

Gestão Democrática: o uso do projeto político pedagógico como instrumento norteador na gestão escolar

Eva Muniz Silva
Lucimar da Silva Sousa
Lusiane Nunes de Sousa Carvalho

Resumo:

O referido estudo apresenta o tema: Gestão Democrática: O Projeto Político Pedagógico como instrumento norteador na Gestão Escolar. Justifica-se por acreditar que a gestão democrática é um processo que oportuniza tanto a participação das pessoas que fazem parte da escola, quanto das que estão a sua volta nas decisões administrativas. Constata-se que os desafios para o desenvolvimento de uma gestão democrática são enormes e requerem do gestor educacional uma postura de articulador de mudanças no interior das unidades de ensino, e que este pode ser o diferencial das escolas frente aos impasses da sociedade moderna. Percebe-se que muito ainda precisa ser feito, no sentido de que realmente essas práticas democráticas, se efetivem e gerem os resultados esperados, pois, muitos gestores ainda se mostram resistentes às mudanças que propõe a gestão democrática, preferindo assim permanecerem no modelo tradicional de gestão. Espera-se que este estudo sirva como base, para que as escolas tenham consciência da necessidade de colocar em prática ações que visem à efetivação de uma escola democrática, tendo como meta principal o desenvolvimento de uma aprendizagem sólida e comprometida com a formação do indivíduo.

Palavras-Chave: Gestão Democrática - Projeto Político Pedagógico - Escola.



Recebido em: nov. 2024; Aceito em: abr. 2025

DOI: 10.56069/2676-0428.2025.639

A Interseção entre Educação e Cultura: Fundamentos Teóricos e Práticos

Junho, 2025, v. 3, n. 27

Periódico Multidisciplinar da FESA Educacional

ISSN: 2676-0428



Democratic Management: The Use of the Pedagogical Political Project as a Guiding Instrument in School Management

Abstract:

This study presents the theme: Democratic Management: The Pedagogical Political Project as a guiding instrument in School Management. It is justified by believing that democratic management is a process that provides opportunities for the participation of both the people who are part of the school and those around them in administrative decisions. It is verified that the challenges for the development of a democratic management are enormous and require from the educational manager a posture of articulator of changes within the educational units, and that this can be the differential of the schools in the face of the impasses of modern society. It is clear that much still needs to be done, in the sense that these democratic practices are really effective and generate the expected results, because many managers are still resistant to the changes that democratic management proposes, thus preferring to remain in the traditional management model. It is hoped that this study will serve as a basis for schools to be aware of the need to put into practice actions aimed at the realization of a democratic school, with the main goal of developing a solid learning committed to the formation of the individual.

Keywords: Democratic Management - Political Pedagogical Project – School

Gestión democrática: el uso del proyecto político pedagógico como instrumento rector en la gestión escolar

Resumen:

Este estudio presenta el tema: Gestión Democrática: El Proyecto Político Pedagógico como instrumento rector en la Gestión Escolar. Se justifica por creer que la gestión democrática es un proceso que brinda oportunidades para la participación tanto de las personas que forman parte de la escuela como de quienes las rodean en las decisiones administrativas. Se constata que los desafíos para el desarrollo de una gestión democrática son enormes y exigen del gestor educativo una postura de articulador de cambios al interior de las unidades educativas, y que este puede ser el diferencial de las escuelas ante los impasses de la sociedad moderna. Es evidente que aún queda mucho por hacer, en el sentido de que estas prácticas democráticas sean realmente efectivas y generen los resultados esperados, porque muchos directivos aún se resisten a los cambios que propone la gestión democrática, prefiriendo así permanecer en el modelo de gestión tradicional. Se espera que este estudio sirva de base para que las escuelas tomen conciencia de la necesidad de poner en práctica acciones encaminadas a la realización de una escuela democrática, con el objetivo principal de desarrollar un aprendizaje sólido y comprometido con la formación del individuo.

Palabras clave: Gestión Democrática - Proyecto Político Pedagógico - Escuela.

Introdução

O artigo ora apresentado traz como tema “Gestão Democrática: O Uso do Projeto Político Pedagógico como Instrumento Norteador na Gestão das Escolas Públicas, tendo como foco aspectos fundamentais para a concretização das práticas democráticas que favoreçam a eficácia dos processos educacionais e a formação da cidadania. É interessante ressaltar que a gestão democrática na escola é um processo que oportuniza tanto a participação das pessoas que fazem parte da escola, quanto das que estão a sua volta nas decisões administrativas. O direito para que todos participem da gestão está garantido na legislação nacional, em especial na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996. Existem vários elementos que contribuem para a consolidação da gestão democrática na escola, a exemplo, o projeto político-pedagógico, que é um documento elaborado por todos os membros da comunidade escolar, sejam eles professores, gestores e comunidade local, com o propósito de organizar todo o trabalho da escola, tais como atividades administrativas, pedagógicas e didáticas. Luck (2010, p. 21) afirma que a participação pode ser caracterizada:

Pela força da atuação consciente pela qual os membros de uma unidade social reconhecem e assumem seu poder de exercer influência na determinação da dinâmica dessa unidade, de sua cultura e de seus resultados, poder esse resultante de sua competência e vontade de compreender, decidir e agir sobre questões que lhes são afetas, dando-lhe unidade, vigor e direcionamento firme.

Deste modo, fazer com que a escola se torne uma entidade democrática é um grande desafio, pois a escola ainda é vista como propriedade do governo ou do pessoal que nela trabalha. Sendo assim, é preciso que os gestores criem um ambiente estimulador da participação de todos os segmentos da comunidade escolar nas decisões importantes. Nesta perspectiva a modalidade de gestão se estabelece em um pressuposto democrático, que podem ser concretizados por meio do Projeto Político-Pedagógico, visto que as escolas de educação básica devem adotar o modelo de gestão democrática, tendo como princípio fundamental a participação, segundo o artigo 14 da LDB:

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).

