que orienta e pauta o trabalho a ser desenvolvido no cotidiano da escola de Educação Infantil, fazendo com que todos se sintam parte dela, como um sujeito e dessa maneira o PPP não será visto apenas como um documento protocolado a ser guardado na gaveta.

Além disso, quando o Projeto Político Pedagógico é construído, está se cumprindo a Lei 9.394/96, que determina que se realize um movimento democrático onde toda a comunidade pode e deve opinar, para que a escola esteja alinhada as expectativas de seu público.

A Gestão Democrática caminha junto, pois ela tem a função de repensar esse espaço de conhecimento e de socialização que é a escola, pois como explica Veiga (2014), a escola que promove a socialização, efetiva a coletividade e diminui o individualismo, a exploração, a opressão e a dependência de políticas educacionais que não refletem a realidade escolar.

1.1 Construção do Problema de Pesquisa

O tema apresentado nesta pesquisa é o PPP e suas possíveis contribuições para a Gestão Democrática na Educação Infantil. Ressalta-se que este documento é essencial para a organização das escolas, previsto em lei e que deve ser mantido para que a sociedade seja contemplada com os princípios democráticos que envolvem a todos como participantes das decisões e do processo escolar.

A pesquisa tem como problema central a seguinte questão: **Como o Projeto Político Pedagógico é entendido no contexto da Educação Infantil a fim de promover a Gestão Democrática?**

A hipótese desse estudo é que a partir dele se poderá deixar mais claro porque as escolas muitas vezes não compreendem a função do PPP e acabam não fazendo um melhor uso desse documento para promover uma Gestão Democrática, na qual todos os sujeitos possam participar de forma mais ativa e crítica, construindo juntos o que se pretende enquanto projeto educacional.

A pesquisa teve como intenção, portanto, responder de que maneira o PPP pode ser construído na escola de forma a que ela possa formar pessoas com autonomia e criticidade, a fim de construir uma sociedade mais justa e democrática, bem como, de que forma a gestão pensa nas contribuições que o PPP traz consigo para a prática docente na Educação Infantil.

1.2 Sobre as escolhas iniciais de pesquisa

A pesquisa se faz relevante pois o Projeto Político Pedagógico, em muitas comunidades escolares, ainda não está presente conforme a legislação vigente prevê. Esse documento é fundamental enquanto o que deve ser explicitado em relação ao trabalho político e pedagógico a ser realizado na escola de Educação Infantil. É nele que estão os desejos e anseios de todo o grupo de pessoas, incluindo-se as crianças, que pertencem a uma escola e almejam construir uma sociedade mais fortalecida criticamente e engajada politicamente.

A perspectiva de sociedade inclui direitos e deveres e a participação política no cotidiano escolar é um direito assegurado pela constituição, pois somente assim se pode ter o conhecimento de como acontece a formação dentro das escolas. A luta pela democratização num país como o Brasil passou por um processo que permeia diferentes períodos históricos, e ter a possibilidade de poder participar e opinar na construção de novos horizontes sociais, novas conscientizações ambientais e humanitárias torna a Gestão Democrática importante. Ter um PPP fomentado de informações e com embasamento para que isto ocorra é um grande passo para uma sociedade melhor e mais compreensiva.

A escola define sua funcionalidade num PPP quando este é construído pelo coletivo escolar. A escola pode pôr em prática suas ideias, organizar e refletir sobre suas ações para atender e qualificar a vida escolar das crianças a partir do contexto no qual ela está inserida. Nesse sentido, não apenas o fazer docente, mas tudo o que pode ser planejado e desenvolvido na escola de Educação Infantil estará previsto nesse documento, ou deveria estar, pois servirá para direcionar as ações a serem realizadas por todos.

A escola necessita fortalecer as relações entre as várias instâncias por meio da Gestão Democrática que fomenta as discussões e incentiva a construção do PPP, envolve as famílias, os professores e todos os funcionários, bem como as próprias crianças, nos encontros formativos e de reuniões pedagógicas, realizando uma escuta de todos os envolvidos. Esse tipo de gestão pode dividir responsabilidades e delegar à comunidade escolar ações que possam contribuir com essa efetivação da democracia,

pois ela está presente quando não há um pensar igual, mas sim quando se busca discutir ideias para construir diferentes possibilidades para o coletivo da escola.

Ainda que não se tenha buscado nesse trabalho a escuta das famílias, considera-se que ela é uma parte que, muitas vezes, tem baixa adesão de participação efetiva na escola, pois é possível que os pais e as famílias em geral não saibam do seu real papel e não sejam ouvidas em muitos momentos, o que traz um sentimento de não pertencimento escolar.

Assim, vale o esforço de repetidas vezes, chamar as famílias para tomarem decisões juntamente com a escola, para além de revisar o PPP. "Se eles vão sendo consultados para várias coisas, e percebem que são ouvidos, quando chegar a hora de debater o documento, eles também vão responder mais" [citação de fala da entrevistada pela revista, Joice Lamb] (YURIE, 2021).

O mesmo acontece com os membros da escola. Se eles não são, ou não se sentem, representados na formulação do PPP, passam a agir de forma automatizada, não visualizando um projeto coletivo, ficando a Gestão Democrática comprometida ou até mesmo inexistente. Nesse sentido é que o estudo defenderá a ideia de que se faz necessário deixar bem clara a relação entre PPP e a Gestão Democrática.

Em relação a construção do PPP é importante que se tenha, de fato, as participações com afincos dos sujeitos envolvidos. No entanto, a atualização do documento também precisa ser levada em consideração. O processo deve ser feito de forma que não fique muito tempo sem ser atualizado, pois o mesmo deve ser resultado de uma experiência coletiva, na qual devem ser construídos caminhos para se colocar em prática os paradigmas educacionais em sintonia com sua comunidade e a realidade atual.

As instituições escolares precisam se comprometer em oferecer situações que favoreçam a realização de tarefas educativas importantes para diversas áreas e etapas do desenvolvimento da criança, bem como destacar a função que é de cuidar e educar. Desta forma, fica presente o papel social e possibilita às crianças aprender de forma mais significativa, zelando pelo seu bem-estar físico e fortalecendo seus aspectos cognitivos, emocional e social. A escola, para construir um bom projeto, necessita saber identificar e respeitar as diferenças e peculiaridades de suas crianças e comunidade.

Como objetivo geral a pesquisa pretendeu compreender como o Projeto Político Pedagógico é entendido na Educação Infantil a fim de promover a Gestão Democrática. Como objetivos específicos, almejou-se realizar uma descrição e análise da estrutura do PPP, para perceber como ele é construído nas instituições escolares. Buscou-se ainda, analisar de que forma a Gestão Democrática encaminha a construção do PPP na escola de Educação infantil. Além disso, pretendeu-se, identificar os desafios implicados no modo como o PPP pode contribuir para a construção de uma gestão democrática.

1.3 Organização geral do texto

O presente texto encontra-se estruturado em cinco partes. Na primeira parte encontra-se a introdução, onde apresenta-se o tema em estudo, a construção do problema de pesquisa e as escolhas iniciais de pesquisa e a organização do texto; a segunda parte trata sobre Projeto Político Pedagógico na Educação Infantil e sua relação com a Gestão Democrática, construção do documento, mecanismos legais, o PPP e a Gestão Democrática na Educação Infantil; a terceira parte aborda os caminhos metodológicos da pesquisa, que apresentam elementos da pesquisa qualitativa a partir de um estudo de caso, bem como os procedimentos que foram realizados para a coleta dos dados por meio da análise documental, da entrevista e da aplicação dos questionários; a quarta parte aborda sobre o PPP, os princípios e os desafios da Gestão Democrática na escola de Educação Infantil, onde os resultados estão organizados em eixos de análise, sendo eles: 1) a necessidade de elaboração, atualização e permanente discussão coletiva do PPP; 2) adesão e resistências dos profissionais na participação da pesquisa; 3) princípios que devem orientar a prática pedagógica para a construção da Gestão Democrática; 4) comunidade, família e as crianças: como são representadas no PPP?; 5) os desafios para a construção de uma Gestão Democrática na escola de Educação Infantil. Conclui-se o texto trazendo algumas considerações sobre a realização da pesquisa, bem como algumas perguntas que ainda podem ser tomadas e discutidas como possibilidade de continuidade dos estudos. Feito isso, são apresentadas as referências e apêndices.

2 PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO NA EDUCAÇÃO INFANTIL E SUA RELAÇÃO COM A GESTÃO DEMOCRÁTICA

Busca-se fundamentar nesse capítulo a forma como o PPP pode ser entendido, de modo a contribuir com a sua importância e significado dentro da escola, para que se possa construir uma Gestão Democrática.

Democracia é uma questão que precisa fazer parte da vida escolar, e o primeiro passo de uma prática educacional democrática é através de um Projeto Político Pedagógico construído com a participação de toda a comunidade escolar (TORRES, 2014, p. 3)

Segundo o autor, a construção de um Projeto Político Pedagógico só pode ocorrer se a gestão escolar for democrática, para que possa dialogar com a sua comunidade, tornando-a participativa nesse processo de construção.

Para que se possa realizar uma prática pedagógica comprometida com a realidade escolar, é indispensável que, além do conhecimento desta realidade, promova-se um processo de problematização crítica, sensibilizando a comunidade escolar para a elaboração do projeto político-pedagógico buscando soluções práticas para os problemas detectados, observando que este é um processo em constante construção/reconstrução, estando sempre aberto as novas análises, argumentações e questionamentos quanto às necessidades no decorrer de sua organização. Observa-se que a própria construção e implementação do PPP nas escolas de Educação exige um parecer avaliativo (AZEVEDO; ANDRADE, 2012, p. 206)

Na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei Federal Nº 9.394/1996), em seu artigo 14, diz que “os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios” (BRASIL, 1996), entre eles, no inciso II, diz que se deve ter “participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes”, ou seja, reforça assim a importância da Gestão Democrática com a sua realidade/comunidade.

Essas orientações, também estão presentes em um texto de Libâneo (2013, p. 13), no qual ele diz:

Como se vê, a gestão democrática aparece como construção legal e, ao mesmo tempo, resume-se como participação, entendida mais como forma de representação da comunidade, gestão de recursos financeiros, e menos como dispositivos gerenciais e técnicos de funcionamento da escola, reduzindo a

especificidade dos processos efetivos de gestão, ou seja, o conjunto dos meios e condições de caráter intelectual, material, gerencial, financeiro de assegurar o processo de ensino e aprendizagem.

Um dos princípios que norteiam a construção de um Projeto Político Pedagógico é a participação dos envolvidos nesses processos efetivos de gestão. Pode-se também afirmar que a igualdade e qualidade de ensino para todos, liberdade para aprender, ensinar e pesquisar, bem como a valorização do professor, também são norteadores para se construir um Projeto Político Pedagógico.

Dessa maneira, a educação é o instrumento social que possibilita ao homem “a transposição da marginalidade para a materialidade da cidadania” (VEIGA, 2011, p. 50). Ainda, segundo a autora não existe a possibilidade de se ter conquistas sem a educação estar presente, e educação nesse sentido, é compreender sobre direitos humanos, cidadania, prática e utilizar os conhecimentos em todas as instâncias.

A escola que se queira cidadã depende da construção/reconstrução do saber, junto com o domínio do instrumental básico de conhecimentos, de atenção ao manejo das informações e às condições e metodologias de aprendizado. Mais que o domínio dos conceitos básicos, a escola marca pelas relações pedagógicas que proporciona, pela intensificação de possíveis chamados à participação, já que nem sempre encontra o eco esperado e a resposta ativa da população. Por desinformação, desinteresse, acomodação? Talvez. Porém, não se pode esperar grande participação dos cidadãos se eles não sabem onde, como ou para que participar (VEIGA, 2011, p.67)

Ou seja, a palavra-chave é participação, é a ideia que move os caminhos promissores para desenvolver a democracia e a justiça social. A construção de um Projeto Político Pedagógico pela escola deve, portanto, estar pautada em princípios democráticos, com participação, descentralização e autonomia (SÁ, 2011).

2.1 Construindo o Projeto Político Pedagógico

Segundo Veiga (2001), o termo projeto vem do latim *projectu*, que significa lançar por diante, plano imediato, intento, desígnio, empreendimento, redação provisória de lei, plano geral de edificação.

O Projeto Político Pedagógico é uma ação intencional que tem por objetivo um compromisso coletivo. Portanto, além de ser pedagógico é também político por estar

articulado com os interesses reais e coletivos da comunidade, bem como ser formador de cidadãos para viverem em sociedade (SAVIANI, 1983).

O projeto político pedagógico pode ser encarado como um momento de renovação escolar, onde novas projeções são explicitadas visando um futuro diferente (BRASIL, 1998).

Para Veiga (1995, p. 14)

O projeto político pedagógico tem a ver com a organização do trabalho pedagógico em dois níveis: como organização da escola como um todo e como organização da sala de aula, incluindo sua relação com o contexto social imediato, procurando preservar a visão de totalidade. Nesta caminhada será importante ressaltar que o projeto político-pedagógico busca a organização do trabalho pedagógico da escola em sua globalidade.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (Lei nº 9.394/96) apresenta orientações sobre a Gestão Democrática na escola, orienta sobre os espaços físicos a serem ofertados nas instituições, apresenta orientação do trabalho pedagógico, orienta também a participação dos educadores e comunidade no ambiente escolar.

O PPP está previsto tanto na LDB quanto no Plano Nacional de Educação e ambos "colocam o Projeto como sendo primordial na construção da autonomia pedagógica da escola" (COSTA, 2020, p. 16)

Ao se observar a LDB, em seu Artigo 12, vê-se que as escolas apresentam as seguintes tarefas:

I – elaborar e executar sua proposta pedagógica; II – administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros; III – assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas; IV – velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente; V – prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento; VI – articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola; VII – informar pai e mãe, conviventes ou não com seus filhos, e, se for o caso, os responsáveis legais, sobre a frequência e rendimento dos alunos, bem como sobre a execução da proposta pedagógica da escola (BRASIL, 1996)

Um pouco mais adiante, no Artigo 13 da LDB, apresentam-se as orientações aos professores:

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)

Ainda, ela endossa a participação de todos os envolvidos na comunidade escolar. O Artigo nº 14 define em seu texto de forma mais objetiva os princípios a serem observados na construção da gestão democrática:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

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

Além disso, mais adiante no Artigo nº 15 tem-se a confirmação da seguridade a todas as escolas públicas de educação básica do país para terem autonomia financeira, pedagógica e administrativa, observando sempre a lei regente do financeiro público brasileiro (BRASIL, 1996).

O Plano estabelece que cada sistema de ensino deverá implantar a chamada gestão democrática, ancorada na co-responsabilidade entre os diferentes níveis administrativos (União, estados e municípios), demandando um regime de colaboração entre fóruns nacionais e locais de planejamento, conselhos de educação em seus diferentes níveis, além da participação da comunidade educacional e da família em decisões afetas à escola (OLIVEIRA; FONSECA; TOSCHI, 2005, p. 129)

Para Veiga (2014) a construção do Projeto Político-Pedagógico deve ser um processo dinâmico de ação e reflexão que ultrapasse o redigir um documento. É um processo em movimento, não tem em si um fim, ele vai considerando a coletividade que acontece no decorrer do processo. Para a autora, o Projeto Político Pedagógico é uma prática coletiva com propósito e intencionalidade, fruto de uma reflexão realizada em sociedade.

Gandin (1994) pontua os passos essenciais na construção de um PPP, que são:

- 1) A própria preparação: promove a "análise dos pontos básicos de um processo científico e participativo" (GANDIN, 1994, p. 65) com vistas a que haja eficiência nas etapas seguintes.