Percebe-se então que apesar de todos os pressupostos legais que possibilitam a gestão do Projeto Político Pedagógico, embora já tenha sido incorporada teoricamente por grande parte dos profissionais da educação, ainda não se constitui como uma práxis. E não se pode pensar em uma escola que busque a qualidade de ensino sem que construa e vivencie coletivamente o Projeto Político-Pedagógico. Portanto, o Projeto Político-Pedagógico, é uma exigência legal, descrita na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB nº 9.394/96 - que permite a revelação da identidade da Instituição, de suas concepções e de seus objetivos. Além disso, define a natureza e o papel socioeducativo, cultural, político e ambiental da Escola, bem como sua organização e gestão curricular para subsidiar o seu Regimento Escolar e sua Proposta Pedagógica, documentos que são os balizadores das ações educativas.

A realização desse estudo é de suma importância, uma vez que a gestão democrática na escola ocasiona em si, muitas dúvidas, sobre como fazer com que todos os envolvidos no processo participem, não só na execução de projetos, mas principalmente, na tomada de decisões que envolvam suas vidas. É interessante pontuar também, que a capacidade de administrar a instituição escolar é relevante para o desenvolvimento do sujeito aprendiz, haja vista que o educando não aprende apenas na sala de aula, mas na escola como um todo, sendo importante a forma como a mesma é organizada e como funciona, as ações globais que promove, o modo como as pessoas nela se relacionam e como a escola se relaciona com a comunidade, isto é, uma educação de qualidade resulta do conjunto das relações dos fatores externos e internos existentes no espaço escolar, e da forma como essas relações estão organizadas. Daí a relevância de estudar esse tema e mostrar que é possível realizar uma prática democrática dentro da escola pública.

Gestão Escolar Democrática

Refletindo sobre a gestão escolar democrática é pertinente expor que o Brasil é fruto de uma história marcada por uma cultura de administrações autoritárias de ordens legais, sendo que estas baseavam-se no direito que a força exercia sobre as pessoas, e não na força do direito que as pessoas possuíam. Para tanto, romper com esse pensamento autoritário, criado com o objetivo de tornarem os indivíduos submissos, em relação as ordens que recebiam e a forma como eram impostos que cumprissem essas regras, constitui-se numa tarefa complexa e difícil. É notório depararmos em nosso convívio com as mais diferentes formas comportamentais, no qual as pessoas são movidas pela inércia, rivalidade, corporativismo, preconceito, desconfiança, desinteresse pela mudança e pelo novo, conformismo, falta de perspectivas e a incapacidade de novas possibilidades.

Freire (2003) ressalta que:

Como seres políticos, os homens não podem deixar de ter consciência do seu ser ou do que está sendo, é preciso que se envolvam permanentemente no domínio político, refazendo sempre as estruturas sociais, econômicas, em que se dão as relações do poder e geram as ideologias. A vocação do ser humano não é de ser dominado, mas, de “ser mais”, fazer e refazer sua história, intervindo no seu meio, pois democracia é o reconhecimento do sujeito como membro da comunicação, o direito de participar da direção e dos assuntos públicos.

Deste modo, percebe-se a importância de o indivíduo estar envolvido no processo político, uma vez que, numa sociedade democrática a participação das pessoas é encarada como essencial e sendo assim, o poder de tomadas de decisões políticas está com os cidadãos, sendo necessário que a comunidade discuta, reflita, pense e encontre possíveis soluções e intervenções para as suas próprias dificuldades. Ao fazer uma reflexão sobre a história da gestão democrática, fica nítido que a partir de 1995, a mesma recebe uma nova roupagem. O Governo Federal realiza um processo avaliativo da atual conjuntura educacional brasileira e prevê ações modificando algumas estruturas. O que se apresenta é uma proposta para a gestão educacional descentralizadora, no qual apresenta-se a descentralização das ações e forte centralização das decisões,

no que se refere ao currículo e avaliação, haja visto que estes são considerados atividades essenciais no âmbito escolar. Contudo, a participação, como pano de fundo do processo de democratização da gestão educacional, apresenta diferentes conceitos e conflitos. Lima (2000) lembra que:

A participação representa o processo de construção democrática, e a aprendizagem da democracia se dá através da sua prática no sentido político, por isso é incompatível com conotações gerencialistas e neo-científicas, com os conhecidos processos de ressemantização conservadora e pragmática em que a descentralização e participação surgem associadas a técnicas de gestão eficazes.

Observa-se então que a participação é um mecanismo da gestão democrática e a aprendizagem da democracia ocorre justamente através da sua prática política. Em nossa cultura nacional, todas as questões, sejam elas religiosas, econômicas e educacionais, precisam passar pela triagem do poder público, constituindo-se numa sucessiva negociação entre o Estado e os setores sociais, preocupados com a sua inclusão ou exclusão nas vias de acesso aos benefícios e privilégios controlados pelo Estado. Enfatiza-se que a gestão participativa de cada unidade escolar está atrelada ao estabelecimento de estruturas legais e institucionais e à organização de ações que apontem uma perspectiva democrática e progressista de educação. Por sua vez, tais ações envolvem aspectos de maior amplitude, formulação de políticas públicas, aspectos de esferas específicas processos de planejamento, execução e avaliação de atividades no espaço escolar. Deste modo, no processo de desenvolvimento de uma gestão participativa é essencial que haja espaço para o debate, para o levantamento e exposição de diferentes idéias, no qual reuniões pedagógicas, conselhos de classe, e de escola, grêmios estudantis, associação de pais e mestres são excelentes oportunidades para o envolvimento da comunidade escolar, transformando-se assim em importantes momentos para a troca de idéias e sugestões. Nesta ótica, pontua-se que a concretização de um espaço democrático não é uma simples tarefa. Até mesmo por isso, não é concebível que se pense que esse trabalho seja realizado por apenas uma pessoa. O senso comum sugere que uma única pessoa detém o poder governamental, cabendo a ele toda a responsabilidade pela gestão administrativa. No entanto, considera-se que essa ideia não está correta e com

a escola não é diferente, uma vez que ela também possui em seu conjunto, outros colaboradores, além do diretor, coordenador e supervisor.

Outrossim, revela-se que a Educação, deve ser apreendida como espaço de conscientização, uma vez que, a escola, no desenvolvimento de suas atividades, precisa preocupar-se com a constituição da consciência de seus educandos. Para tanto, cabe à escola se posicionar contra a alienação estabelecida pela sociedade capitalista no qual estamos arraigados. Assim, é preciso lutar pela libertação dos nossos alunos, no qual libertação aqui pode ser entendida como conscientização. No entanto, é preciso reforçar que essa consciência crítica não deve ser concebida somente no plano individual. Para tanto, é primordial que cada aluno tenha oportunidade de expor sua visão de mundo e da vida, vivenciando uma relação pautado no diálogo com os outros sujeitos do processo e ainda com o próprio mundo em que está inserido. Portanto, a consolidação da escola enquanto ambiente democrático torna-se indispensável, uma vez que é necessário romper com a velha ruptura de que ela importa unicamente com os interesses de uma ou duas pessoas ou de um grupo dominante. Entretanto, visando se obter sucesso é primordial um projeto que tenha como objetivo a humanização do espaço escolar, a participação de todos os sujeitos ali envolvidos, especialmente dos alunos e da comunidade, é imprescindível. Pontua-se que a Lei de Diretrizes e Bases da Educação 9394/96 é elemento fundamental nas modificações pelas quais percorrem o sistema educacional brasileiro, uma vez que deixa claro quais os princípios devem nortear a gestão da educação em cada nível de governo (união, estados e municípios), a saber: a descentralização, a autonomia e a participação da comunidade escolar nos processos de decisão das escolas, isto é, a Lei dá ênfase à gestão democrática no ensino público. Sendo assim, os artigos 3, 14 e 15 da LDB, determinam as bases legais da gestão democrática:

Art.3 – O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: (...) gestão democrática do ensino público na educação básica, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino (...).

Art. 14 – Os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político pedagógico da escola; participação da comunidade local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 15 – Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.

Conforme a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, a democratização da gestão, interpretada como um processo coletivo de decisões e ações apresenta-se como um instrumento fundamental para a melhoria da qualidade do trabalho pedagógico, pois conforme se abre espaço para a participação de instâncias colegiadas na tomada de decisões no cotidiano da escola, seja na elaboração e no acompanhamento do projeto político-pedagógico seja, sobretudo no que se refere às pressões junto ao poder público para o cumprimento de suas responsabilidades, ao mesmo tempo constrói-se o processo educativo como prática social democrática.

Considerando-se que a participação historicamente não faz parte da nossa cultura, cabe lembrar Paro (2004) quando enfatiza que:

Além de um princípio norteador, a gestão democrática representa uma mudança no modo de entender o ato de administrar. Em uma sociedade marcada pelo autoritarismo, cujos dominantes sociais, econômicos e políticos mais amplos agem contra essa tendência, tal transformação se torna muito difícil.

Entretanto, mesmo apoiados pela legislação, sabe-se que ainda há muito para avançar no que se refere a conquista de uma sociedade realmente democrática. Um exemplo desse fato é que vivemos em um país cuja opção de governo é a democracia, no entanto, em nossa realidade, estão presentes muitas contradições que evidenciam o contrário. Por sua vez, a democracia escolar só se torna efetiva a partir de um processo de gestão democrática, entendida como uma das formas de superação do caráter centralizador hierárquico e autoritário, com o objetivo de garantir à participação e autonomia das escolas, na melhoria do ensino, atendendo os anseios e as necessidades da população que compõe a comunidade escolar.

Funções do Gestor

Elenca-se que a atual conjuntura educacional, especialmente representado pela escola pública vem se desenvolvendo de maneira gradativa. Deste modo, a instituição escolar bem como o processo de gestão, vem assumindo diversos modos de atuação, de acordo com a concepção que se apresenta acerca das finalidades sociais e políticas do processo educativo. Libâneo (2003) enfatiza a possibilidade de situar a concepção técnico-científica em oposição à concepção sócio crítica no que se refere ao processo de construção da gestão escolar. Ressaltando-se que a concepção técnica científica traz em seu bojo uma perspectiva burocrática e tecnicista da escola, no qual concebe a direção como centralizadora e que detém o poder numa pessoa, sendo que as decisões são tomadas de cima para baixo, cumprindo apenas um planejamento prévio, no qual não há a presença dos professores, coordenadores pedagógicos, alunos, funcionários e pais. Desta forma, a escola é encarada e gerenciada como uma realidade objetiva, imparcial, técnica, podendo ser planejada, organizada e controlada para alcançar resultados eficazes. Expõe-se então que esta concepção se baseia na hierarquia de cargos e funções, cumprindo regras e determinações administrativas, com o intuito de racionalização e a eficiência do trabalho desenvolvido pela escola, constituindo-se assim numa administração meramente burocrática e empresarial. Por sua vez, a concepção sócio crítica preconiza a instituição escolar como um sistema que acrescenta aos indivíduos, conforme caráter intencional de suas ações, e ainda as interações sociais que implementem entre si e com o meio sociopolítico, ponderando princípios democráticos no processo de tomada de decisão. Conforme este modelo, a escola não é vista como algo objetivo ou imparcial, pelo contrário é concebida como um local de construção social afetiva no qual estão presentes professores, diretor, coordenadores, pais, alunos e membros da comunidade (lideranças locais que se envolvem no contexto educacional).

Assim, nesta concepção o gestor exerce um importante papel e ao tomar decisões faz estas de forma coletiva, oportunizando os agentes envolvidos no processo participarem nas discussões e deliberarem, desenvolvendo a relação pautada na colaboração. Diante disso, a escola supera o estigma de gestão

baseada em concepções autoritárias, cujo intuito consiste em conceber novas formas de gerenciar o processo educacional, baseadas em concepções mais democráticas que trazem em sua essência ações de descentralização e inovações, com projetos pioneiros e criativos, no qual as parcerias são elos essenciais para a qualidade no ensino. Portanto, esta remodelagem de posicionamento sugere a importância de ressignificação do poder local, sendo concebido como espaço de diversidade, autonomia e compartilhamento, ou seja, de democracia.