- 2) A elaboração de um plano global de médio prazo: envolve a produção do marco referencial que é a posição da instituição escolar que desenvolve o planejamento, é a visão de mundo da escola. Ele é dividido em três marcos, sendo eles: Marco Situacional: é a reflexão acerca do local onde a escola está inserida; Marco Doutrinal: envolve questões mais amplas sobre o tipo de sociedade e de sujeito que se quer; Marco Operativo: é a parte instrumental, que indica os caminhos a serem seguidos para que os objetivos sejam alcançados. Também elaboração do diagnóstico, da programação e uma revisão geral.
- 3) A elaboração dos planos globais de curto prazo: consiste em operacionalizar os rumos que já foram definidos nas demais etapas, "atribuindo-lhes recursos e determinando responsabilidades" (GANDIN, 1994, p. 74).
- 4) A elaboração dos planos setoriais: representa as tarefas que cada setor da escola deverá desempenhar para o bem do coletivo.

Realizado este processo, cabe fundamentar os princípios que deverão nortear a escola democrática pública e gratuita, que segundo Veiga (2014) são:

- Igualdade de condições para acesso e permanência escolar, com manutenção de qualidade e igualdade de oportunidades;
- Qualidade para todos os usuários da escola pública em duas dimensões: a técnica e a política, sendo essa uma condição necessária à participação. Isto tem relação direta com valores com os fins e com os conteúdos da sociedade.
- Gestão Democrática: vigente pela Constituição, abrange a parte pedagógica, administrativa e financeira da escola. Está diretamente ligada a construção coletiva de um PPP; busca romper com a exclusão e a reprovação; tem como tarefa repensar o poder da escola; compreender a fundo os problemas, evitando mecanizar entre pensar e fazer; busca ainda a participação dos mais variados segmentos, pois assim assegura-se a transparência das decisões. É um item difícil de pôr em prática, pois segundo Veiga (2014) "trata-se da participação crítica na construção do projeto político-pedagógico e na sua gestão".

- Liberdade: está associada a autonomia, ambas fazem parte da natureza pedagógica. Para Veiga (2014) esta liberdade deve ser considerada em diversas áreas como aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a arte e o saber com intenção definida pelo coletivo.
- Valorização do Magistério: compreender como acontece a forma de ensino na escola, seus reflexos na sociedade relacionam-se diretamente com as condições em que o trabalho pedagógico é realizado, bem como com a formação inicial e continuada dos profissionais docentes. No direito à qualificação dos profissionais da educação a formação deve fazer parte do PPP e a escola deve cumprir a lei oferecendo este processo de valorização do profissional (VEIGA, 2014).

A construção de um projeto político-pedagógico requer renovar o trabalho pedagógico de dentro para fora, forçar rupturas para ir além, compreender que reflexão é uma constante. Requer ainda a continuação das ações iniciadas e uma avaliação sempre presente, para resistir e mudar quando necessário. A resistência gera possibilidades, a educação não pode conviver com amarras.

2.2 Gestão Democrática e seus mecanismos legais

É importante estabelecer uma reflexão sobre as formas pelas quais a Gestão Democrática é apresentada nos documentos que permeiam a Educação no Brasil.

Os princípios constitucionais de gestão democrática estão amparados por uma lógica processual e, portanto, de permanente aprendizado, sustentada pelo conhecimento e observância da legislação educacional brasileira, pelo diagnóstico da realidade escolar para definição dos objetivos e metas que devem compor o planejamento escolar e, indiscutivelmente, pela implantação e consolidação da participação da comunidade escolar nas decisões, buscando soluções e alternativas para o melhor funcionamento da escola (SEDUC, 2017, p. 12)

A Constituição Cidadã de 1988 incorporou o princípio da Gestão Democrática junto a outros princípios em seu Artigo 206, inciso VI, abrindo espaço para a participação de escolas e outros sistemas educacionais. Logo após a LDBEN Nº 9.394/96 em seus Artigos 12,13 e 14 retoma o assunto sobre a Gestão Democrática.

Já o Plano Nacional de Educação – PNE – Lei nº 13.005/14 passa a nortear todos os planejamentos, com metas e estratégias para todos os eixos de atuação educacional de nosso país. Em seu 2º Artigo, inciso VI tem-se a “promoção do princípio da gestão democrática da educação pública” (BRASIL, 2014) que apresenta como meta a número 19:

Meta 19: assegurar condições, no prazo de 02 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto.

19.5 estimular a constituição e o fortalecimento de conselhos escolares e conselhos municipais de educação, como instrumentos de participação e fiscalização na gestão escolar e educacional, inclusive por meio de programas de formação de conselheiros, assegurando-se condições de funcionamento autônomo;

19.6 estimular a participação e a consulta de profissionais da educação, alunos e seus familiares na formulação dos projetos políticos pedagógicos, currículos escolares, plano de gestão escolar e regimentos escolares, assegurando a participação dos pais na avaliação de docentes e gestores escolares;

19.7 favorecer processos de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira nos estabelecimentos de ensino;

19.8 desenvolver programas de formação de diretores e gestores escolares, bem como aplicar a prova nacional específica, a fim de subsidiar a definição de critérios objetivos para o provimento dos cargos, cujos resultados possam ser utilizados por adesão.

Observando este pressuposto legal, é importante a compreensão do papel do gestor sobre sua posição dentro da escola e seus afazeres. Entende-se que é necessário revitalizar o papel da escola perante a sociedade, tornar a escola um lugar no qual se trabalhe a democracia. Uma escola com um funcionamento articulado com a comunidade e com diversas parcerias, inclusive os Conselhos Escolares.

Para que ocorra a participação da comunidade de forma completa na Gestão Democrática é preciso que se faça uso de mecanismos como o já citado Conselho Escolar.

Von Mühlen (2016, p. 16) define o Conselho Escolar como:

Conselho escolar é um órgão da instituição de ensino pública, que têm seu amparado legal legitimado no artigo 14, inciso II da Lei 9394/96 que garante “participação das comunidades escolar e local em Conselhos Escolares ou equivalentes”. Dessa forma, constitui-se em uma organização obrigatória e legitimada legalmente. Seu processo de instituição parte tanto da iniciativa dos dirigentes escolares quanto de qualquer outro membro da comunidade escolar. O Conselho Escolar é formado por aproximadamente trinta membros (no mínimo dez), sendo, entre estes, 50% pais e alunos e, os demais 50%

professores e funcionários. Esses integrantes são escolhidos através de eleição, da qual podem participar todos os integrantes da comunidade escolar

E o Ministério da Educação (BRASIL, 2004, p. 36) complementa que os “Conselhos Escolares na Educação Básica, concebidos pela LDB como uma das estratégias de gestão democrática da escola pública, tem como pressuposto o exercício de poder, pela participação, das comunidades escolar e local”.

Silva (2018) explica que quando o PPP é construído de maneira coletiva e pelas diversas instâncias componentes da escola, a obra é abraçada coletivamente, seja para o fracasso ou para o sucesso e, portanto, é preciso estar atento e cobrar, porque somente assim que construirá uma educação de qualidade.

2.3 Gestão Democrática e Projeto Político Pedagógico na Educação Infantil

A Gestão Democrática está inserida nas principais leis que regem a Educação Nacional – a Constituição, a LDBEN e o PNE – isso faz com que o assunto não seja uma opção nas escolas. É necessário fazer cumprir o que a lei orienta, porém, existem escolas que ainda não realizam essas ações, não fazem de seu espaço uma democracia plena e com a participação de todos.

Costa (2020) frisa que a realização do PPP ajuda a refletir a diversidade e as identidades da comunidade escolar. Será através dele que os anseios e as experiências de vida serão apresentados à comunidade e servirão para a resolução de problemas, de modo que algumas situações só serão aceitas e compreendidas quando ocorrendo uma gestão democrática. É uma via de mão dupla, repensando a escola e seu modo de funcionamento ocorrem as discussões e com isso a socialização.

Para Costa (2020) a Gestão Democrática busca o coletivo e diminui o individualismo, acabando com as relações arbitrárias e centralização de poder, a comunidade presente e atuante adquirir responsabilidade perante a escola e os demais membros da comunidade escolar. Sendo assim:

O processo de reflexão deve estar intrínseco na construção do PPP, permite que a comunidade escolar discuta e reflita sobre as ações ocorridas na escola, com vistas às melhorias que podem ser adotadas para que o processo de ensino-aprendizagem dê de forma democrática e significativa. Quando a gestão promove a participação dos atores da escola na reelaboração do PPP

cria-se um espaço de diálogo a fim de transformar, para melhor, o ambiente escolar como um todo (COSTA, 2020, p. 18).

Portanto, para o autor, a relação entre Gestão Democrática e o PPP se dá quando se compreende que o Projeto Político Pedagógico proporciona a reflexão entre os membros participantes, cria metas a serem alcançadas através das conversas e propostas e auxilia na organização da escola, tornando-a um lugar agradável e de aprendizagem concreta e efetiva (COSTA, 2020).

Veiga (1995) frisa que a gestão democrática necessita de uma compreensão aprofundada sobre os problemas apontados nas práticas pedagógicas, pois ela implica no repensar a estrutura de poder e organização da escola, buscando a maior socialização possível, pois esta propicia a participação coletiva.

Na última década, com a intenção de romper a ideia de paternalismo e assistencialismo, a Educação Infantil tornou-se valorizada pois agregou as creches - crianças de 0 a 3 anos - e as pré-escolas - crianças de 4 a 6 anos. A busca pela qualificação dos profissionais tem sido importante para a melhoria da qualidade deste nível educacional. A Gestão Democrática é a meta da administração pública conquistada pelos movimentos sociais (HENCKE, 2015).

A Educação Infantil está respaldada pela legislação brasileira, em especial as DCNEI - Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil, marco que descreve alguns conceitos para a compreensão e ação em relação a este nível educacional. Segundo as DCNEI, a etapa da Educação Infantil é a primeira fase da educação básica brasileira, abarca crianças de 0 a 5 anos, em jornada única ou integral, no período diurno e que pode ser oferecida em estabelecimentos públicos ou privados, com caráter educativo conforme a legislação brasileira vigente (HENCKE, 2015).

Quando se dialoga sobre educação infantil, precisa-se discutir o que está implicado no cuidar e educar nos dias de hoje dentro das IEI (Instituição de Educação Infantil), bem como analisar os diversos contextos dos quais se originou as opiniões de famílias e profissionais desta etapa da Educação Básica. A discussão acerca da existência desses espaços escolares para as crianças está assegurada desde a Constituição Federal de 1988 e no Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), este último considerado um avanço social em se tratando de políticas públicas para a primeira infância (JESUS, 2015, p. 15).

A criança é um sujeito histórico que interfere na sua construção identitária e que produz e transforma a cultura ao seu redor. A democratização da Educação Infantil busca valorizar a qualidade pedagógica das escolas, almejando a criação de um currículo pautado na realidade da comunidade escolar, com vistas a articular experiências e saberes das crianças envolvidas no processo de valorização da cultura, no desenvolvimento científico e na promoção do desenvolvimento integral da criança, deixando-a preparada para a próxima etapa, o ensino fundamental (HENCKE, 2015).

Executar a democracia não é uma tarefa fácil, pois demanda aprender a ouvir e acima de tudo respeitar os mais variados pontos de vista, ponderando as significâncias e valores dentro da escola. Para que se desenvolva a autonomia e gestão democrática na Educação Infantil

[...] é preciso valorizar a participação, ou seja, envolver-se, demonstrar a capacidade de saber ouvir, opinar e argumentar levando em consideração a atitude de respeito à fala do outro, dar sua opinião com humildade aceitando críticas e sugestões. O espaço de participação/criação de espaços para discussão, decisões e deliberações coletivas ao fazer, no ser e no conviver nas múltiplas relações educacionais (PARO *apud* HENCKE, 2015, p. 20-21)

Sobre os desafios da implementação de uma construção coletiva dos pressupostos da escola, é importante analisar uma observação feita por Martins (2015, p. 26):

Em uma escola de educação infantil infelizmente em muitas vezes existem peculiaridades na sua atuação com outros profissionais onde eles não demonstram interesse em desenvolver um bom trabalho pedagógico, não se preocupam com importância se a escola tem potencial para crescer, alguma somente importa-se com cumprir seu horário e só nem pensam em contribuir para o melhor desenvolvimento da escola deixando todo o trabalho nas mãos do gestor que sua vez se sobrecarrega de tarefas e não desenvolve tudo o que gostaria, que além do trabalho administrativo o gestor ainda tem que organizar e planejar todo o trabalho pedagógico que às vezes está sendo desenvolvido é nesta perspectiva que tenta-se buscar mais participação da comunidade para que o trabalho dos professores seja visto e valorizado buscando um incentivo para que melhore cada vez mais.

Com isso, nota-se que nem sempre as pessoas que passam boa parte de seus dias – e muitas vezes, anos de suas vidas – no ambiente escolar, estão de fato engajadas com as coisas que ocorrem neste espaço. Em muitos casos a equipe gestora é a única responsável pelas atividades no que tange a construção das dinâmicas

centrais da escola e que não estejam no currículo formal. É preciso destacar, neste sentido, que a escola não acontece apenas na sala de aula, no contexto dos temas disciplinares. A escola é viva, muitas coisas ocorrem nos “bastidores” para que a escola possa receber os estudantes dia após dia.

Essa falta de participação dos sujeitos da escola pode estar relacionada a fatores diversos, como a própria sobrecarga do trabalho docente. Mas também pode ter origem na falta da cultura de construção coletiva dos documentos escolares. Com isso, algumas pessoas sempre ficarão mais responsabilizadas pelas questões administrativas, que geralmente é o gestor (MARTINS, 2015).

Ainda, pode-se entender que a tarefa de gerir uma escola democrática fica complicada porque alguns pais não compreendem a finalidade da escola. Existe também uma perspectiva de que a escola é “depósito de crianças”, logo, neste sentido, não seria necessária uma participação ativa das famílias neste espaço, porque os próprios servidores já estariam incumbidos de todas as tarefas. Pensando sobre estas questões, entende-se que há a necessidade de a comunidade reconhecer o trabalho que é feito na escola, compreender que não há assistencialismo e sim a existência de um lugar pensado para desenvolver as aprendizagens.

Não se pode confundir o direito de ser cuidado com o assistencialismo, uma escola com a Gestão Democrática bem definida e um projeto bem estruturado compreende que:

Muito mais que um direito de frequentar a escola, as crianças da Educação Infantil têm o direito de serem educadas e cuidadas, pois, de acordo com Salles, “o ato de educar deve estar associado ao ato de cuidar” (SALLES, 2012, p. 67), porque na Educação Infantil a ideia de cuidar, que significa propiciar bem-estar, segurança, saúde, higiene e acolhimento, se funde à ideia de educar, que faz referência a valores que favorecerão o crescimento pessoal e integral do aluno para a transformação do seu meio físico e social. Neste sentido, a escola é um espaço para a construção dos direitos humanos dando ênfase aos valores e princípios da educação em caráter coletivo, democrático e participativo, garantindo um ambiente acolhedor de entendimento e respeito à diversidade cultural, tendo como responsabilidade o desenvolvimento da cidadania (BATISTA, 2015, p. 15)

Quando ocorre a compreensão do que é Gestão Democrática, o PPP é o decorrente dela, como meio pelo qual implementam-se as mudanças, articulam-se a importância do gestor para a construção escolar (RODRIGUES, 2012). Com base

nestas premissas, pretendeu-se neste capítulo desenvolver uma reflexão sobre a importância da construção coletiva dos documentos que norteiam o espaço escolar, sobretudo na figura do Projeto Político Pedagógico-PPP.