Neste contexto, ao desfrutar da autonomia como alicerce da gestão, a mesma propicia ao indivíduo a oportunidade de participar do processo de tomada de decisão, sendo que este irá escolher o modo de agir ou resolver os problemas junto aos seus pares. Ao entender esse princípio da autonomia, o mesmo permite que se faça uma ruptura teórica e metodológica com o protótipo científico racional que denominou a análise organizacional e administrativa escolar. Nesta ótica, as escolas passam a ser encaradas como espaço de construção social, no qual há a valorização do papel dos sujeitos e o contexto social e histórico da sua ação. Destarte, a autonomia da escola e de sua gestão implica do confronto entre lógicas e interesses políticos, gestores, profissionais e pedagógicos que desempenham certa capacidade de articulação. Barroso (1996) relata que:

A autonomia da escola não é a autonomia dos professores, ou a autonomia dos pais, ou a autonomia dos gestores. A autonomia, neste caso, é o resultado do equilíbrio de forças, numa determinada escola, entre diferentes detentores de influência (externa e interna), dos quais se destacam: o governo e os seus representantes, os professores, os alunos, os pais e outros membros da sociedade local.

Portanto, a autonomia escolar vai além da autonomia de uma determinada classe, na verdade ela é o equilíbrio de forças, no qual todos os agentes envolvidos no processo são importantes e tem muito a contribuir no contexto educacional. Sendo assim, trata-se de um conceito construído social e politicamente mediante a interação dos diferentes sujeitos organizacionais em determinada escola, pois no final, nenhum sujeito ou instituição escolar são inteiramente autônomos. Logo, o desafio para gestão da escola consiste na necessidade de a mesma utilizar da lógica organizacional que seja mais propicia

aos educandos, oferecendo a eles melhores oportunidades para alcançar os objetivos de sua formação.

Por sua vez, o poder se relaciona a qualquer possibilidade de tomada de decisão pelo sujeito acerca das condições de sua vida cotidiana ou sobre os fatos que compõem o contexto histórico de seu tempo. A coação como forma final do poder, com a autoridade justificada pela convicção dos que obedecem voluntariamente e, a manipulação, como poder exercido às cegas sobre os imponentes, juntam-se na constituição do poder.

Mills, (1975) aponta que:

Supõe-se que representem seus eleitores: e quando nomeados, que representem, indiretamente, os eleitores dos seus nomeados. Mas todos sabem que isso não passa de uma obstrução, de uma fórmula retórica pela qual, todos os homens do poder em quase todos os sistemas de governo hoje em dia justificam seu poder de decisão. Por vezes, isso pode ser verdade tanto no sentido de suas motivações como no sentido de saber quem se beneficia com suas decisões.

Verifica-se, então que o poder, bem como as lutas são resultados de conflitos implícitos entre interesses humanos, sendo que tais conflitos são imprescindíveis pela natureza hierárquica do sistema social. Assim sendo, a escola desponta-se nesse contexto, como conivente na concepção e na preservação do problema e como um importante meio para esclarecer e criticar a natureza e as origens do poder possibilitando oportunidades para transformar suas bases procedimentais. Nascem, portanto, da luta vivenciada pelos sujeitos que fazem parte da gestão das escolas, diversas maneiras das atividades do poder resultantes de sua trajetória histórica, da cultura organizacional, da realidade social e das constantes influências do mundo social.

Libâneo (2003) relata que tais possibilidades são sintetizadas como: concepção técnica - científica, autogestionária, interpretativa e democrático-participativa.

- ✓ A concepção técnica- científica centraliza o poder no diretor da escola, evidenciando relações de subordinação em que uns têm mais autoridade do que outros. Propõe certa rigidez no sistema de normas e nos procedimentos de acompanhamento das atividades, viabilizando uma comunicação linear, ênfase maior nas tarefas do que nas pessoas, e a divisão técnica no trabalho escolar.
- ✓ A concepção autogestionária fundamenta-se na responsabilidade coletiva, na ausência de direção centralizada e na ênfase da participação direta e igual dos integrantes da escola. Recusa o exercício de autoridade e os modos mais sistematizados de

organização e gestão. Valoriza-se a capacidade do grupo de criar suas regras e procedimentos.

- ✓ Na concepção interpretativa, considera como imprescindível, no entendimento dos processos de gestão, os significados subjetivos, intenções e interações dos sujeitos, visualizando as práticas organizativas, como construção social fundamentada em experiências subjetivas e nas interações sociais.
- ✓ Já a concepção democrática- participativa procura avançar na busca de uma relação mediadora entre a direção e a participação dos componentes da gestão escolar, acentuando a importância da construção de objetivos comuns pela coletividade. Pretende-se uma forma compartilhada de tomada de decisões. Depreende-se, que o modo de opção organizacional define igualmente sua dimensão pedagógica, assumindo os objetivos mais amplos da escola, relacionados ao seu compromisso com a conservação ou com a transformação das relações sociais. A concepção democrática-participativa demonstra a necessidade de combinar ênfase nas relações humanas e na participação no processo de tomada de decisão, com práticas efetivas para atingir com qualidade os sujeitos da gestão escolar. Valoriza uma proposta de gestão participativa, com a intenção do exercício democrático, que implica a intervenção dos profissionais da educação, alunos e pais na gestão escolar, tendo em vista uma direção consciente e planejada junto ao processo educacional.

Sabendo-se que a gestão escolar é um processo complicado, a mesma demanda conhecimento e adoção de princípios básicos, submissos a necessidade real de cada unidade educacional. Neste sentido, assinala-se que a autonomia da escola e da comunidade educativa, uma relação dinâmica que ocorre entre o diretor e a participação das pessoas presentes no processo educacional, bem como o planejamento de atividades, formação continuada, análise e resolução de problema, ampla democratização das informações, avaliação compartilhada, que advêm pelo processo de escolha e pela atuação do profissional da educação, sendo que o mesmo precisará liderar todo o processo de desenvolvimento da gestão escolar e trabalhar em parceria com os demais membros com intuito de alcançar os objetivos de todos. Deste modo, acrescenta-se que o conceito de gestão escolar, é algo novo, e torna-se de grande importância para que exista uma escola que venha de encontro com as exigências atuais da vida social que consiste em formar cidadãos e oferecer, além disso a possibilidade de apreensão de competências e habilidades essenciais que facilitam a sua introdução na sociedade, sendo que é fundamental que toda a comunidade escolar esteja comprometida com a formação de sujeitos e que estes tenham seus direitos respeitados. Portanto, a gestão democrática, é de responsabilidade do gestor escolar, cabendo a ele

garantir que a escola cumpra com seu papel, que consiste em ser um local de educação, percebida como espaço propício na elaboração do conhecimento, obtenção de habilidades e formação de valores. Para tanto, cabe ao gestor, estimular e articular com a comunidade escolar o cumprimento do projeto educacional, desenvolvendo assim a gestão participativa da ação pedagógica-administrativa, garantindo a gestão da escola em seus aspectos administrativos, econômicos, jurídicos e sociais.

Desta forma, o papel do gestor é de articulador e mediador entre a escola e comunidade, incitando a participação, respeitando as pessoas e suas opiniões, vivenciando uma gestão democrática. Logo, o gestor que pretende ser íntegro em suas ações precisa ter consciência de que sozinho, ele não consegue resolver todas as dificuldades enfrentadas pela escola. E para tanto, a descentralização do poder apresenta-se como a melhor saída para se dividir as responsabilidades, onde todos os sujeitos que fazem parte do processo educacional (alunos, pais, professores e funcionários) participam das tomadas de decisões visando sempre uma educação com qualidade. Neste contexto, não quer dizer que o sucesso da escola consiste apenas no gestor ou numa administração autoritária que centraliza todas as decisões, pelo contrário, necessita-se compreender o gestor como líder cooperativo, que consegue reunir os anseios e expectativas da comunidade escolar e articular a união e a participação de todos os sujeitos presentes no cotidiano escolar com objetivos comuns. Luck (2009) aponta que o diretor não pode ater-se apenas em questões administrativas. Como dirigente, cabe-lhe ter uma visão de conjunto e uma atuação que apreenda a escola em seus aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros e culturais.

Neste sentido, percebe-se que o gestor deve trabalhar a escola em todos os seus aspectos, sejam eles pedagógicos, administrativos, financeiros e culturais, para tanto, cuidar e gerir cada área será crucial para a unidade escolar. Sendo assim, o diretor necessita ser o principal agente articulador da gestão pedagógica, constituindo-se no primeiro responsável pelo seu sucesso, tendo como suporte nessa tarefa os apoios pedagógicos. Observa-se que no cotidiano da escola, o diretor é essencial para fomentar a construção coletiva do projeto pedagógico, bem como sua implantação, acompanhamento e verificação da

realização. Logo, é primordial que o gestor exerça sua função de liderança, organizando assim a escola, e direcionando ações que a tomada de decisão seja um processo coletivo. É necessário ainda que este seja um líder pedagógico que apoia o estabelecimento das prioridades avaliando, participando na elaboração de programas de ensino e desenvolvimento e capacitação de funcionários, incentivando a sua equipe a descobrir o que é necessário para continuar progredindo, auxiliando os profissionais compreenderem melhor a realidade educacional no qual estão inseridos. Diante disso percebe-se que a existência de vários aspectos no que se refere à função do gestor na escola, como o caráter burocrático, o qual requer muito tempo da gestão, impedindo-lhe na maioria das vezes, de cuidar também da parte pedagógica, ficando esta parte comprometida. No entanto, é essencial a participação do gestor na área pedagógica, uma vez que acompanhar os resultados alcançados pelos alunos é primordial para a garantia de uma educação de qualidade. Portanto, acredita-se que a democracia na escola só será real e efetiva se puder contar com a participação da comunidade, no sentido de fazer parte, inserir-se, participar, discutindo, refletindo e inferindo como sujeito, nesse espaço. É preciso fazer com que a gestão democrática se realize concretamente na prática do cotidiano escolar, pois, segundo Antunes (2002), só participa efetivamente quem efetivamente exerce a democracia.

Gestão Educacional e Seu Papel Frente à Escola Democrática

Ao elencar sobre as perspectivas da gestão educacional é interessante citar Luck (2000):

No contexto educacional brasileiro a gestão tem ganhado grande destaque e, portanto tem ultrapassado a visão antiga de administração onde se entende que os problemas educacionais são complexos, passando a uma visão onde o trabalho em equipe, organizado, e competência são fatores fundamentais da qualidade da educação. A gestão surge para superar a carência de orientação e de liderança competente; também de referencial teórico-metodológico que garantirá a organização e orientação do trabalho em educação. (Luck, 2000, p.93)

Nesta ótica, percebe-se que a gestão educacional em nosso país tem avançado, no sentido de romper com a ideia de administração no qual os problemas educacionais são complexos, valorizando-se agora o trabalho em equipe, com enfoque numa escola democrática, na qual a participação de todos os envolvidos no processo educacional torna-se primordial para o sucesso da escola.

De acordo com Luck (2000):

A realização de objetivos avançados, em consonância com as novas necessidades de transformação socioeconômico-cultural e desenvolvimento criativo e aberto de competências humanas, mediante a dinamização do talento humano, sinergicamente organizado, e a organização competente do trabalho e emprego criativo de recursos os mais diversos.

Deste modo, a gestão escolar deve considerar essas necessidades e fazer sua atuação de forma responsável, na qual se oportunize o desenvolvimento criativo e aberto de competências humanas. Sendo assim, a gestão educacional como área de atuação necessita determinar o rumo e colocar em prática ações capazes de sustentar e dinamizar os processos de sistemas de ensino e das escolas.

Luck (2000) apresenta dois eixos de atuação do gestor, eixo horizontal que são as condições materiais e humanas, e o eixo vertical no trabalho da gestão educacional, ressaltando que esses eixos devem estar em equilíbrio para que haja a verdadeira prática da gestão.

Vale ressaltar a importância de a escola adotar práticas interativas, participativas e democráticas, que são a participação dos dirigentes, funcionários e clientes, estabelecer alianças que visam novos olhares que garantam novos estágios de desenvolvimento. As parcerias são importantes para que gestores escolares possam atuar de maneira colaborativa com a comunidade. O dirigente deve trabalhar de forma integrada e em equipe.

Luck (2000) afirma que:

A gestão democrática ocorre na medida em que as práticas escolares sejam orientadas por filosofia, valores, princípios e idéias consistentes presentes na mente e no coração das pessoas, determinado seu modo de ser e de fazer. Ou seja, um olhar atento para o conjunto que compõe o sistema de ensino. No processo de descentralização do ensino, a escola atua de forma autônoma, com participação da comunidade, o Estado apenas contribui de maneira geral.