A escola é um espaço de pessoas diferentes, o que torna a discussão acerca de seus temas centrais muito beneficiada quando feita de modo coletivo. Os sujeitos envolvidos nos processos educacionais têm um papel preponderante quando se fala na possibilidade de uma escola mais próxima da comunidade, pois se cada um tiver consciência da relevância de sua participação, certamente os estudantes serão os grandes beneficiados.

A legislação educacional norteia as práticas em relação a construção dos documentos que embasam as atividades escolares, no entanto, esta não pode permanecer apenas no papel. Além de se ter consciência acerca da necessidade de cumprimento do que as Leis estabelecem, a Gestão Democrática possibilita que as pessoas sejam ouvidas, atendidas na medida do possível e façam-se presentes com maior frequência no espaço escolar.

Diante disso, torna-se relevante pensar em estratégias que permitam compreender como estas dinâmicas estão presentes na prática cotidiana das escolas. Isso, no entanto, não é possível apenas através da literatura. Torna-se necessária uma verificação mais pontual da realidade escolar, suas potencialidades na construção coletiva e suas principais dificuldades. Portanto, no capítulo que se segue serão abordados os caminhos metodológicos que embasam os dados coletados e discussões efetuados por meio desta pesquisa.

3 CAMINHOS METODOLÓGICOS

Para o desenvolvimento deste trabalho optou-se por aproximar-se da perspectiva metodológica de Estudo de Caso. No âmbito dessa metodologia adotada desenvolvem-se os processos pelos quais as informações foram coletadas, discutidas e analisadas. Não se pode considerar o Estudo de Caso como mero método de coleta de dados, uma vez que estes “envolvem as etapas de formulação e delimitação do problema, da seleção da amostra, da determinação dos procedimentos para a coleta e análise de dados, bem como dos modelos para sua interpretação” (GIL, 2009, p. 5).

Assim, entende-se que o Estudo de Caso é um procedimento de pesquisa que envolve várias etapas, onde as principais para a realização desse estudo foram: o delineamento da pesquisa, onde fez-se o recorte espacial e temporal do objeto estudado; a preservação do caráter de unidade daquilo que se está estudando; a investigação de um fenômeno que seja contemporâneo, ou seja, que interesse à sociedade naquele contexto; o cuidado para não separar o fenômeno de seu contexto, sob risco de desvirtuar o resultado da pesquisa; realização de um estudo em profundidade, compreendendo suas interfaces e ainda a utilização de vários procedimentos de coleta de dados, o que se aplica também para a diversidade de fontes consultadas (GIL, 2009).

Sobre a questão da pesquisa especificamente, quanto a sua conceituação, entende-se esta como:

[...] pesquisa é definida como o [...] procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados (GIL, 2007, p. 17).

A pesquisa apresentada por meio deste trabalho pode ser classificada quanto à abordagem como uma pesquisa qualitativa, pois busca aprofundar-se na compreensão de um assunto específico. Neste tipo de estudo, os pesquisadores buscam explicar a razão dos acontecimentos e suas possíveis resoluções (GERHARDT; SILVEIRA, 2009), sem contar que na pesquisa qualitativa, o autor age “com base em significados, razões, desejos, crenças, valores, atitudes e outras características subjetivas próprias do ser humano que não podem ser limitadas a variáveis numéricas” (TEIXEIRA, 2015, p. 12).

Quanto aos objetivos é uma pesquisa exploratória, pois tem como finalidade familiarizar o leitor com o tema. Como Estudo de Caso, o trabalho envolve análise documental, entrevista e questionário. Se pauta ainda em revisão bibliográfica, de modo que uma pesquisa com este cunho pode ser definida como: "feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites" (GERHARDT, SILVEIRA, 2009, p.37).

A investigação em documentos, a entrevista e os questionários foram desenvolvidos tendo uma escola de Educação Infantil como referência, localizada na região carbonífera do estado do Rio Grande do Sul, Brasil. A escola pertence a rede municipal da cidade, sendo que o ingresso a ela se dá à medida que possui vagas. Assim, a matrícula é liberada por ordem de chegada, porém, há critérios de seleção que beneficiam as famílias que residem próximo ao seu endereço, favorecendo ainda as mães trabalhadoras. As crianças atendidas são de uma faixa etária que vai desde meados dos quatro meses de vida até os seus cinco anos (Berçário e Pré II). Sabe-se que cada escola é única, com seus desafios contextuais e de organização. Por isso, não se pretende fazer generalizações, mas antes compreender as possibilidades de o PPP estar mais presente nesse contexto a fim de contribuir para uma gestão democrática.

Tendo delimitado o recorte espacial da pesquisa, um dos procedimentos metodológicos para a coleta de dados foi a entrevista narrativa com a gestão da escola (diretora, supervisora e orientadora), bem como questionários com os professores e monitores da educação infantil. Optou-se em não envolver a família, muito embora se saiba que quando se fala em PPP e em Gestão Democrática, o ideal seria o envolvimento de todos. No entanto, o foco principal aqui foi considerar a visão dos profissionais da escola, incluindo o que estes pensam também sobre a família.

O método utilizado para a realização da entrevista foi a construção de um roteiro prévio com perguntas previamente formuladas, a qual segundo Barbosa (2013, p. 2):

É um método flexível de obtenção de informações qualitativas sobre um projeto. É um método que requer um planejamento prévio e habilidade do entrevistador para seguir um roteiro de questionário com possibilidades de introduzir variações que se fizerem necessárias

Em relação aos critérios de escolha da escola de Educação Infantil, campo da referida pesquisa, se devem primeiramente ao fato de que a pesquisadora ter proximidade com a escola, por ter sido realizado um estágio obrigatório no curso de Licenciatura em Pedagogia anteriormente. Na ocasião, foi despertada a curiosidade em relação ao tema, o qual foi por vezes debatido durante as aulas na trajetória do curso de Pedagogia. Poder pensar e refletir sobre que autonomia o professor da educação infantil tem dentro da escola, para pensar sua prática, também é um dos fatores que englobam o contexto do PPP como curiosidade de pesquisa.

Acerca dos dados da escola¹ que foi escolhida para a análise neste trabalho, apresenta-se o quadro a seguir:

Quadro 2: Profissionais da escola envolvidos na pesquisa

Gestão escolar	Professoras	Monitoras
3	8	14

Fonte: elaborado pela autora

Foi realizada uma entrevista com duração de 12 minutos, na qual optou-se em ouvir as três profissionais responsáveis pela gestão da escola, que são a Diretora, a Supervisora e a Orientadora. Gravou-se esta entrevista constituída a partir de um roteiro com perguntas semiestruturadas, com vistas a tabulação das informações e análise. Para a realização desta etapa do trabalho de pesquisa, optou-se pelo método de entrevista semiestruturada, uma vez que esta possibilita uma maior flexibilidade em relação as questões efetuadas. Entende-se que dentre os três tipos mais comuns de entrevistas – estruturada, semiestruturada e não-estruturada – a forma escolhida é a que mais adequadamente responde às necessidades de análise do objetivo proposto. A entrevista semiestruturada é também conhecida pelos nomes de semidiretiva ou semiaberta (MANZINI, 2004).

Já em relação aos professores e monitores optou-se pela aplicação de um questionário por meio do envio de um Formulário Google Forms. Essa forma de coleta de dados foi utilizada devido à dificuldade que seria reunir cada um dos professores e

¹ Os dados aqui apresentados estão atualizados através de consulta em campo. No entanto, quando analisado o PPP, que é de 2017, as informações são diferentes. Na análise do PPP, optar-se-á pela descrição exata de como estavam os dados naquela ocasião.

monitores para uma entrevista individual. Logo, considerou-se que os questionários trariam informações mais precisas e que tornariam a análise mais completa, uma vez que os dados poderiam ser facilmente comparados quando tabulados.

Outra fonte de coleta de dados, foi a análise documental, a qual apresenta-se a seguir no quadro abaixo:

Quadro 3 - Análise do PPP

Tipo do documento	Título	Ano de produção
Projeto Político Pedagógico- PPP	Projeto Político Pedagógico-PPP – EMEI [...] – Municípios-RS.	2017

Fonte: elaborado pela autora

O documento foi analisado a partir de uma perspectiva descritiva, mas também analítica. As principais informações foram descritas, de modo a não mudar o conteúdo. No entanto, estudou-se o PPP com uma perspectiva voltada ao objetivo desta pesquisa, que é compreender a Gestão Democrática na Educação Infantil a partir do PPP.

A seguir resume-se no quadro o conjunto dos dados analisados incluindo a revisão bibliográfica que também merece destaque como fundamental de sustentar esse formato de pesquisa que foi construído.

Quadro 4 – Descrição do conjunto de dados investigados

Materiais	Descrição
Revisão bibliográfica	Leitura, análise, fichamento de referencial bibliográfico que aborda a questão da Gestão Democrática, do Projeto Político Pedagógico e da importância da construção coletiva na Educação Infantil
PPP da escola (2017)	Análise documental do Projeto Político Pedagógico de uma escola municipal de educação infantil da região carbonífera do estado do Rio Grande do Sul, leitura e organização das informações do documento em uma tabela, bem como em forma de texto em item específico.
Entrevista com equipe gestora	Questionário semiestruturado aplicado com a equipe gestora (Diretora, Supervisora e Orientadora). A entrevista foi realizada de modo presencial, com gravação para análise em item específico.
Questionário com professores	Questões semiestruturadas desenvolvidas com oito professores da escola escolhida para análise. As questões foram aplicadas via Google Forms. As informações foram compiladas e discutidas em item específico.
Questionário com monitores	Questões semiestruturadas formuladas e aplicadas juntamente com quatorze monitoras da escola, que são auxiliares dos professores. As

	questões foram aplicadas via Google Forms. As informações foram compiladas e discutidas em item específico.
--	---

Fonte: elaborado pela autora com base em GIL (2009)

O PPP é um recurso de pesquisa que possibilita conhecer as dinâmicas da escola de modo mais específico, uma vez que nele estão descritos os principais elementos e informações que embasam as atividades desta instituição. Logo na introdução do documento, informações importantes já podem ser coletadas, fundamentando as perspectivas do restante do material. Pretende-se, neste sentido, observar quais são os princípios que norteiam a escola em questão, quem são os pensadores da educação que embasam a visão pedagógica da escola. Ainda, qual a missão desta escola e sua filosofia. Com isso, possibilitando uma visão geral das bases do fazer pedagógico desta.

O documento – PPP – permite ainda conhecer mais sobre a estrutura do espaço escolar, o currículo e sua organização curricular. Bem como, sua organização metodológica, suas perspectivas avaliativas, as rotinas e os espaços de formação. Tendo-se esta visão ampla, é importante observar quem são as pessoas que construíram o documento, quais os métodos utilizados para isso e como a coletividade se expressa neste. Em um Estudo de Caso como este, torna-se relevante compreender se os documentos são construídos unicamente com a finalidade de cumprimento dos protocolos, ou se o que se expõe no documento permeia, de fato, as práticas dos sujeitos no ambiente da escola.

Por isso, apenas a análise do documento não foi suficiente. A entrevista e os questionários buscaram considerar as diferentes vozes que poderiam estar envolvidas no processo. A entrevista foi realizada na escola com a gestão. Já os questionários foram previamente elaborados, levando em consideração as especificidades do público entrevistado. Por exemplo, para compreender como a gestão vê o PPP e a Gestão Democrática, as perguntas realizadas pautaram-se na periodicidade das reuniões, presença dos familiares e da comunidade na escola, eventos realizados, espaços de formação e discussão coletivos.

Já em relação às questões direcionadas às professoras, foi importante compreender se estas se sentem como parte da escola, bem como qual sua relação e responsabilidade com o espaço educacional para além da sala de aula. Se houve sua efetiva participação na construção dos documentos escolares, sobretudo do PPP, e

como estes percebem a gestão, se as dinâmicas denotam uma participação coletiva e democrática. O mesmo ocorre em relação às monitoras, especialmente no sentido de compreender como estes são integrados ao espaço escolar e suas rotinas. Entende-se que cada sujeito tem um papel fundamental para que a escola cumpra sua função, não apenas no sentido da aquisição dos conhecimentos, mas também sua função social.

O produto do trabalho educativo deve ser a humanização dos indivíduos, que, por sua vez, para se efetivar, demanda a mediação da própria humanidade dos professores. O objetivo central da educação escolar reside na transformação das pessoas em direção a um ideal humano superior, na criação das forças vivas imprescindíveis à ação criadora, para que seja, de fato, transformadora, tanto dos próprios indivíduos quanto das condições objetivas que sustentam sua existência social (MARTINS; DUARTE, 2010, p. 15).

Quando os autores apresentam essa perspectiva da função social da escola, é possível se pensar que este princípio só se estabelece no coletivo. A construção do PPP em um modelo de Gestão Democrática se pauta nessa perspectiva. Por isso, as entrevistas que embasam as discussões deste trabalho levarão em consideração a individualidade de pensamento dos entrevistados, sua visão sobre a escola e suas possíveis limitações para uma participação mais efetiva nas vivências escolares.

Sobre as entrevistas, entende-se que se deve recorrer a elas quando não houver fontes mais seguras sobre o assunto a ser investigado, devendo ser usada com cautela, pelo risco de se obterem dados vagos, não corretos e de valores incertos.

Com a realização das observações, comecei a compreender tais elementos (as falas, as atitudes, os gestos ...) também como narrativas, como modos de dizer sobre si e sobre o/a outro/a; ou seja, não foram entrevistas, simplesmente, foram entrevistas narrativas. Nelas cada um/a dos/as entrevistados/as pode narrar a si num atrelamento de suas histórias escolares com suas histórias de vida, pois aprendi, como pesquisadora, que não há como falar de uma história sem ouvir a outra. Aprendi, também, que não basta fazer a pergunta boa, desdobrar um dito ou aproveitar as palavras soltas; é preciso ouvir o silêncio e suportá-lo, fazê-lo narrar tanto quanto a palavra. É preciso mais, é preciso estar preparada para o inesperado, pois nos tornamos, algumas vezes, a confidente de um caso sofrido, a possibilidade de um desabafo, a ouvinte que se oferece sem julgamentos ou críticas, o que autoriza o falante a dizer mais de si. E aí as identidades se mesclam e se conflitam: a pesquisadora, a professora, a mulher ... E nem sempre sabemos qual delas deixamos falar (ANDRADE, 2012, p. 192).

No caso do presente trabalho, a entrevista com as gestoras teve esse sentido de que cada uma delas puderam falar de si, de seu lugar na escola sobre como percebiam o PPP e a sua construção na escola. O ideal talvez fosse fazer uma entrevista individual com cada uma delas, mas essa dinâmica não foi possível devido a não abertura para esta disponibilidade de três momentos distintos. Analisa-se essa questão já de antemão como um dos sintomas de atribuição de tarefas que envolve a gestão escolar. Compreendendo a entrevista como uma narrativa no caso da escola, da gestão e de seu fazer, a autora a seguir contribui para compreendermos que:

Original é o foco na entrevista, compreendendo-a como narrativa de si; é a compreensão de que cada pesquisador/a, na relação com o/a outro/a, ressignifica o fazer metodológico em sua trajetória pessoal de investigação. Assumo, assim, o pressuposto pós-estruturalista de que a produção do sujeito se dá no âmbito da linguagem, na relação com as forças discursivas que o nomeiam e governam, sendo a escola um desses locais da cultura no qual se produz e se nomeia o sujeito (jovem/velho, analfabeto/alfabetizado, normal/anormal, competente/fracassado, incluído/excluído, estudante regular/estudante da EJA ...), por meio da forma como se organiza o espaço escolar, da seleção daquilo que conta como conteúdo válido ou não para ser ensinado, das relações que se estabelecem entre professores/as e alunos/as etc. (ANDRADE, 2012, p. 174).