Portanto, fica nítido a necessidade de a escola constituir-se como um espaço democrático, sendo que a partir do momento em que ocorre a descentralização do ensino, a escola desenvolve sua autonomia, a comunidade escolar participa ativamente do processo educacional e o Estado apenas contribui para o processo.

Mecanismos De Democratização

A gestão democrática é essencial no contexto escolar e como mecanismo indispensável dessa forma de gestão pode ser assinalado o Projeto Político Pedagógico (PPP), Eleições Direta para Gestor, Conselho Escolar (CE) e Associação de Pais e Mestres.

Todos esses mecanismos têm na participação condição essencial para a efetivação da gestão democrática, na qual a mesma deve ser concebida como a ideia de ação coletiva, onde os diferentes segmentos da escola e da comunidade externa dão sua contribuição na delimitação e na implementação das ações no contexto escolar. Vale lembrar que esta participação acontece de forma direta, através de assembléias, reuniões e ainda de forma indireta, por meio da representatividade dos diferentes segmentos citados, tanto em Conselhos Escolares bem como em instâncias idênticas.

Para Araújo (2000):

A gestão democrática é o meio pelo qual todos os segmentos que compõem o processo educativo participam da definição dos rumos que a escola deve fixar-se à educação e a maneira de assessorar essas decisões num processo contínuo de avaliação de suas ações.

Portanto, quando se fala em participação acredita-se que esta é a maneira através da qual coloca-se em prática a democracia participativa. É primordial expor que esse tipo de participação ao qual se referiu acima é bastante diferente daquela participação que ocorre na escola, onde a comunidade escolar é chamada à escola apenas para executarem ações ora estabelecidas por ela, sendo que as decisões na maioria das vezes são determinadas pela própria direção da escola. No entanto, a participação a qual nos referimos entende como

necessário e essencial que todos os segmentos que fazem parte da realidade escolar sejam eles internos e externos à escola façam parte do processo decisório da escola, de forma coletiva, e a execução das tarefas será de incumbência aos grupos de pessoas específicos.

Neste sentido, a ideia de cidadania apoia-se no treino da autonomia e no sentido da emancipação. Deste modo, uma escola autônoma é aquela que constrói de forma coletiva seu projeto político pedagógico - PPP, como requisito essencial o compromisso com sua realização, assim, a gestão democrática, proporciona condições para que se efetive de fato a autonomia, levando em conta dois níveis, que consiste na autonomia dos sujeitos históricos e na autonomia da escola, fazendo um resgate do papel e o lugar da escola como ponto principal e eixo do processo educativo autônomo.

De acordo com Luck (2008):

Identifica-se, como característica de escolas democráticas, a expressão de iniciativas autônomas por seus membros coletivamente organizados, mediante organização e controle internos de seus processos e uma transparência de seus atos sociais, sobre os quais presta conta à sociedade continuamente. Luck (2008 p. 56-57)

Percebe-se então que a questão da transparência está diretamente ligada a uma questão ética, uma vez que a escola é um espaço público, e assim sendo, a gestão democrática garante a transparência das ações da escola como órgão público que tem o compromisso social em realizar a prestação de contas do trabalho desenvolvido pela mesma à sociedade.

Outra característica importante que deve ser respeitado no universo escolar está ligada ao pluralismo, uma vez que isso garante o respeito à diversidade que está presente nos agentes que participam no processo educativo, sendo garantido não apenas o respeito passivo, no entanto, oferecendo meios para que cada um possa expor o que sente e ainda ser atendido conforme suas necessidades e potencialidades. Portanto, é preciso quebrar com essa ideia massificadora que tem ao longo da história desconsiderado a importância de ser ter opiniões divergentes, posturas, aspirações e demanda dos diversos atores sociais que atuam dentro da escola. Assim, o pluralismo torna-se garantia de um local que seja verdadeiramente democrático, fazendo com que a escola trabalhe com a igualdade de direitos.

Daí a necessidade de a escola promover uma política clara de gestão democrática direcionada as diversas instâncias do poder público e para a própria escola ambientes para a participação da sociedade na tarefa de modificar a árdua realidade educacional. Para tanto, considera-se que são importantes ferramentas para a experiência democrática, a implantação do Fórum Nacional da Educação, a revisão na composição e atribuições do Conselho Nacional de Educação (CNE), o fortalecimento dos Conselhos Estaduais e Municipais de Educação, a implantação de Conselhos Escolares em todas as escolas e a escolha democrática dos dirigentes escolares.

Observa-se que os instrumentos de gestão democrática presentes na escola, são organizados conforme interesses de deliberação direta ou indireta e proporcionam espaços de participação e de concepção da identidade escolar. Logo, a gestão democrática desenvolve um trabalho com atores sociais e suas relações com o ambiente, como sujeitos da construção da história humana, gerando participação, corresponsabilidade e compromisso. Considera-se que esses mecanismos de gestão democrática na escola devem proteger as especificidades locais, sendo que estas especificidades assinalarão para a melhor forma de organizar os espaços democráticos participativos que podem ser o Grêmio Estudantil, Associação de Pais e Mestres, Conselho de Classe, Conselho Escolar, dentre outros, no qual o conselho escolar, sobretudo poderia funcionar como núcleo para a socialização, discussão e construção de trabalhos coletivos no contexto educacional (escola e a comunidade escolar).

Observa-se que a escola tem suas especificidades, as quais proporcionam convivência maior com as formas organizativas da vida produtiva, cultural, religiosa e política do campo, assim sendo, a gestão democrática compreende a possibilidade de o professor participar de reuniões comunitárias e abrigar na escola, assembleias gerais da comunidade e dos movimentos sociais como uma das formas de estímulo à participação de todos na vida escolar.