Nesse sentido, percebe-se que as entrevistadas também se construíram nessa relação de entrevista coletiva e puderam ressignificar concepções trazidas.

Os questionários direcionadas às professoras e monitoras também tiveram como opção esse formato muito em função das dinâmicas da escola. A fim de otimizar e ampliar a participação de um grande número de participantes, optou-se por enviar os questionários no *Google Forms* com perguntas objetivas e discursivas, voltando-se para as suas percepções acerca do PPP e da Gestão escolar. Após a coleta das respostas, os dados foram previamente tabulados para serem classificados em eixos e analisados sob a luz das fontes teóricas.

Cabe destacar ainda que, para esse trabalho, foram obtidos alguns cuidados éticos, como: levar previamente uma carta de apresentação na escola para tornar conhecida a pesquisadora; realizar uma explicação, através de um termo de consentimento livre e esclarecido para que os participantes compreendessem do que se trata a pesquisa; explanou-se ainda que os envolvidos não teriam suas identidades divulgadas por uma questão de segurança.

Elementos estes que estão em conformidade com o que analisa Cervo (2007), pois é necessário ter alguns cuidados na preparação e realização das pesquisas: planejar a mesma cuidando o objetivo a ser alcançado, ter algum conhecimento prévio sobre o assunto, marcar com antecedência o local e a hora, evitando atrasos e desencontros, realizar um roteiro com as questões mais importantes e que possam ter mais algo a informar.

4 O PPP, OS PRINCÍPIOS E OS DESAFIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA DE EDUCAÇÃO INFANTIL

Este capítulo trata sobre os achados da pesquisa que consideraram a análise do Projeto Político Pedagógico-PPP, da entrevista e questionários aplicados na Escola Municipal localizada na região carbonífera do Estado do Rio Grande do Sul, conforme descritos no capítulo anterior. A perspectiva de análise é pautada na observância dos princípios e nos desafios implicados na Gestão Democrática em uma escola de Educação Infantil. As análises são pautadas nos autores que embasam teoricamente o estudo realizado por este trabalho.

Organiza-se esses achados em cinco eixos: No primeiro: A necessidade de elaboração, atualização e permanente discussão coletiva do PPP – aborda-se uma visão geral do PPP, os processos de sua constituição, atores e sua participação, bem como as dificuldades de atualizações constante do documento. No segundo: Adesão e resistências dos profissionais na participação da pesquisa – trata-se sobre a adesão das professoras e monitoras no que tange aos questionários. São levantadas algumas hipóteses para a situação de uma baixa participação, que envolvem a valorização de pesquisas na área da educação e ainda uma possível avaliação da gestão sobre suas respostas. No terceiro: Princípios que devem orientar a prática pedagógica para a construção da gestão democrática – São apresentadas as informações constantes no PPP acerca da prática pedagógica, autores que fundamentam esta, atividades nas quais as professoras e monitoras participam, reuniões, formações e como os profissionais da educação se engajam nas ações da escola. No quarto: Comunidade, Família e as Crianças: como são representadas no PPP? – Faz-se uma discussão sobre a participação da comunidade escolar e do entorno na escola, como esta se integra na sociedade, qual o papel da família e seu envolvimento nas atividades da escola, bem como a ausência da criança na construção do PPP. No quinto: Os desafios para a construção de uma gestão democrática na escola de Educação Infantil – estabelece-se uma análise sobre os achados acerca da Gestão Democrática no PPP e nas entrevistas e questionários, com vistas a perceber como os profissionais da educação percebem a gestão e as dinâmicas da escola, bem como suas considerações sobre uma gestão que seja democrática.

4.1 Necessidade de elaboração, atualização e permanente discussão coletiva do PPP

Importa destacar alguns princípios do Projeto Político Pedagógico-PPP da escola elencada para análise, tendo em vista a problemática da pesquisa que é compreender as relações entre a elaboração do PPP e a Gestão Democrática, no âmbito da Educação Infantil. Como descrição geral do documento ressalta-se que a sua elaboração foi no ano de 2017.

Acerca do processo de atualização do documento, a equipe gestora explicitou, em entrevista, que se sabe da necessidade de elaborar um documento mais recente. No entanto, afirma-se que por diversas razões, este processo ainda não se iniciou. Alguns dos motivos citados foram a inserção de novas pessoas no quadro de funcionários, a mudança da Secretária de Educação, bem como a pandemia. A gestão afirma, porém, que o PPP em questão ainda reflete a realidade da escola.

O PPP vigente na escola constitui-se como um documento impresso em folhas simples, com espiral, que conta em sua capa com uma imagem de crianças cujas mãos estão unidas por flores, todas dispostas ao entorno de um globo. A imagem em questão é bastante significativa, já que denota uma coletividade, o que estaria correlacionado ao sentido coletivo aferido ao documento.

A folha de rosto do PPP traz uma apresentação da Secretaria Municipal de Educação e Cultura da época, dos Coordenadores Pedagógicos, da Diretora e apresenta como autores do documento a Equipe Gestora, os Professores, os Funcionários e a Comunidade. Apesar de o documento apresentar os autores que estariam envolvidos na produção do PPP, não define de qual forma os debates ocorreram. Os métodos utilizados para construção coletiva do documento não estão especificados no texto, logo, não há uma clareza quanto ao papel de cada sujeito nessa elaboração que, em tese, seria conjunta, conforme preconizado no PPP em vários pontos.

Nas elaborações, enfatiza-se ainda que ele é “construído com a participação de todos os profissionais da instituição e demais membros da comunidade escolar” (p. 43). Há um trecho no documento que remete a pensarmos em como esse PPP não deveria ser entendido no contexto da escola: “simples agrupamento de planos de

ensino e atividades diversificadas” (p. 43). No entanto, aspectos como a Gestão Democrática, não ficam explícitos no contexto do documento no sentido de poder orientar os envolvidos.

O documento na íntegra possui 46 páginas e conta com uma folha introdutória de identificação, a qual apresenta dados básicos da escola. Ele não traz informações do local no qual está inserida a escola, nem no que tange ao município, nem ao bairro. Martins (2015, p. 09) analisa que é preciso “aliar escola e comunidade para que a prática democrática vivida dentro da escola tenha entendimento na comunidade e perpetue na vida social do futuro cidadão que a escola busca formar”. Apesar da falta dos descritivos sobre a instituição e a comunidade, sabe-se que a escola adquire uma importante função social no caso de uma cidade pequena, onde a instituição é, muitas vezes, local de encontro das famílias e de realização de atividades que mobilizam a comunidade. A escola é bastante tranquila, pois atende apenas Educação Infantil. Existe um porteiro que monitora a chegada e saída das crianças, há também câmeras para a segurança de todos².

Logo na introdução do documento conta com a informação de que o PPP é resultado de uma experiência coletiva. Em seguida, é apresentado o Quadro Docente da Instituição. Na ocasião de sua elaboração, havia 10 professores, 16 atendentes, 02 merendeiras, 04 serviços gerais, 01 zelador, 01 diretora, 01 supervisora, 01 orientadora e 01 secretária. O contingente atendia na época de sua elaboração, 12 turmas. O PPP apresenta ainda a duração dos períodos letivos, que estão em consonância com a legislação, prevendo 200 dias letivos. O atendimento se faz em turno integral ou parcial.

O documento apresenta uma série de princípios, que são elencados um abaixo do outro: Ludicidade; Identidade; Afetividade; Dinamismo; Respeito; Interação; Integração; Inclusão; Autonomia; Percepção; Responsabilidade; Proteção e ainda Acolhimento (PPP, 2017, p. 12). Os referidos princípios não são explicados nas páginas que seguem, nem se descreve como se aplicam às práticas nas rotinas escolares. Em relação ao exposto, pode-se complementar com o que fala Veiga (2014) quando analisa que “a construção do projeto político-pedagógico parte dos princípios de

² As informações relatadas não constam no PPP. São conhecimentos e percepções a partir de experiência que a discente teve no estágio.

igualdade, qualidade, liberdade, gestão democrática e valorização do magistério”. Logo, esta questão dos princípios da escola precisa estar bem definidos e serem conhecidos por toda comunidade escolar, uma vez que norteiam não apenas o documento, mas a prática cotidiana.

Os referidos princípios são apresentados antes da descrição mais geral das atividades da escola, sucedendo informações como filosofia, missão e visão. A missão proposta pelo PPP está ligada à promoção do desenvolvimento da criança em conformidade com sua faixa etária, nas diversas áreas. Já a visão está embasada no preceito de constituir-se enquanto escola de referência, sobretudo em qualidade de gestão e contribuição social. A apresentação e a introdução trazem conceitos gerais acerca das bases de construção do PPP, o papel dos sujeitos e as questões que norteiam a elaboração do documento.

Quanto aos Fundamentos da escola, esta passou a funcionar no ano de 2009, com atendimento de Educação Infantil. O PPP destaca a observância das diversidades regionais, o que assegura o atendimento das particularidades das faixas etárias de zero até cinco anos, prezando pela descrição dos aspectos físicos do espaço escolar (iluminação, ventilação, visão, água, higiene, alimentação, espaços adequados para as atividades, mobiliário e equipamentos, adequações). Fechando a fundamentação, é apresentado trecho da LDB (BRASIL, 1996) onde estabelecem-se os papéis dos sujeitos envolvidos com a educação, responsabilizando a família, a sociedade e o Estado em relação às garantias de direitos das crianças. Reitera ainda que se segue a legislação brasileira vigente para a educação, bem como a observação das condições do próprio município no qual a escola atua.

Sobre as finalidades, o Projeto Político Pedagógico analisado enfatiza em vários pontos o cuidar e o educar, levando em consideração, para tal, uma abordagem construtiva e sociointeracionista, percebendo a criança como um ser integral. Nesta concepção, “o professor deve atuar como mediador oferecendo um meio social favorável ao pleno desenvolvimento do aluno em uma interação social adequada e planejada de acordo com as condições potenciais e proximais da criança” (KAULFUSS, 2015, p. 01). Com isso, segundo o PPP, espera-se que o estudante tenha uma participação ativa no processo de aprendizagem, pois este constitui-se como objetivo geral da formulação do documento.

Já os objetivos específicos são elencados em uma lista e abrangem desde a valorização da educação; a estimulação das crianças conforme seu nível de maturação, o que se remete aos estágios do desenvolvimento de Piaget (Sensório-Motor, Pré-Operatório, Operatório Concreto e Operatório Formal); a atenção ao lúdico e as brincadeiras como processos pelos quais ocorre a aprendizagem; a garantia de formação continuada aos professores e demais agentes educacionais; avaliação permanente das práticas de ensino. O documento ainda apresenta como objetivo específico a visão de que nada está acabado, buscando nos princípios do construtivismo a percepção de que as coisas ocorrem nos processos de desenvolvimento.

Acerca do Calendário Escolar, o PPP apresenta uma definição deste e apresenta quem é responsável pela emissão deste. Acerca das Matrículas, explica-se como estas são realizadas, com ingresso efetivo da criança, por meio de lista de espera. Matrículas novas podem ocorrer durante todo ano letivo, conforme desistências. As rematrículas ocorrem em novembro, conforme definição do Poder Público Local. A Frequência recebe item no PPP, de forma bastante objetiva, onde afirma-se que o registro é feito diariamente, com a finalidade de garantir o desenvolvimento da aprendizagem.

O documento fala ainda sobre a crise paradigmática que atinge o mundo todo e que, conseqüentemente afetaria a escola. Esta crise estaria ligada a própria concepção do papel da escola. Por fim, fala sobre o papel da escola e a importância da construção do Projeto Político Pedagógico, tratando-o como uma "obrigatoriedade para o sucesso na educação" (p. 43). Apresentam-se ainda as disposições que tratam da possibilidade de mudanças no PPP no decorrer do tempo, visando o avanço pedagógico. É importante destacar que se apresenta também o procedimento de alteração do PPP, o qual é considerado como passível de acréscimos ou transformações.

4.2 Adesão e resistências dos profissionais na participação da pesquisa

A entrevista foi realizada no mês de agosto de 2022 no âmbito da escola. Já os questionários foram aplicados por meio do *Google Forms* igualmente no mês de agosto. Das oito professoras, apenas cinco retornaram as respostas. Já das quatorze

monitoras, foram recebidos cinco questionários preenchidos. As respostas recebidas continham conteúdo relevante para o âmbito da presente pesquisa, por isso, foram trabalhados os dados que conseguiu-se obter.

Cabe mencionar que as professoras e monitoras não terão qualquer dado pessoal divulgado na presente pesquisa. De modo que estes foram numerados conforme coleta das respostas dos questionários precedido por sua função. O modelo da entrevista e do questionário são disponibilizados em apêndices. No caso da entrevista, foi realizada de forma coletiva envolvendo as três profissionais: diretora, supervisora e orientadora, sendo gravadas suas respostas em áudio, sem exposição dos participantes, as quais terão igualmente seus dados preservados.

Analisa-se essa pouca adesão de participação na pesquisa por parte dos profissionais da escola, destacando que isso possa estar ligado a um receio de avaliação da gestão de suas respostas, as quais poderiam não ser bem-vistas. No entanto, considera-se que a Gestão Democrática não pressupõe que todos os sujeitos precisem pensar da mesma forma, mas que as diferentes visões sejam consideradas. Libâneo (2013, p. 105) analisa que:

A gestão democrática-participativa valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, concebe a docência como trabalho interativo, aposta na construção coletiva dos objetivos e do funcionamento da escola, por meio da dinâmica intersubjetiva, do diálogo, do consenso.

As respostas foram compiladas em uma tabela para melhor visualização e organização dos dados. Das monitoras que responderam ao questionário, apenas um (Monitora 5) teve a experiência de participar da elaboração do PPP. Os demais, por serem mais novos na escola, não souberam responder algumas questões. Algumas respostas apresentaram conteúdo divergente em termos de opinião sobre o que foi questionado, neste sentido, entende-se que são percepções a partir da vivência de cada sujeito naquele espaço escolar. Reforça-se assim a necessidade de atualização constante do documento em função dessa rotatividade dos profissionais que compõe a instituição.

Uma vez que não há um padrão homogêneo entre as instituições de ensino, é importante compreender as especificidades de cada estabelecimento, percebendo como o documento é construído pelas pessoas que fazem a escola. Por isso, categorias

de análise condensam estas discussões nos itens que se seguem, com ênfase na prática pedagógica que embasa as atividades na escola, o que inclui as perspectivas sobre os professores; na gestão propriamente dita; nas famílias, comunidade e crianças.

Analisa-se essas adesões e resistências dos participantes da pesquisa por esse ser um tema delicado que envolve as próprias dificuldades em se organizar a elaboração e atualização de documentos coletivos como o PPP, bem como possíveis críticas às formas pelas quais a gestão se articula com os demais sujeitos. Percebe-se que esta dificuldade não é exclusiva da escola em questão, de modo que estas permeiam:

[...] a dificuldade das equipes gestoras em promover a participação e discussão de todos os segmentos da escola em torno do PPP e dúvidas do que o documento deveria contemplar: Quem teria que “definir” a proposta da escola? O que caberia a cada segmento (gestores, professores, monitores, inspetores, demais funcionários pais, alunos)? Como envolver todos nesse processo? (CUNHA; OMETTO, 2013, p. 404-405).

Os entraves para uma construção que seja de fato coletiva são diversos e envolvem também o alinhamento teórico-metodológico das pessoas que elaboram os documentos. Perspectivas sobre a escola também estão no cerne do debate, assim como fatores mais práticos, como a própria carga horária extensiva dos profissionais da educação. Veiga (2014, p. 01-02) analisa que “todo projeto pedagógico da escola é, também, um projeto político por estar intimamente articulado ao compromisso sociopolítico com os interesses reais e coletivos da população majoritária”. Deste modo, o comprometimento dos profissionais da educação é essencial para que as concepções e práticas reflitam o pensamento da coletividade.

4.3 Princípios que devem orientar a prática pedagógica para a construção da gestão democrática

O PPP se pauta nas ideias de alguns autores para embasar suas concepções, como Fernando Becker, Celestin Freinet e Lev Semionovitch Vigotski. O documento apresenta ainda os chamados “direitos de aprendizagem”, onde trata-se das formas pelas quais as crianças aprendem. São apresentados seis grandes direitos de

aprendizagem, sendo eles: conviver; brincar; participar; explorar; comunicar e conhecer-se. Cada qual é descrito em sua finalidade. Frisa-se que estes estão em conformidade com a Base Nacional Comum Curricular-BNCC no que tange a Educação Infantil (BRASIL, 2018).

Sobre o Corpo Docente especificamente, o PPP apresenta item no contexto da organização do trabalho. Em um primeiro momento, é apresentado o pré-requisito para atuação como professor na escola. A formação exigida é: curso superior de Pedagogia; modalidade Normal Superior; modalidade Normal ou Magistério de nível médio, como formação mínima aceitável. Os professores ingressam por meio de concurso público, podendo atuar na escola em questão também outros professores habilitados em Educação Infantil que já constituem a carreira da Rede Municipal.

O ingresso dos monitores, ou atendentes, na escola não fica claro no PPP. Sabe-se³, no entanto, que são realizados concursos públicos para contratação destes. Ainda, havendo necessidade de substituição – seja por doença ou alguma licença – é feito um processo de seleção para temporários.

Sobre o planejamento pedagógico, o PPP apresenta uma descrição inicial acerca de sua concepção de ensinar – “ensinar bem é saber planejar” (p. 22). Relata-se a função do professor como planejador das atividades, bem como diante da necessidade de possíveis adequações para melhoria do ensino. O planejamento é entendido ainda como momento de pesquisa e estudo por parte do professor, bem como de reflexão acerca de sua prática. O planejamento é tido como uma atitude de projetar e programar os roteiros de aprendizagens, não meramente o preenchimento de um documento. É também um processo de reflexão que deriva nas ações atitudinais.

A condução do processo de planejamento tem como base a formação de cidadãos críticos, os quais (re)significam seus conhecimentos. A perspectiva apresentada pelo PPP em relação ao planejamento é direcionada ao papel do professor. Percebe-se, por meio dos questionários, que os monitores não são integralmente incluídos nos momentos de planejamento. Das respondentes, apenas uma afirmou que estas participam ativamente das discussões (Monitora 1), duas afirmaram que os monitores não participam destes momentos (Monitoras 4 e 5).

³ Experiências anteriores na escola foram oportunidades de coleta de informações para além das descritas na metodologia.

Quatro delas disseram que o conteúdo formativo vem pronto (exceto a Monitora 4), ou seja, eles não participam da escolha dos assuntos que são discutidos.

Os processos de formação continuada são fundamentais para a manutenção da qualidade da educação nas escolas. Eles propiciam que os professores tenham projetos que se articulem com os princípios da instituição. Neste sentido, o PPP deve prever a ampliação dos debates formativos na escola, não limitando-se aos aspectos curriculares. Para que as formações estejam em conformidade com a perspectiva da Gestão Democrática, é relevante considerar que:

A formação continuada deve estar centrada na escola e fazer parte do projeto político-pedagógico. Assim, compete à escola: a) proceder ao levantamento de necessidades de formação continuada de seus profissionais; b) elaborar seu programa de formação, contando com a participação e o apoio dos órgãos centrais, no sentido de fortalecer seu papel na concepção, na execução e na avaliação do referido programa (VEIGA, 2014, p. 5).

Sobre a organização do currículo da Educação Infantil, já no primeiro parágrafo há a conceituação do que é o currículo, entendido como materialização de uma proposta política pedagógica. O PPP se respalda pelas Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil (Brasil, 2009) e evoca artigos referentes ao sentido da ideia de currículo da Educação Infantil. Quanto a organização curricular, o PPP apresenta em forma de texto o regime de funcionamento do ambiente físico e das turmas (PPP, 2017).

No que tange a organização das turmas, na ocasião de elaboração do PPP, estas estavam configuradas da seguinte forma: Berçário – Nível I e II – de zero até dois anos; Maternal – Nível I e II – de três anos a quatro anos; Jardim e Pré-Escola – Nível I e II – de quatro a cinco anos, onze meses e vinte e nove dias. Cada uma das faixas etárias é descrita em um parágrafo de texto, de modo a expressar suas particularidades e as capacidades a serem desenvolvidas segundo estágios de desenvolvimento. As explicações sobre cada idade estão em conformidade com as etapas do desenvolvimento que embasam o pensamento de Piaget. Abordam, além das aquisições cognitivas, também aspectos relacionais entre pares e com os adultos, conforme Vygotsky.

O documento traz ainda um item que trata das relações de convivência na escola, o qual enfatiza a necessidade de relações horizontais, democráticas e amistosas

entre os agentes envolvidos na educação. O texto reitera ainda que devido ao público-alvo ser de Educação Infantil, se torna ainda mais necessária essa relação entre a comunidade escolar, para que todos tenham os mesmos objetivos, uma “linguagem única” que possibilite a formação da personalidade dos alunos. Essa correlação entre os sujeitos é responsável por transmitir mais segurança às crianças, sendo a escola um elemento mediador do desenvolvimento.

As escolas assumindo um papel de mediadora do conhecimento também com os pais e a comunidade, poderiam ter as relações com estes fortalecidas, cumpriram sua função social, que é a de ensinar o conhecimento de modo que se aprenda, com grandes aliados (COSTA, 2020, p. 30).

O PPP traz uma prévia sobre o Plano de Estudo, enfatizando como a organização deste ocorre no espaço escolar. Os objetivos são estabelecidos por turma ou nível, de acordo com as áreas do conhecimento. As ementas serão formuladas por nível e as características conforme faixa etária e demais particularidades. Após, apresenta-se uma série de objetivos que constam no Plano de Estudo e devem pautar a prática pedagógica. Quanto a Organização Metodológica, afirma-se que no currículo, as concepções devem estar relacionadas e embasar a organização metodológica que enfatiza o lúdico e o brincar. Propõe ainda que sejam respeitados o espaço e o tempo da criança; reafirma a concepção de que a criança é capaz de aprender desde que nasce e que suas potencialidades e habilidades devem ser exploradas; pressupõe a socialização e integração grupal como forma de conhecimento.

Quanto a Avaliação, está explícito no PPP (2017) os recursos avaliativos, que se constituem de observações diárias das interações dos alunos com as práticas propostas. Apresenta ainda o diferencial de avaliação para o aluno portador de necessidades especiais⁴, que passa pelo mesmo instrumento avaliativo, porém diferenciado na forma de planejamento e desenvolvimento, conforme necessidade.

Os Espaços de Formação Permanente são previstos no PPP como alguns momentos para estudo de temas relacionados ao processo pedagógico e outros momentos de caráter administrativo. Ainda, há previsão de que bimestralmente as

⁴ Forma como o conceito aparece no PPP.

famílias sejam convocadas a estes espaços para tratar de assuntos relativos ao desenvolvimento da criança, junto da entrega dos pareceres.

Sobre os momentos de reunião, não houve nos questionários, um consenso sobre a periodicidade de sua realização. Uma das professoras afirmou que: "são várias reuniões que ocorrem todos os anos: Reuniões de professores; Reunião geral; Reunião de pais; Formações de professores, entre outras" (Professor 4). Outros afirmaram que são trimestrais (Professor 5), mensais (Professor 2), outro afirmou que são "reuniões participativas anualmente" (Professor 3) e outro que "[as reuniões] deveria[m] acontecer uma vez a cada semestre, pois sempre há mudanças e revisões a serem consideradas" (Professor 1).

Durante entrevista, a equipe gestora afirmou que os professores realizam com frequência reuniões formativas, bem como que se engajam nas atividades desenvolvidas na escola. Afirmou ainda, que todas as propostas de formação não são unilaterais, de modo que os professores participam da decisão sobre estas. Segundo a Diretora, a equipe gestora lança as ideias, ouvem-se as sugestões, o grupo decide coletivamente a formação, os eventos, tudo é feito em comunhão com professores e atendentes (monitores). Apesar disso, através dos questionários foi possível perceber que os monitores não se sentem integrados nestas formações, pois um dos monitores afirmou que "o conteúdo das formações vem pronto e os Monitores não participam" (Monitora 5).

No que tange ao acesso e uso do PPP como recurso que direciona as ações na escola, a Professora 2 afirmou que ele é "um documento pensado e elaborado pela comunidade escolar, que orienta as práticas pedagógicas da instituição. Mas que raramente é acessado por seus professores". Tal perspectiva coaduna com o que Costa (2020, p. 28) reflete no que tange ao PPP pois "um profissional que atua em uma escola da qual não conhece integralmente o projeto político pedagógico, dificilmente desenvolverá um trabalho alinhado com ele". Isso porque o Projeto Político Pedagógico é uma construção coletiva que, pelo menos em tese, reflete a realidade de cada estabelecimento e comunidade escolar.

Ainda, sobre isso, três das cinco professoras que responderam ao questionário disseram que não participaram da elaboração do PPP, duas porque não estavam na escola ainda, uma não justificou (respectivamente, Professora 1, Professora 2,

Professora 5). As outras duas disseram que participaram. Uma das professoras disse que suas contribuições foram, nas palavras dela, "procurando sempre me atualizar com as formações que a educação oferece para nós educadores" (Professora 3). Já a outra professora afirmou que sua participação foi "sugerindo projetos dos quais, a família pode participar mais nas atividades realizadas na escola, entre outros" (Professora 4).

Entende-se que há uma perspectiva prática em relação ao PPP, de modo que suas concepções estão na base das atividades desenvolvidas por todos aqueles que estão envolvidos com a escola. Uma professora, no contexto do questionário, analisou que o PPP, segundo palavras desta, "define a maneira de como iremos trabalhar com os alunos, cuidando sempre a realidade social, cultural e econômica da comunidade" (Professora 3). Para Silva (2011), com base no pensamento de Libâneo, "O projeto tem dimensão política porque envolve questões sociopolíticas que são de interesse da sociedade".

O Projeto Político Pedagógico, preconizado como construção coletiva, possui uma importância para além da existência de um documento de consulta na escola.

Não se trata meramente de elaborar um documento, mas, fundamentalmente, de implantar um processo de ação-reflexão, ao mesmo tempo global e setorializado, que exige o esforço conjunto e a vontade política da comunidade escolar consciente da necessidade e da importância desse processo para a qualificação da escola, de sua prática, e consciente, também, de que seus resultados não são imediatos (BUSSMANN, 2013, p. 37).

Diante de sua importância, o documento em questão fundamenta as práticas cotidianas de todos os sujeitos que fazem a escola. No que tange a sua elaboração, as autorias correspondem aos agentes que fundamentaram, através de seus conhecimentos e experiências, as concepções que embasam o PPP. Neste sentido, espera-se que o documento seja um guia das ações que são desenvolvidas em uma escola.

O Projeto Político Pedagógico é uma construção que está relacionada com o contexto no qual cada escola está inserida, tanto no que tange ao momento histórico da criação e atualização do documento, quanto a respeito do local, qual o público que a escola atende, quais os recursos que possui, qual sua metodologia. Por isso, entende-se que:

Não existem cartilhas para elaboração e construção do PPP de uma escola, pois é no fazer democrático de sua construção, que se aprende. Portanto, a proposta pedagógica da escola deve condizer com este movimento, evidenciando seu caráter provisório, inacabado e reflexível (VON MÜHLEN, 2016, p. 32).

Neste sentido, compreendendo a própria dinamicidade da escola e as mudanças que ocorrem nesta no passar dos anos, com novas crianças chegando e outras saindo, é importante que o PPP acompanhe as especificidades desse movimento. A sociedade muda e a escola se altera com ela. Por isso, manter as perspectivas da escola sempre atualizadas é uma forma de criar uma integração permanente com a comunidade escolar, de modo que todos estejam pensando e resignificando suas ações. Quanto a isso, as famílias e a comunidade como um todo possuem um papel fundamental, no sentido de possibilitar um cuidado e um ensino de qualidade para as crianças.

4.4 Comunidade, Família e as Crianças: como são representadas no PPP?

O PPP é um documento que possui a capacidade de aproximar a escola e a comunidade. “É pelo Projeto Político Pedagógico que a escola estabelece as relações com a sociedade na busca de parcerias para sanar ou minimizar as dificuldades encontradas no decorrer do processo educativo” (AZEVEDO; ANDRADE, 2012, p. 215). Neste sentido, é importante que haja uma coletividade que possa representar a todos os que estão envolvidos com a escola de alguma forma, promovendo ações que sejam reflexivas e de cunho democrático.

No caso do PPP analisado, há um item específico que trata dos Princípios de Convivência Pais e/ou Responsáveis. Aos pais/responsáveis é oportunizada a participação em eventos, bem como na “tomada de decisões relativas aos educandos” (p. 42). Observa-se que este item afunila as decisões dos pais e responsáveis apenas ao que tange aos educandos, não tratando das demais dimensões do espaço escolar. A ação dos pais/responsáveis nas decisões é “cerceada pelas normas da escola” (p. 42). Ou seja, a representação dos pais está restrita aos preceitos que embasam as dinâmicas da escola em questão. Na sequência são informados direitos e deveres dos pais/responsáveis.

Estes direitos envolvem saber das condições da criança enquanto estiver no espaço escolar no que tange a sua saúde; ter comunicação sobre alimentos consumidos pela criança e os respectivos horários; conhecer o ambiente físico da escola; ter acesso a conhecer o desenvolvimento integral da criança. Sobre os direitos, considera-se que estes relacionam-se a necessidade de integração da escola com os pais/responsáveis. No entanto, não fica explícito o direito de ter acesso a participação na construção dos documentos que norteiam as atividades escolares e o próprio Projeto Político Pedagógico-PPP.

Sobre os deveres, estão zelar pela saúde da criança; o comparecimento à escola sempre que for solicitado; possibilitar boas condições de higiene à criança; comunicar afastamento da criança após três dias consecutivos, apresentando atestado médico ao retorno; obedecer aos horários estipulados pela escola para entrada e saída das crianças, uma vez que a pontualidade contribui na organização que a criança adquire. Nota-se que os deveres não mencionam a responsabilidade dos pais/famílias diante do acompanhamento da aprendizagem das crianças, observando e intervindo, por exemplo, nas atividades realizadas. As famílias são representadas de modo a estar presente na escola em eventos e bimestralmente na entrega dos relatórios e eventualmente em momentos de discussão relativa ao desenvolvimento da criança.