É interessante citar que para Luck (2008):

A gestão da escola se traduz cotidianamente como ato político, pois implica sempre uma tomada de posição dos atores sociais (pais, professores, funcionários e alunos), sua construção não pode ser individual, deve ser construída coletivamente envolvendo os diversos atores na discussão e tomadas de decisões. Também assim deve ser

analisada a forma de provimento do cargo de diretor da escola, fortalecendo a ideia de exercício democrático. As variadas formas e propostas de acesso à gestão de escolas públicas historicamente utilizadas no sistema educacional brasileiro: 1) diretor livremente indicado pelos poderes públicos (estados e municípios); 2) diretor de carreira; 3) diretor aprovado em concursos público; 4) diretor indicado por listas tríplexes ou sêxtuplos ou processo mistos e 5) eleição direta para diretor.

Pontua-se então a importância de a gestão escolar ser construído de forma coletiva, no qual os atores envolvidos no processo educacional participam de decisões no universo escolar.

Luck (2008) relata que:

O fundamental dessa democratização é o processo educacional e o ambiente escolar serem marcados pela mais alta qualidade, a fim de que todos os que buscam a educação desenvolvam os conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessárias para que possa participar de modo efetivo e consciente, da construção do tecido da sociedade, com qualidade de vida e desenvolvendo condições para o exercício da cidadania. (Luck, 2008, p.26)

Portanto, o processo educacional deve ter um espaço democrático no qual a oferta de uma educação de qualidade deve balizar todo esse processo, uma vez, que se busca a formação de cidadãos críticos e conscientes para atuarem na sociedade.

O Projeto Político Pedagógico (Ppp) e a Gestão Democrática

Atualmente, tem se discutido muito sobre a concepção de uma gestão democrática que esteja pautada na participação de sua comunidade escolar e sobre isso Luck (2009) considera que:

A participação da comunidade na escola é um fator que favorece a democratização das unidades de ensino contribuindo assim para que os envolvidos nos processos educativos colaborem com igualdade nos processos de formação, ou seja, participar consiste em criar condições para que os membros de uma entidade escolar não apenas tomem parte de uma forma comunicativamente mais sim que assumam responsabilidades por sua implementação.

Verifica-se que a participação da comunidade dentro do universo da escola favorece o processo de democratização tornando a escola um local propício a troca de conhecimentos e ideias.

Freire (1996) afirma que:

Tudo o que a gente puder fazer no sentido de convocar os que vivem em torno da escola e dentro da escola, no sentido de participarem, de tomarem um pouco o destino da escola na mão, também. Tudo o que a gente puder fazer nesse sentido é pouco ainda, considerando o trabalho imenso que se põe diante de nós, que é o de assumir esse país democraticamente.

Neste contexto, considera-se o PPP como um importante processo de reflexão e discussão de problemas escolares na constante busca de opção que beneficie a efetivação de sua intencionalidade, oportunizando a experiência democrática através da participação de todos os agentes escolares e extra-escolares e o exercício da cidadania.

De acordo com Vasconcelos (2002):

Diante dos avanços e da complexidade da prática educativa, sente-se a necessidade da criação de novos instrumentos para gerir o dia a dia da escola, âmbito em que o PPP se estabelece como necessidade aos educadores e as instituições de ensino.

O PPP revela-se então como importante mecanismo de participação no âmbito escolar e pela versão democrática o trabalho pedagógico é organizado em dois níveis, o da escola como um todo e o da sala de aula relacionando o com o contexto social. Para tanto, ao elaborar o PPP, a unidade escolar deve ter autonomia, sendo de responsabilidade dos gestores escolares constituírem as diretrizes das ações, a partir do planejamento e elaboração coletiva do PPP, da descentralização de ações, bem como promoverem as articulações entre o pedagógico, o político, o financeiro e o administrativo. Sendo assim, Gandin (1999) ressalta que:

A escola deve configurar o PPP como um dos espaços do planejamento, assim como se unir ao diagnóstico e a práxis para formular uma proposta efetiva e localizada num espaço temporal pré-concebido. (Gandin, 1999, p. 29).

Vale ressaltar ainda que, a escola ao elaborar o PPP deve preocupar-se para não se ater somente no campo das ideias, uma vez que, para que mudanças ocorram, elas devem possuir elementos ou ações capazes de intervir na realidade, considerando que a necessidade de mudança é imprescindível. Paro (2002) elenca que:

O que não se pode fazer é tomar os determinantes estruturais como desculpas para não se fazer nada, esperando-se que a sociedade se transforme para depois transformar a escola. Certamente a participação da comunidade na gestão escolar, ainda enfrenta sérios problemas que dificultam seu pleno estabelecimento, mas é de fundamental importância como pré-requisito para sua concretização e reconhecimento de sua relevância e necessidade. (Paro, 2002, p.19)

Nesta ótica, fica explícito, para que a função social da escola se solidifique é primordial que ao elaborar o PPP, o mesmo esteja fundamentado em bases legais, todavia, apropriadas às particularidades e anseios de sua comunidade. Portanto, a participação apresenta-se como uma importante ferramenta do poder que se constitui de forma democrática, capaz de legitimá-lo pelo exercício e efetivação da conquista, aliados engajados e corresponsáveis com as ações propostas, ao invés de possuir apenas seguidores submissos diante de um poder imposto. Assim, é a coletividade que, pela leitura da realidade, irá despontar objetivos e assumir compromissos, atribuindo ao PPP características próprias e identificação com a escola.

Neste contexto, Veiga (1995) pondera que:

O projeto busca um rumo, uma direção. É uma ação intencional com um sentido explícito um compromisso definido coletivamente. Por isso, 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. (Veiga, 1995, p. 15)

Conforme a autora, o projeto pedagógico deve ser concebido como uma ferramenta que organizará as ações pedagógicas na sala de aula e em toda a escola. Assim, a escola deve conhecer e embasar seu processo de construção na igualdade, qualidade e gestão democrática, lembrando que o PPP não é por si só elemento mágico para solucionar os problemas da escola, no entanto, sua eficácia e operacionalização estão relacionadas ao comprometimento de seus

agentes que, por sua vez, se relaciona à importância dada à participação no momento de sua construção.