Quando o PPP aborda a questão da rotina, abrange também o papel familiar, já que a sequência de ações diárias depende de todos os envolvidos na educação – professores, auxiliares, crianças, estagiárias, serviços gerais e famílias – na constituição de um espaço de previsibilidade, o que possibilita mais segurança para todos (PPP, 2017). A rotina “envolve a organização da vida das pessoas, tanto nas atividades relacionadas ao trabalho quanto ao aspecto pessoal, tendo a função de programar atividades diárias, que se tornam automatizadas” (SILVA, 2011, p. 18).

Sobre a participação das famílias, todos os respondentes dos questionários, bem como a gestão da escola, durante a entrevista, disseram que as famílias comparecem às atividades desenvolvidas. Isso ocorre, sobretudo, em eventos promovidos e nas reuniões bimestrais de entrega dos pareceres, bem como quando há alguma questão com a criança. Apenas duas relataram que as famílias estão presentes em momentos de elaboração de documentos, como o PPP (Monitora 1 e Professora 1).

É importante destacar a necessidade de representação das famílias no contexto de construção de documentos que embasam as práticas da escola.

Tanto os alunos quanto seus familiares precisarão encontrar motivação na equipe de funcionários da escola para acreditarem na importância desta construção. Além dessa motivação, os próprios professores deverão estar convencidos da necessidade dessa participação (HERNÁNDEZ, 2003, p. 25).

Neste sentido, é relevante um trabalho mais amplo e que envolva instâncias capazes de integrar todos os sujeitos, como preconizado pela equipe gestora na entrevista, sobre a necessidade de a Secretaria de Educação fazer frente ao movimento de construção e atualização do PPP. Dos respondentes dos questionários, apenas duas professoras afirmaram que tal secretaria participa da elaboração do documento (Professoras 3 e 4).

Ainda, sobre a participação das famílias na escola, a equipe gestora afirmou que os pais participam ativamente e diariamente da escola, isso porque o público é formado por crianças pequenas, que precisam de um acompanhamento mais próximo. No caso da elaboração do PPP, a equipe gestora afirma que na ocasião foram desenvolvidos questionários para aproximação com as famílias, pensando na “escola que já se tem” e na “escola que se quer construir”. Houve ainda reuniões de seguimento com os familiares, bem como chamamentos todos os começos de ano para alinhamento dos trabalhos. Na ocasião, são realizadas também entrevistas com as famílias. O método escolhido, segundo a equipe gestora, é mais eficaz, porque havendo convocações para discussão específica sobre o documento, a participação seria menor.

Para Jesus (2015, p. 15) “o nível de participação de pais e professores nesta construção [PPP] é fundamento básico da gestão democrática para que a escola de fato seja um instrumento de controle democrático a serviço da educação”. A Gestão Democrática pressupõe uma participação ativa de todos os sujeitos, não apenas em festividades ou reuniões, mas também nas decisões tomadas na escola. Isso porque o que for decidido afeta diretamente as crianças. Uma das respondentes (Professora 1) afirmou que “a escola e comunidade escolar estão sempre juntas mesmo fora de festividades que envolvam a mesma”. Apenas uma pessoa citou que as famílias participam das reuniões (Professora 2) e as três outras respondentes disseram que as

famílias participam dos eventos promovidos pela escola, como festas em datas comemorativas (Professoras 3, 4 e 5).

Outra observação relevante é que as crianças não são representadas de modo explícito no Projeto Político Pedagógico, como participantes em espaço de discussão coletiva como sujeitos que podem opinar em relação as dinâmicas da escola, mesmo que ainda sejam pequenos. O educar e o cuidar são, em vários momentos, apresentados como indissociáveis. As crianças aparecem mais como sujeitos alvo das ações, do que propriamente como participantes ativas dos processos.

A visão sobre o papel dos alunos não fica clara no documento, apesar dos direcionamentos teórico-pedagógicos (formação integral, desenvolvimento de habilidades e potencialidades, respeito as faixas etárias e estágios do desenvolvimento, participação ativa no processo de aprendizagem, dentre outros), ainda assim, a participação ativa das crianças não fica clara. Quanto a esta questão, a equipe gestora afirmou, durante entrevista, que pelo fato de serem crianças muito pequenas (0-5 anos), estas não foram ouvidas na elaboração do Projeto Político Pedagógico.

Sobre isso, Yurie (2021) analisa que "além dos professores, funcionários e famílias, os pequenos também podem influenciar nas decisões da escola e ajudar a construir ou revisar o projeto político-pedagógico". Assim, entende-se que de alguma forma as crianças podem contribuir nas discussões coletivas, porque mesmo pequenas, elas possuem demandas que são próprias delas. Assim como as vozes das crianças podem ser invisibilizadas em muitos momentos, outras pessoas que estão no espaço escolar podem considerar que suas perspectivas e opiniões não tenham nada a contribuir. Com isso, podem se sentir desestimuladas a participar.

A integração entre as famílias e a escola é de suma importância, especialmente no contexto da Educação Infantil. "A prática do diálogo e o compartilhamento de responsabilidades entre a instituição de Educação Infantil e a família são essenciais" (BRASIL, 2018, p. 36). Como as crianças não são ouvidas diretamente em suas demandas (porque são consideradas pequenas para colaborar, segundo a entrevista), as famílias, os monitores e os professores são os sujeitos que verbalizam aquilo que é de fato importante para elas, com base nos estágios do desenvolvimento, na legislação que ampara a criança e no relacionamento com cada família.

A questão que emerge neste sentido é sobre em que outros espaços e tempos a comunidade, as famílias, servidores, professores, direção e coordenação constroem essa gestão de cunho democrático? Questiona-se ainda se a participação democrática, na prática, abarcou apenas a elaboração do PPP ou se ela ocorre permanentemente nas dinâmicas escolares? Estas questões demandam uma reflexão mais profunda sobre a realidade dos que vivenciam a escola, pois apenas a análise do Projeto Político Pedagógico não é suficiente para responder aos questionamentos que embasam a presente pesquisa. De modo que, quando entrevistada, a equipe gestora enfatizou que a comunidade participa ativamente da escola, bem como que a escola se integra totalmente em sua comunidade. Ainda assim, no que se trata especificamente do PPP, as gestoras argumentaram que a comunidade não teve uma participação massiva, pois, segundo dito na entrevista, é muito difícil envolver a todos na elaboração de um documento. Apesar disso, afirmou-se que escola trabalha com muita transparência diante da comunidade.

4.5 Os desafios para a construção de uma gestão democrática na escola de Educação Infantil

Para compreender mais sobre a elaboração e atualização do PPP, foram feitos questionamentos sobre o assunto no contexto da entrevista realizada com a gestão da escola, com vistas a perceber qual é o papel da gestão neste processo. Pôde-se constatar que a elaboração e a atualização do PPP estão relacionadas às ações da Secretaria de Educação do município, de modo que se afirmou que um dos impedimentos para a atualização do documento foi a troca de responsável pela pasta na prefeitura. Do mesmo modo, a Secretaria da Educação fazia chamamentos para discussão do PPP, inclusive levando professores com experiência para auxiliar nas discussões. Há, neste sentido, uma dependência em relação as ações da referida secretaria.

Em análise própria no PPP, no item Organização do Trabalho na Instituição é apresentado subitem chamado Gestão da Escola (observa-se a escolha pela preposição "da", o que pode denotar uma gestão pronta ou burocratizada, mais de cunho administrativo. A gestão "na" escola, é uma dinâmica que se constrói internamente,

no coletivo). No PPP, segue-se especificação das funções dos agentes envolvidos neste processo. As pessoas que podem constituir a gestão, conforme o PPP, são os professores. Estes são passíveis de assumir cargos de direção, coordenação pedagógica ou coordenação geral⁵, desde que, tenham formação em Pedagogia. A especificação limita o acesso dos demais servidores ou professores de áreas diferentes de assumir tais cargos.

Na sequência, apresenta-se uma lista de pré-requisitos necessários para assumir os cargos de gestão.

- Tenha pré-disposição para o trabalho coletivo;
- Articule os segmentos internos e externos da escola;
- Seja uma pessoa com iniciativa e firmeza nas propostas para realização de ações;
- Tenha conhecimento de assuntos técnicos, pedagógicos e administrativos;
- Seja comprometido, tenha um posicionamento ético e solidário;
- Conheça a realidade da escola e da comunidade;
- Tenha credibilidade na comunidade;
- Tenha papel fundamental perante um trabalho de qualidade, integrando comunidade (representantes) e famílias, em consonância com os professores;
- Seja defensor da educação;
- Tenha capacidade de autoavaliação e avaliação do grupo;
- Seja capaz diante da resolução de problemas;
- Tenha ações coerentes e transparentes;
- Faça as conexões entre os seguimentos da escola;
- Realize um processo dialético de trocas simultâneas entre os colegas das práticas pedagógicas, primando pela horizontalidade;
- Almeja a mudança, crescimento e o envolvimento do grupo, com base no PPP da escola;
- Legitime a relação teoria-prática em seu trabalho;
- Estimule o envolvimento do grupo no contexto das relações pessoais;

⁵ Não consta no PPP a forma pela qual os cargos são definidos, se por consulta pública ou indicação. Informação coletada em campo demonstra que a escolha é realizada por meio de eleição por parte de toda a comunidade escolar, pais ou responsáveis, professores, monitores e demais servidores.

- Buscar rupturas de paradigmas junto ao grupo, promover a problematização do seu fazer, questionar [e promover]⁶ o senso comum, apropriação de um suporte teórico;
- Aja como motivador das questões pedagógicas, valorize as potencialidades do grupo;
- Seja articulador do movimento de ação-reflexão-ação junto aos professores;
- Faça uma busca democrática diante da concretização das decisões tomadas e assumidas no coletivo da escola.

Os critérios para se chegar a um cargo de gestão estão muito bem definidos no PPP, bem como as incumbências daquele que ocupar a direção ou uma das coordenações. Essas atribuições envolvem a coletividade, uma gestão que integre a comunidade, porém, quais as formas de atuação para isso, também não ficam bem especificadas.

Sobre a transparência das ações na escola, uma das respondentes do questionário (Professora 1) afirmou que a escola é bem transparente, e que ela acredita que ela esteja cumprindo seu papel. Já uma das monitoras (Monitora 1) relatou que para uma gestão democrática, as decisões deveriam ser compartilhadas e discutidas com todos os membros envolvidos na instituição escolar antes de finalizadas e decididas. Há, portanto, perspectivas diferentes sobre a questão da transparência no espaço escolar, o que se reflete por meio do papel que cada sujeito ocupa.

Uma análise nas respostas obtidas por meio dos questionários mostra que algumas das pessoas que responderam às questões não se sentem incluídas plenamente nas discussões e decisões da escola. Uma das respondentes (Monitora 3) afirmou que “acredito que a forma que participamos é somente para auxiliar a pôr em prática de alguma forma. Não somos questionadas antecipadamente para participarmos ou colaborarmos com alguma ideia ou opinião”. Da mesma forma, outra pessoa (Monitora 5) analisa que “alguns profissionais deixam a desejar em sua função pedagógica, tanto no dia a dia quanto nas apresentações de projetos”. Ou seja,

⁶ A expressão “promover o senso comum” consta no PPP, muito embora pareça contraditória no contexto da especificação apresentada como requisito para ser gestor. Optou-se por apresentá-la aqui, embora entenda-se que a ruptura de paradigmas é contraditória a promoção do senso comum, sobretudo porque logo na sequência, se evoca suporte teórico.

conhece-se a necessidade de participação de todos os sujeitos nas atividades e decisões, mas nem sempre isso ocorre na prática.

Ainda, no que tange a Gestão Democrática propriamente dita, todas as monitoras apontaram que a gestão nem sempre atua de forma democrática. Uma delas (Monitora 3) afirmou que “acredito que ela poderia ser mais praticada, onde pudéssemos falar, questionar, opinar. Seremos respeitadas e ouvidas”. Convergiendo com esta percepção, outro sujeito (Monitora 4) disse que “democrática não é em todos os momentos, maioria das vezes, decisões são tomadas somente com participação da direção da escola, ou com professores”. Do mesmo modo, outra monitora (Monitora 5) analisa que “podíamos ser mais participativos e atendidos para obtermos mudanças, geralmente vem tudo pronto e decidido”. As demais monitoras apontaram igualmente a necessidade de serem mais ouvidas para que uma gestão de fato democrática ocorra. Na perspectiva de uma delas, “deveria ocorrer de forma que todos pudessem participar mais frequentemente” (Monitora 2), enquanto a outra (Monitora 1) compartilha da mesma opinião de que os assuntos deveriam ser mais debatidos antes das decisões serem tomadas.

Há uma grande importância em se envolver o coletivo em tudo o que a escola desenvolve, pois ela é feita por pessoas diariamente, cada qual com seus conhecimentos e experiências.

A luta por uma escola cada vez mais democrática, que tenha a participação de toda a comunidade escolar é o compromisso que deve ser assumido por todos os profissionais da educação e um direito de todos os que compactuam com a Escola (VON MÜHLEN, 2016, p. 11).

As percepções, no entanto, podem variar muito em conformidade com o papel que ocupam os sujeitos na instituição, de modo que para as professoras a visão sobre a gestão e seu aspecto democrático pode não ser a mesma. Uma das respondentes do questionário disse que “a equipe diretiva sempre procura ouvir professoras e monitoras na tomada de decisão sobre eventos e festividades na escola” (Professora 2). Já outra, analisa que “existe uma equipe gestora que determina as normas e os demais executam” (Professora 3). Nota-se que as respostas se pautam em considerações individualizadas.

A gestão acaba sendo, muitas vezes, quem direciona as ações em uma escola. Ela tem o papel de mobilização, o que pode ser percebido como uma atividade não democrática, em algumas ocasiões.

Cabe aos gestores acompanharem e proporcionarem de perto o desenvolvimento integral dos educandos, buscando promover por um lado, as conquistas individuais e coletivas e, por outro lado, trabalhar com o conhecimento das diferenças individuais e o respeito por elas por meio de discussões, reflexões, interação com a família, comunidade, corpo docente e os demais no processo educativo (AZEVEDO; ANDRADE, 2012, p. 214).

Com isso, nota-se que muito embora se enfatize o papel e a importância de todos na construção de uma escola democrática, com princípios coletivos, muitas funções ainda ficam sob incumbência da equipe gestora, que atua como direcionadora das práticas. Sobre as melhorias necessárias, neste sentido, uma das respondentes disse que a Gestão Democrática deve ocorrer “através de combinados [que] sejam respeitados e executados” (Professora 3). No mesmo sentido, outra afirma que ela se faz com “maior participação da equipe escolar na tomada de decisões e projetos” (Professora 5). daquelas que responderam ao questionário, duas acreditam que a escola seja bastante democrática e que as coisas estão boas da forma como se encontram atualmente (Professora 2 e Professora 4). Ainda, uma última respondente disse que “é preciso a equipe gestora estar engajada para que haja essa interação e observação” (Professora 1). As percepções, portanto, não se direcionam para um único olhar, de modo que são subjetivas e próprias de cada um.

Sobre a importância de uma gestão que tenha princípios democráticos, é importante analisar que:

A democracia desencadeará o processo de descentralização do poder do gestor da escola, pois o diretor contará com a ajuda de outros setores da comunidade para organizar necessidades e prioridades da escola, estabelecendo metas a serem conquistadas a partir do empenho de todos (BATISTA, 2015, p. 08).

Assim, entende-se que a Gestão Democrática é uma atividade pedagógica, mas também política. Ela reflete a dinâmica do espaço escolar, as interações entre as pessoas que constroem a escola, bem como as relações entre a escola e os diversos setores da sociedade. Neste sentido, uma das monitoras discorre que “até opinamos

quando necessário, assim como a comunidade escolar, mas dificilmente somos atendidos” (Monitora 5). Apenas duas professoras relataram que a comunidade participou da construção do Projeto Político Pedagógico (Professora 1 e Professora 4).