Libâneo (2001) afirma, a respeito da realização cooperativa do PPP, que sua viabilização demonstra o amadurecimento dos professores, do comando eficiente da equipe diretiva e o grau de participação da comunidade escolar:

O PPP representa a oportunidade de a direção, a coordenação pedagógica os professores e a comunidade tomarem sua escola nas mãos, definir seu papel estratégico na educação das crianças e jovens, organizar suas ações visando atingir os objetivos que se propõe. (Libâneo, 2001, p.133)

Percebe-se então que para o autor, a elaboração e execução do Projeto Político Pedagógico é a melhor demonstração de autonomia da equipe escolar e uma excelente chance de desenvolvimento pessoal dos professores. Contudo, é necessário estar em alerta para o fato de que o projeto pedagógico não tenha o objetivo central de organizar a escola ou sua gerência, mas especialmente de direcionar as ações políticas e pedagógicas do trabalho escolar em todos os aspectos.

Para tanto, a maneira como o PPP é visto pelos especialistas e pelos que atuam na escola como gestores, professores, funcionários, conselheiros e estudantes, propaga o envolvimento e compromisso de todos com a gestão e qualidade da educação, demonstrando assim que o PPP é de fundamental importância e apresenta-se como componente decisivo no estabelecimento de uma gestão democrática e de uma educação pública de qualidade. Enfim, destaca-se a dimensão política e prática do PPP, como fator da democratização da gestão escolar, no qual escola e comunidade escolar, devem trabalhar em conjunto para obter o resultado desejado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao término deste trabalho ressalta-se que a pesquisa buscou reforçar a importância de se efetivar a democracia no espaço escolar tendo o projeto político pedagógico como importante instrumento norteador, numa perspectiva voltada para atender as necessidades básicas e a realização plena dos cidadãos. Desta forma, foi possível compreender a importância da gestão democrática no universo escolar, suas perspectivas e impasses, bem como

perceber as diversas formas que a comunidade escolar pode participar ativamente no processo educacional.

A partir do momento que os agentes envolvidos no processo educacional conhecerem a importância do PPP para as escolas, entenderão que este documento não é apenas uma exigência burocrática e formal da Secretaria de Educação, pelo contrário, constitui-se num plano orientado de ações educativas no âmbito escolar e que contribui imensamente para melhoria da qualidade de ensino. Para tanto, faz-se necessário que os objetivos da escola, o currículo, o tempo escolar, a estrutura organizacional, o processo de decisão, as relações de trabalho e a avaliação, sejam temas debatidos na construção do PPP, levando em conta que a organização do tempo e as propostas avaliativas sejam adequadas e atendam as necessidades do processo ensino-aprendizagem.

Um olhar democrático para a gestão sugere que as práticas podem ser aprendidas e ou modificadas, segundo a total democratização da gestão escolar nas unidades de ensino. Certos de que não é tão fácil romper paradigmas, porém, faz-se necessária essa nova forma de gerir a escola, para que se tenham resultados satisfatórios. Diante dessa realidade, é fundamental para os educadores nessa nova forma de gestão, promover ações que venham contribuir com a democratização da nova escola a luz do Projeto Político Pedagógico como instrumento norteador na gestão.

Neste contexto, fica nítido que o sucesso da escola não consiste apenas no gestor ou numa administração autoritária que centraliza todas as decisões, pelo contrário, necessita-se compreender o gestor como líder cooperativo, que consegue reunir os anseios e expectativas da comunidade escolar e articular a união e a participação de todos os sujeitos presentes no cotidiano escolar com objetivos comuns.

Contudo, percebe-se que os desafios para o desenvolvimento de uma gestão democrática são enormes e requerem do gestor educacional uma postura de articulador de mudanças no interior das unidades de ensino, e que este pode ser o diferencial das escolas frente aos impasses da sociedade moderna, que exige competitividade, habilidade e dinamismo. Portanto, espera-se que através desta pesquisa, as escolas possam despertar-se sobre este tema e colocar em

prática ações que visem à efetivação de uma escola democrática, sendo o PPP como um importante instrumento e assim tendo como meta principal o desenvolvimento de uma aprendizagem sólida e comprometida com a formação do indivíduo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARROSO, João. O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto (org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**, 1996.

BRASIL, Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2006.

BRASIL, Ministério da Educação e Cultura. **Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996**. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, v.135, n. 24,20 dez. 1996.

BORDIGNON, G; GRACINDO, R. V. Gestão da educação: o município e a escola. In: FERREIRA, N. S. C; AGUIAR, M. A. dá S. **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2004, p.147.

CURY, C.R.J. **Direito à educação: direito à igualdade, direito à diferença**. Cadernos de Pesquisa, Fundação Carlos Chagas, Campinas: Autores Associados, n. 116, jul. 2002.

FERREIRA, N. S. C. **Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Ed. Cortez, 2002.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

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: Vozes, 1999.

HABERMANS, J. **A Ética de discussão e a questão da verdade**. São Paulo: Martins Fontes. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão Escolar: teoria e prática**. 5. ed. Goiânia: Editora alternativa, 2003.

_____, J. C. **Organização e gestão escolar: teoria e prática**. 4. ed. Goiânia: Editora Alternativa, 2001.

LUCK, H. **Concepções e Processos Democráticos de Gestão Educacional**. 9ª ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

_____, H. **A Gestão Participativa na Escola**. 11ª ed. Vozes, 2010.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 3 ed. São Paulo: Ática, 2004.

_____, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2001.

_____. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 3. ed. São Paulo, Ática, 2002.

SOUSA, C. **Gestão Participativa: teorias e experiências**. São Paulo: Cortez, 2012.

VASCONCELLOS, C. S. **Planejamento: plano de ensino-aprendizagem e projeto educativo**. São Paulo: Libertad, 2002.

VEIGA, I. P. (Org.) **Projeto político-pedagógico da escola: Uma construção possível**. 13. ed. Campinas: Papirus, 2003.

_____, I. P. (Org.) **As Dimensões do Projeto Político Pedagógico: Novos Desafios para a Escola**. 9ª ed. Campinas: Papirus, 2012.

VOSGERAU, Dilmeire Sant'Anna Ramos; ROSSARI, Marilusa. Princípios orientadores da integração das tecnologias digitais ao projeto político-pedagógico. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v. 12, n. 2, p. 10201036, 2017. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.21723/riaee.v12.n2.9051>>. E-ISSN: 1982-5587.