De outro lado, as cinco professoras afirmaram que a equipe gestora foi uma das responsáveis pela elaboração do documento, assim como os professores. Das respondentes, uma afirmou que apenas a equipe gestora e os professores fizeram o documento (Professora 5). As outras quatro citaram os monitores como participantes do processo de construção do PPP. Um dos motivos para a divergência das respostas está no fato de que existem pessoas novas na escola, as quais não souberam responder ou não estavam na época em que o PPP foi elaborado (2017).

É interessante ressaltar que os respondentes dos questionários indicam os caminhos para construção de uma escola pautada em uma Gestão Democrática, como um maior engajamento dos envolvidos com a escola, uma maior participação da comunidade escolar, criação de combinados que sejam respeitados e executados, decisões compartilhadas e discutidas, espaços onde todos possam falar, questionar, opinar. Refletir sobre a questão da Gestão Democrática e levantar pontos para sua execução, são aspectos importantes de uma prática que envolve a todos, com vistas a promoção de melhorias.

A análise das informações coletadas por meio do estudo do PPP, da entrevista e dos questionários são importantes recursos para se perceber como as dinâmicas ocorrem na escola do Estudo de Caso aqui desenvolvido. As opiniões divergem em muitos aspectos, o que ocorre pela individualidade dos sujeitos e suas experiências, condicionadas ao momento em que cada um destes trabalhou na referida escola.

É importante pensar ainda nos possíveis limitantes para a participação efetiva nos questionários, uma vez que não houve adesão de todas as pessoas estimadas para a coleta de dados (responderam cinco das oito professoras e cinco das quatorze monitoras). “Quanto maior a proporção de não respostas, mais provável será que o resultado daqueles participantes tenha um viés” (GIDDENS, 2012, p. 46). Das situações possíveis estão o fato de não terem participado da construção do PPP – muito embora as questões falassem também de aspectos da rotina escolar – ou por constrangimento por conta de a escola localizar-se em uma cidade pequena e receio de que suas informações pudessem comprometê-los por serem identificados. Este é,

no entanto, um problema metodológico da própria ciência, chamado de “viés da não resposta” (GIDDENS, 2012), que se caracteriza pelo fato de potenciais participantes não aceitarem responder aos questionários por motivos diversos.

Com as informações coletadas foi possível realizar uma reflexão sobre a importância do PPP como documento vivo, que não deve ser engavetado, pois permeia todas as atividades da escola. O Projeto Político Pedagógico é pensado por, e para, as pessoas que constroem a escola diariamente. Além de documento vivo, o PPP precisa estar em condições de fácil acesso, tanto para aqueles que trabalham dentro da escola, quanto para a comunidade externa e as famílias. Ele reflete as concepções da instituição, norteia as atividades pedagógicas e administrativas, embasa a organização das rotinas escolares. O uso do PPP precisa ser recorrente, o que denota uma necessidade de sua atualização permanente.

A Gestão Democrática só é possível com a articulação de todos que estão envolvidos com a escola, pois estes deverão se nortear pelos objetivos pensados na coletividade. Para isso, é imprescindível que existam momentos de consulta e discussão periodicamente, os quais são viabilizados por meio de instrumentos de participação democrática, como grupos de trabalho e debates, comissões, conselhos, assembleias e outros. É importante ainda que se criem mecanismos de atração para a comunidade, para que esta esteja engajada na construção de uma escola que tenha uma dinâmica viva, flexível e com uma função social.

O desafio está em despertar essas ideias em sua comunidade, agindo desde os primeiros anos de escolarização no imaginário social, vislumbrando uma sociedade que sabe dos seus direitos, respeita os direitos dos outros e, desta forma, alcança seu bem-estar social, pois a escola é um ambiente que oportuniza vivência democrática a cidadãos em formação e também a cidadãos já constituídos em suas crenças, valores, conceitos, constituindo-se em um espaço democrático de convivência! (BATISTA, 2015, p. 07).

Assim, sabe-se que a construção de uma Gestão Democrática passa pelo amadurecimento das concepções das diversas instâncias que compõem a educação. Na escola analisada por meio do presente Estudo de Caso já existe um caminho construído no decorrer do tempo, formado pelas contribuições das pessoas que passaram por esta instituição. No entanto, percebeu-se, por meio da pesquisa, que

ainda existe uma trajetória que precisa ser construída rumo a consolidação de um ambiente que seja de fato democrático.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O princípio norteador da presente pesquisa foi a busca por uma compreensão sobre como o Projeto Político Pedagógico é percebido no contexto da Educação Infantil no que tange a Gestão Democrática. A escola cuja análise foi efetuada localiza-se na região carbonífera do estado do Rio Grande do Sul. A pesquisa se constituiu como Estudo de Caso e contou com a análise do PPP, somada a entrevista com a equipe gestora e questionários aplicados com as professoras e monitoras.

Tal análise é relevante porque entende que a construção de uma sociedade mais justa, com sujeitos que atuem de forma autônoma e crítica, está relacionada com os processos democráticos que se fazem em todos os espaços. A escola é um ambiente de construção de conhecimentos, mas também de socialização, pois é nesta dinâmica onde a coletividade produz significados.

O PPP analisado apresenta em seu conteúdo aspectos de Gestão Democrática, os quais podem ser visualizados desde a autoria até a forma como cada sujeito participa das atividades da escola. Os espaços de construção coletiva são descritos, mesmo que nem sempre condizentes com o que os questionários apontaram. Ainda assim, levando-se em consideração que alguns dos respondentes não estavam na escola quando da elaboração do documento vigente, é possível se pensar que na atualização, estes poderão contribuir conforme suas demandas, conhecimentos e anseios.

A entrevista e questionários mostraram que há limitações para a efetiva participação das famílias e comunidade nas atividades da escola. Não se pode afirmar, no entanto, se essa limitação ocorre por falta de interesse destes, por falhas de comunicação entre escola/famílias ou por escassos espaços de integração para além das datas comemorativas. Essa reflexão é importante de ser trazida para o contexto da Educação infantil onde ainda vemos muita carência em relação a essa estrutura e organização das escolas. O consenso é sobre a presença destes em momentos como entrega de relatórios e quando existe algum problema com um aluno em específico.

Sobre a gestão escolar especificamente, com vistas a perceber como ela se configura diante da Gestão Democrática, não há uma visão única entre os entrevistados e respondentes dos questionários. No PPP aparece uma prática

democrática, mas as respostas obtidas são contraditórias e podem refletir opiniões baseadas nas experiências de cada sujeito. De um lado, versões que apresentam um aspecto de gestão que é pouco aberta ao diálogo e pouco consegue atender as demandas dos monitores, por exemplo. Isso coaduna com perspectiva que descreve que a gestão é pouco democrática. De outro lado, sujeitos que afirmam que suas opiniões são ouvidas e que a gestão trabalha com transparência. Os integrantes do corpo gestor afirmam que suas ações são claras perante a sociedade e que há uma ampla integração entre escola e comunidade.

Considera-se, diante das informações coletadas e compiladas, das análises efetuadas, que: a Gestão Democrática na Educação Infantil é de grande importância, sobretudo porque este nível de ensino necessita de uma base que fortaleça uma maior integração dos sujeitos que formam e se relacionam com a escola; a Gestão Democrática ocorre no cotidiano das práticas escolares, na integração e no diálogo de todas as pessoas, não apenas no momento da elaboração dos documentos; o PPP é um instrumento que direciona não apenas as práticas pedagógicas, mas todas as atividades que se fazem na escola.

Ainda, o PPP reflete as concepções daqueles que o elaboraram, no entanto, a teoria apresentada nem sempre é o que ocorre na prática; o PPP muitas vezes é tratado como um documento que é "engavetado" após sua elaboração, mais como um ato burocrático do que propriamente um elemento norteador das práticas; as concepções sobre a Gestão Democrática podem ser muito variáveis e são pautadas nas experiências individuais de cada sujeito, de modo que podem haver concepções diversas num mesmo espaço; as pessoas sabem o que é necessário para uma Gestão Democrática, mas nem sempre são ouvidas, o que torna muito complexa a implementação de tal modelo, ficando a cargo da equipe diretiva decisões que deveriam ser adotadas na coletividade.

Ações democráticas no ambiente escolar envolvem a participação de todos os sujeitos que tenham alguma relação com a escola, cada qual com suas condições de participação nos espaços de debate. Estas ações de base democrática não ocorrem apenas na elaboração de documentos, como o PPP, mas no cotidiano das experiências construídas na escola. Elas se relacionam com as práticas docentes, bem como com a forma pela qual as famílias e a comunidade se fazem presentes na escola.

A Gestão Democrática na escola é uma forma de evitar a centralização de poder, bem como decisões que possam ser arbitrárias. Cada sujeito tem um papel fundamental na construção dos espaços de trocas coletivas. As relações da comunidade escolar não podem, segundo a visão da Gestão Democrática, ocorrer apenas em festividades ou entrega de relatórios. É no cotidiano em que os aspectos democráticos se tornam mais perceptíveis e necessários.

Sobretudo quando se trata de crianças, cujas vozes são muitas vezes negligenciadas em sua capacidade de emitir opiniões, são os adultos os responsáveis pela constituição de um ambiente adequado nos mais diversos sentidos. Isso, no entanto, só ocorre se houver um diálogo permanente, onde todas as pessoas possam ser ouvidas e, dentro do possível, terem suas necessidades atendidas.

Para finalizar, apontam-se possíveis questões que o estudo levanta e que podem ainda serem desdobradas em novos estudos: Há uma dificuldade de evidenciar para as pessoas a importância da construção conjunta dos documentos escolares, sobretudo o PPP; Os profissionais da educação até sabem da relevância do documento, mas fazem pouco uso dele em seu cotidiano de atuação; As famílias e a comunidade em geral participam mais das atividades da escola como festividades e menos dos momentos de criação/atualização de documentos; As crianças, muitas vezes, não participam da elaboração do PPP diretamente, muito embora tenham suas demandas próprias, as quais poderiam ser ouvidas; É preciso se pensar em como visibilizar as demandas de cada grupo de sujeitos na escola – famílias, crianças, comunidade, professores, monitores/atendentes, demais servidores – com vistas a oportunizar uma voz ativa à estes; a Gestão Democrática nem sempre é uma realidade nas escolas, muito embora se saiba quais são os passos para alcançá-la, pois o que falta é a constituição de espaços e debates que sejam efetivamente coletivos.

Afirmo diante disso que o processo formativo desta pesquisadora se inicia com a efetivação desse trabalho, mas não se conclui, pois, esse olhar interrogativo para a prática escolar será levado para o contexto profissional a fim de pensar diferentemente do que se pensa e construir coletivamente propostas que possam ir ao encontro de todos os envolvidos. Essa é a luta que se anuncia com essas análises e que outros interessados nessa temática possam também se inspirar na busca pela construção de uma escola que seja democrática, onde todos os sujeitos tenham voz ativa.

Como preconizado por Jorge Larrosa Bondía "A experiência é o que nos passa, o que nos acontece, o que nos toca. Não o que se passa, não o que acontece, ou o que toca. A cada dia se passam muitas coisas, porém, ao mesmo tempo, quase nada nos acontece" (BONDÍA, 2002, p. 21). Com isso, espera-se que outros pesquisadores tenham interesse em experienciar a compreensão destas construções coletivas na educação, se motivem em observar as lacunas que existem na efetivação de uma escola democrática e reflitam em como estes processos podem ser melhorados. O que "se passa" não muda a forma como a sociedade percebe a educação, mas aquilo que "nos passa", o que nos inquieta e instiga a continuar, é o que tem potencial de transformar a sociedade por meio da educação, começando pela construção de espaços e diálogos democráticos na escola.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Sandra dos Santos. A entrevista narrativa ressignificada nas pesquisas educacionais pós-estruturalistas. In: MEYER, Dagmar E.; PARAÍSO, Marluicy Alves. **Metodologias de pesquisa pós-críticas em educação**. Belo Horizonte: Mazza Edições, 2012.

AZEVEDO, Maria Antonia Ramos de; ANDRADE, Maria de Fátima Ramos de. Projeto político-pedagógico e o papel da equipe gestora: dilemas e possibilidades. **Interacções**, Santarém - Portugal, v. 08, n. 21, p. 204-218, 28 dez. 2012. Disponível em: <https://revistas.rcaap.pt/interaccoes/article/view/1531>. Acesso em: 10 jul. 2022.

BARBOSA, Eduardo F. **Instrumentos de coleta de dados em pesquisas educacionais**. Metodologia de Pesquisa, Universidade Federal de Santa Catarina. 2013. Disponível em: http://www.inf.ufsc.br/~vera.carmo/Ensino_2013_2/Instrumento_Coleta_Dados_Pesquisas_Educacionais.pdf. Acesso em: 05 mai. 2022.

BATISTA, Sílvia de Souza. **Imprimindo a Educação Infantil no Projeto Político Pedagógico da Escola**. 2015. 30 f. Monografia (Especialização) - Curso de Especialização em Gestão Escolar da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/151632/001002592.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 03 jul. 2022.

BONDÍA, Jorge Larrosa. Notas sobre a experiência e o saber de experiência. **Revista Brasileira de Educação**, Campinas, n. 19, p. 20-28, 2022. GERALDI, João Wanderley (trad.). Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/16649/mod_resource/content/1/Jorge_Larrosa_1.pdf. Acesso em: 30 ago. 2022.

BRASIL. Ministério de Educação. **Lei 9394/96**: Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília: 1996.

BRASIL. Ministério da Educação e do Desporto-MEC. **Salto para o Futuro**: Construindo a escola cidadã, projeto político-pedagógico. Secretaria de Educação a Distância. Brasília: Ministério da Educação e do Desporto, SEED, 1998. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/me002687.pdf>. Acesso em 16 jul. 2022.

BRASIL. Ministério da Educação. **Conselhos Escolares**: uma estratégia de Gestão Democrática da Educação Pública. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Secretaria de Educação Básica. Brasília. DF. Novembro de 2004. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_gen.pdf. Acesso em 13 abr. 2022.

BRASIL. Ministério da Educação. **Plano Nacional da Educação**. 2014. Disponível em: <http://pne.mec.gov.br/18-planos-subnacionais-de-educacao/543-plano-nacional-de-educacao-lei-n-13-005-2014>. Acesso em 12 abr. 2022.

BRASIL. Ministério da Educação. **Base Nacional Comum Curricular**. 2018. Disponível em: http://basenacionalcomum.mec.gov.br/images/BNCC_EI_EF_110518_versaofinal_site.pdf. Acesso em 28 jul. 2022.

BUSSMANN, Antônia Carvalho. O projeto político-pedagógico e a gestão escolar. In: SANTIAGO, Anna Rosa Fontella; VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. Campinas: SP: Papirus, 2013.

CERVO, Amado Luiz. **Metodologia Científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall: 2007.

COSTA, Danrley Fábio da. **Os desafios da implementação do Projeto Político Pedagógico em escolas municipais de Foz do Iguaçu**. 2020. 40 f. Monografia (Especialização) - Curso de Métodos e Técnicas de Ensino, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Medianeira, 2020. Disponível em: https://riut.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/26833/1/implementacaoprojetopedagogico_escolas.pdf?msckid=8e6cb78ece5811ec8ab103669c8baa1c. Acesso em: 28 mar. 2022.

CUNHA, Renata Cristina Oliveira Barrichelo; OMETTO, Cláudia Beatriz de Castro Nascimento. O trabalho coletivo na escola: o projeto político-pedagógico como pauta de formação. **Educação**, Porto Alegre, v. 36, n. 3, p. 402-411, dez. 2013. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/faced/article/view/15542>. Acesso em: 31 ago. 2022.

GANDIN, Danilo. **A prática do planejamento participativo: na educação e em outras instituições, grupos e movimentos dos campos cultural, social, político, religioso e governamental**. Petrópolis-RJ: Vozes, 1994.

GANDIN, Danilo. **Planejamento como prática educativa**. 18 ed. São Paulo: Loyola, 2010.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**, Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Estudo de Caso: fundamentação científica, subsídios para coleta e análise de dados, como redigir relatório**. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIDDENS, Anthony. Sociologia. 6 ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

HENCKE, Jésica. **Gestão democrática na educação infantil: um inédito viável ou a falácia administrativa?** 2015. 63 f. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão Pública Municipal, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.

Disponível em:

<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/132305/000980130.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 03 jun. 2022.

HERNANDEZ, Fernando. **O Projeto Político-Pedagógico vinculado à melhoria das escolas.** Porto Alegre: Artmed, 2003.

JESUS, Mírian Simone Ferreira de. **A concepção de Educação Infantil sob a ótica da Gestão Democrática.** 2015. 32 f. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão Escolar, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.

Disponível em:

<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/151649/001004938.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 03 jul. 2022.

KAULFUSS, Marco Aurélio. Vygotsky e suas contribuições para a Educação. **Revista Científica Eletrônica da FAIT**, 6 ed. Mai. 2015. Disponível em:

http://fait.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/CbhpvBukokmetSx_2017-1-21-11-30-48.pdf. Acesso em 27 jul. 2022.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática.** Ed. Heccus, 2013.

MANZINI, Eduardo José. **Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros.** In: Seminário Internacional Sobre Pesquisa e Estudos Qualitativos, 2, 2004, Bauru. A pesquisa qualitativa em debate. **Anais [...]**. Bauru: USC, 2004.

Disponível em:

https://www.marilia.unesp.br/Home/Instituicao/Docentes/EduardoManzini/Manzini_2004_entrevista_semi-estruturada.pdf. Acesso em 30 jul. 2022.

MARTINS, Lígia Márcia; DUARTE, Newton (Orgs). **Formação de Professores, limites contemporâneos e alternativas necessárias.** São Paulo: Editora UNESP, 2010.

MARTINS, Fernanda Henriques Vargas. **A escassa participação dos pais na Educação Infantil.** 2015. 35 f. Monografia (Graduação) - Curso de Gestão Escolar, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Cruz Alta, 2015. Disponível em:

<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/151636/001009022.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 03 jul. 2022.

RODRIGUES, Tania Márcia da Cunha. **Gestão democrática/compartilhada em educação infantil com perspectivas inclusivas e sua realidade no município de Canoas/RS.** 2012. 79 f. Monografia (Especialização) - Curso de Ciências Humanas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012. Disponível em: https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/69865?locale-attribute=pt_BR. Acesso em: 03 jul. 2022.

SÁ, Virgínio. A (não) participação dos pais na escola: a eloquência das ausências. In: **As dimensões do projeto político pedagógico: Novos desafios para a escola.** Coleção Magistério, Formação e Trabalho. Campinas, SP: Papyrus, 2001.

SAVIANI, Dermeval. **Escola e democracia: Teorias da educação, curvatura da vara, onze teses sobre educação e política.** São Paulo, Cortez e Autores Associados, 1983.

SEDUC-MA. Escola Digna. **Caderno de orientações pedagógicas.** Gestão Escolar. Governo do Maranhão. 2017. Disponível em: <https://www.educacao.ma.gov.br/files/2017/05/apostila-final-produc%CC%A7a%CC%83o.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2022.

SILVA, Iloá A. Faustino da. **Projeto Político-Pedagógico como instrumento para uma gestão Escolar Democrática: algumas considerações.** 2018. 36 f. Monografia (Especialização) - Curso de Métodos e Técnicas de Ensino, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Medianeira, 2018. Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br:8080/jspui/bitstream/1/20645/1/projetopoliticopedagogicogestaodemocratica.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2022.

SILVA, Lucimar Victor da. **A rotina na Educação Infantil: o cuidar e o educar.** 2011. 72 f. TCC (Graduação) - Curso de Pedagogia, Universidade Federal da Paraíba, Guarabira, 2011. Disponível em: <http://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/bitstream/123456789/1331/1/PDF%20-%20Lucimar%20Victor%20da%20Silva.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2022.

SILVA, Marlécia de Cássia Araújo da. **Projeto político-pedagógico: uma construção participativa na escola.** 2011. 21 f. TCC (Graduação) - Curso de Pedagogia, UEPB - Universidade Estadual da Paraíba, Guarabira, 2011. Disponível em: <http://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/bitstream/123456789/1334/1/PDF%20-%20Marl%C3%A9cia%20de%20C%C3%A1ssia%20Ara%C3%BAjo%20da%20Silva.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2022.

TEIXEIRA, Nádia França. Metodologias de pesquisa em educação: possibilidades e adequações. **Caderno Pedagógico**, Lajeado, v. 12, n. 02, p. 7-17, jan. 2015. Disponível em: <http://www.univates.br/revistas/index.php/cadped/article/viewFile/955/943>. Acesso em: 06 maio 2022.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Escola: Espaço do projeto político-pedagógico.** Coleção Magistério: Formação e trabalho pedagógico. Campinas. SP. Papyrus. 1995.

VEIGA. Ilma Passos Alencastro. **Projeto Político-Pedagógico: Novas trilhas para a escola.** In: **As dimensões do projeto político pedagógico: Novos desafios para a escola.** Coleção Magistério, Formação e Trabalho. Campinas, SP: Papyrus, 2001.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto político-pedagógico da escola**: uma construção coletiva. SINPRODF. 2014. Disponível em: <https://www.sinprodf.org.br/wp-content/uploads/2014/01/PPP-segundo-Ilma-Passos.pdf>. Acesso em 12 abr. 2022.

VON MÜHLEN, Inês. **Projeto Político Pedagógico**: uma construção participativa. 2016. 44 f. TCC (Graduação) - Curso de Pedagogia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/147822/000999930.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 12 abr. 2022.

YURIE, Ingrid. Se não houver participação de todos, não é PPP: A gestão democrática na Educação Infantil. **Nova Escola**. 22 jan. de 2021. Disponível em: <https://box.novaescola.org.br/etapa/5/gestao-escolar/caixa/237/tire-o-ppp-da-gaveta-para-revisa-lo-com-criancas-e-familias/conteudo/20078>. Acesso em 12 abr. 2022.

APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

PARTICIPANTE

PESQUISA: Contribuições do Projeto Político-Pedagógico para a Gestão Democrática na Educação Infantil

COORDENAÇÃO: Rejane Ramos Klein

Prezado(a) Sr(a)

Estamos desenvolvendo uma pesquisa apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Licenciatura em Pedagogia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, realizada sob orientação da Professora Rejane Ramos Klein. Você está sendo convidado(a) a participar deste estudo. A seguir, esclarecemos e descrevemos as condições e objetivos do estudo:

NATUREZA DA PESQUISA: Esta é uma pesquisa que tem como finalidade investigar como o Projeto Político Pedagógico contribui para a Gestão Democrática na Educação Infantil. Através dessa importante pesquisa, pretende-se descrever como o Projeto Político Pedagógico vem sendo construído nas instituições escolares, analisar de que forma a Gestão Democrática encaminha a construção do Projeto Político Pedagógico na escola de Educação infantil e identificar de que modo o PPP pode contribuir para a organização das práticas docentes mais autônomas e que visam o desenvolvimento e a aprendizagem de todas as crianças.

PARTICIPANTES DA PESQUISA: Participarão desta pesquisa em torno de vinte e cinco pessoas, envolvendo gestão, professores e monitores.

ENVOLVIMENTO NA PESQUISA: Ao participar deste estudo você contribuirá para a análise de um trabalho de conclusão de curso. A gestão foi convidada para uma entrevista que foi gravada e analisada posteriormente. Os professores e monitores foram convidados a responder um questionário com questões específicas a cerca do PPP da escola. É previsto em torno de 30 a 40 minutos para cada entrevista com a gestão, sendo previamente agendado com a direção e realizada dentro do ambiente escolar, e entregue aos professores e monitores um questionário a ser respondido em cerca de 15 minutos, com uma data-limite de entrega. Você tem a liberdade de se recusar a participar e tem a liberdade de desistir de participar em qualquer momento que decida. Sempre que você queira mais informações sobre este estudo, pode entrar em contato com o (a) Prof (a) Rejane R. Klein pelo fone (51) 996123062

SOBRE O QUESTIONÁRIO/ENTREVISTA: Foram solicitadas algumas informações básicas/perguntas sobre o Projeto Político Pedagógico vigente na escola, identificando como ele vem sendo construído pela Gestão e os professores/monitores a fim de qualificar a organização das práticas docentes que visam o desenvolvimento e a aprendizagem de todas as crianças.**RISCOS:** Os procedimentos utilizados obedecem aos critérios da ética na pesquisa, conforme a Resolução 466/2012 e a Resolução 510/2016, do Conselho Nacional de Saúde.

CONFIDENCIALIDADE: Todas as informações coletadas nesta investigação são estritamente confidenciais. Trataremos todas as informações sem que haja identificação de particularidades de cada entrevistado. Os resultados obtidos na pesquisa foram utilizados para alcançar os objetivos do trabalho expostos acima, incluindo a possível publicação na literatura científica especializada.

BENEFÍCIOS: Ao participar desta pesquisa, você não terá nenhum benefício direto; entretanto, esperamos que futuramente os resultados deste estudo sejam usados em benefício de outras pessoas.

PAGAMENTO: Você não terá nenhum tipo de despesa por participar deste estudo, bem como não receberá nenhum tipo de pagamento por sua participação. Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de forma livre para que participe desta pesquisa. Para tanto, preencha os itens que se seguem:

CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, _____, entendi os objetivos desta pesquisa, bem como, a forma de participação. Eu li e compreendi este Termo de Consentimento, portanto e concordo em participar.

Local e data: _____

(Assinatura do participante)

Eu, Priscila de O. Graffetti, membro da equipe do projeto "**Contribuições do Projeto Político-Pedagógico para a Gestão Democrática na Educação Infantil**", obtive de forma apropriada e voluntária o consentimento Livre e Esclarecido do sujeito da pesquisa ou representante legal para a participação na pesquisa.

Priscila Graffetti

(Assinatura do membro da equipe que apresentar o TCLE ou o pesquisador responsável)

APÊNDICE B – ENTREVISTA COM A EQUIPE GESTORA

ACADÊMICA: Priscila de Oliveira Graffetti

ORIENTADORA: Profa. Dra. Rejane Ramos Klein.

CURSO: Pedagogia

TÍTULO DO TCC - Contribuições do Projeto Político-Pedagógico para a Gestão Democrática na Educação Infantil

ROTEIRO DE QUESTÕES – EQUIPE GESTORA

Participantes da entrevista:

Função na gestão:

Tempo de atuação:

- 1)** O PPP da escola é do ano de 2017, por isso gostaria de saber como está o processo de revisão do documento da escola?
- 2)** Na ocasião da elaboração deste PPP vigente – 2017 – como foram organizados os espaços de debates e quem foi envolvido?
- 3)** Como foi a participação das famílias, comunidade, professores, servidores, monitores nessas discussões que envolveram a construção do PPP?
- 4)** Foi possível envolver as crianças nesse processo de elaboração do PPP? De que maneira?
- 5)** Hoje, como é a participação das famílias na escola? Em quais momentos elas participam (eventos, reuniões, espaços de formação)?
- 6)** Como a comunidade se relaciona com a escola? Como a escola se integra na comunidade para além do atendimento aos alunos?
- 7)** Como a gestão percebe o envolvimento, disponibilidade e interesse dos professores e monitores nesse processo de revisão do PPP?
- 8)** Os funcionários da escola estão envolvidos nesse processo, de que maneira?
- 9)** A equipe gestora da escola percebe que a Gestão Democrática está presente na escola? de que maneira?

APÊNDICE C – ENTREVISTA COM OS PROFESSORES

ACADÊMICA: Priscila de Oliveira Graffetti

ORIENTADORA: Profa. Dra. Rejane Ramos Klein.

CURSO: Pedagogia

TÍTULO DO TCC - Contribuições do Projeto Político-Pedagógico para a Gestão Democrática na Educação Infantil

ROTEIRO DE QUESTÕES – PROFESSORES

1) Conte como você percebe o Projeto Político Pedagógico (PPP) na escola.

2) Sobre a elaboração/revisão do Projeto Político Pedagógico da escola, assinale quem está/esteve envolvido. Pode assinalar uma ou mais alternativas:

- () Equipe Gestora
- () Professores
- () Secretaria de Educação
- () Monitores
- () Famílias ou Responsáveis
- () Demais servidores da escola
- () Comunidade onde a escola está inserida
- () Outros.

3) Como e qual a periodicidade que ocorre as reuniões de formação previstas no Projeto Político Pedagógico (PPP)?

4) Como você percebe a participação das famílias e da comunidade nas atividades da escola? Assinale uma ou mais alternativas:

- () Nos eventos em datas comemorativas
- () Nas reuniões mensais de formação
- () Nas reuniões bimestrais de entrega de pareceres
- () Quando há alguma questão com a criança
- () Para consulta sobre a formulação de documentos que norteiam as dinâmicas da escola

5) Você acredita que contribuiu na elaboração/revisão do Projeto Político Pedagógico (PPP)?

- () Sim
- () Não

6) Justifique a resposta anterior

7) Quais movimentos da escola você percebe para que haja a integração entre as crianças, os servidores, as famílias e a comunidade de modo geral?

8) De que maneira a escola tem sido democrática em suas práticas? Poderia dar um exemplo?

9) Na sua opinião, o que é necessário para que a escola seja mais democrática em suas práticas?

APÊNDICE D – ENTREVISTA COM OS MONITORES

ACADÊMICA: Priscila de Oliveira Graffetti

ORIENTADORA: Profa. Dra. Rejane Ramos Klein.

CURSO: Pedagogia

TÍTULO DO TCC - Contribuições do Projeto Político-Pedagógico para a Gestão Democrática na Educação Infantil

ROTEIRO DE ENTREVISTAS - MONITORES

1) Sobre a elaboração/revisão do Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola, poderia contar como foi seu envolvimento e participação?

2) Você acredita que tenha sido contemplado em sua participação?

3) Qual o papel dos Monitores nas reuniões previstas para a discussão sobre o Projeto Político Pedagógico (PPP)? Assinale uma ou mais alternativas:

- () Participam ativamente das discussões
- () São contemplados nas pautas
- () O conteúdo das formações vem pronto
- () Todos constroem coletivamente o que é debatido nas reuniões
- () Os Monitores não participam

4) Como você percebe a presença das famílias ou comunidade na escola? Assinale uma alternativa.

- () As famílias estão envolvidas nas atividades propostas pela escola.
- () As famílias participam na entrega de boletins e nos eventos promovidos pela escola.

() As famílias participam de reuniões, bem como na criação de documentos, como o Projeto Político Pedagógico (PPP).

() As famílias não costumam se envolver nas atividades da escola.

5) Você percebe a participação de todas as pessoas que atuam na escola em relação as atividades propostas pela escola? De que maneira ocorre essa participação?

6) Como você percebe a Gestão Democrática ocorrendo na prática da escola? Poderia apontar como ela deveria ocorrer a fim de estar mais visível no cotidiano da escola?
