



# **GESTÃO DEMOCRÁTICA NOS PROCESSOS DE DECISÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO**

**Belo Horizonte**

**2011**

**ROSEMAIRE GOMES LIMA**

# **GESTÃO DEMOCRÁTICA NOS PROCESSOS DE DECISÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Escolar.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Mírian Queiroz de Souza Daniel

**Belo Horizonte**

**2011**

**ROSEMAIRE GOMES LIMA**

## **GESTÃO DEMOCRÁTICA NOS PROCESSOS DE DECISÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Escolar.

---

Prof<sup>a</sup> Mírian Queiroz de Souza Daniel (orientadora) – UFMG

---

Prof. Dr. Hormindo Pereira de Souza Junior – UFMG

Belo Horizonte, 24 de janeiro de 2011

Dedico este trabalho aos meus familiares,  
filhos, esposo amados, que são a razão da  
minha luta constante.

## **AGRADECIMENTOS**

Inicialmente quero agradecer a Deus, pelos dons recebidos.

Agradeço as amigas: Andréia que muito se empenhou para que eu fizesse este curso,

Graça e Valéria, pela ajuda incondicional.

Às professoras, pelos ensinamentos. E finalmente aos colegas de curso pela convivência e trocas.

"Viva como se fosse morrer amanhã.  
Aprenda como se fosse viver para sempre."

Mahatma Gandhi

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo refletir sobre os Processos de Decisão acerca do Projeto Político Pedagógico da escola pública na gestão democrática e participativa. Atualmente uma das temáticas mais discutidas na educação é o modo de viabilizar a participação dos diferentes segmentos na organização e funcionamento da instituição escolar. Diante das mudanças no contexto sócio-político pode-se dizer que a educação nacional recebeu uma nova concepção legal a partir da aprovação da lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDBEN 9394/96 ) que exige uma reelaboração do processo de democratização escolar descentralizando e dando autonomia ao gestor escolar para deliberar, acompanhar, e avaliar acerca das questões educacionais, propondo minimizar os pontos fracos e maximizar os pontos fortes buscando o sucesso e desenvolvimento dos alunos no ensino aprendizagem.

O processo de decisão no Projeto Político Pedagógico da escola pública vem para ajudar e respaldar de maneira democrática e participativa a educação escolar, oportunizando a representatividade de todos os segmentos educacionais visando atingir os objetivos a que se propõem. Nesse contexto verificou-se que a gestão escolar somente poderá alcançar seus objetivos contando com a comunidade escolar e com todos os funcionários que trabalham na instituição.

Palavras-chave: Escola, Democracia, Participação, Processos de Decisão.

## SUMÁRIO

1-Introdução .....	08
2-Desenvolvimento .....	11
2.1-Capítulo I - A importância da gestão democrática no Processo de Decisão no cotidiano escolar .....	11
2.2-Capítulo II- Gestão Democrática e Participativa .....	14
2.3-Capítulo III - Processo De Decisão: Relevância Na Gestão Escolar .....	16
3-Considerações Finais .....	21
4-Bibliografia .....	22



## 1-INTRODUÇÃO

A gestão democrática e participativa no âmbito escolar tem seus pressupostos na Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988) que introduziu princípios norteadores para a descentralização do ensino público. A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 205, prevê que a educação seja promovida e incentivada com a colaboração da sociedade e, reafirma no artigo 206 o princípio da gestão democrática como orientador do ensino público.

Estes princípios estabelecem o respeito, a responsabilidade, a autonomia dos diferentes sistemas educacionais nas escolas públicas. Assim pode-se dizer que a Educação Nacional recebeu concepção legal a partir da aprovação da Lei de Diretrizes e Bases (LDBEN9394/96) em que atualmente as escolas públicas se respaldam para seu funcionamento.

Diante da implementação de políticas públicas voltadas para a descentralização e democratização da Instituição Escolar, o Processo de Decisão, na construção do Projeto Político Pedagógico, amplia e reforça o projeto educativo. A consolidação de uma gestão escolar de cunho democrático-participativo requer do Projeto Político Pedagógico garantia e subsídio para internalizar valores, hábitos e conhecimentos daqueles que participam do processo.

Nessa direção, Veiga (1996, 1998) nos mostra que o PPP é visto como um processo permanente de reflexão e de discussão dos problemas da escola. Assim sendo o PPP é um documento dinâmico que reflete a realidade da escola e suas mudanças.

Neste trabalho de pesquisa, abordamos o princípio de gestão democrática do ensino focalizando o conselho escolar, o colegiado, o projeto político pedagógico e as diferentes formas de participação da comunidade escolar e extra-escolar como auxílio de gestão democrática e participativa no processo de decisão. Isto significa que os atores chamados a decidir não o fazem apenas racionalmente, mas também através de suas visões de mundo e de suas motivações.

Neste sentido qualquer medida de gestão democrática, inclui as tentativas de construção e implementação do projeto político-pedagógico, como um

instrumento para não cair num vazio dos atores locais; a comunidade escolar através de práticas que considerem e se adaptem às especificidades de cada escola e à sua cultura, manifestas nos ritos e práticas dantes mencionados e na consideração da origem dos mesmos (AZEVEDO,2002 ).

O objetivo deste trabalho é analisar a gestão democrática no processo de decisão na construção coletiva do projeto político pedagógico na Escola Municipal Messias Pinto Alves- MG, através dos dirigentes e de toda comunidade escolar, uma vez que a reforma educacional promovida pela Lei de Diretrizes e Bases girou em torno do princípio da gestão democrática. De acordo com PARO “não pode haver democracia plena sem pessoas democráticas para exercê-la.”(PARO,2006, p.25). Pensar a escola como modelo de democracia, gestores e docentes devem proporcionar mediações capazes de garantir que os obstáculos não se constituem em impedimentos para educação coerente e transformadora.

De acordo com GADOTTI (1997) a participação influi na democratização da gestão e na melhoria do ensino. Nesse sentido diz: Todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com profundidade os que nela estudam e trabalham, intensificar seu envolvimento com ela e, assim acompanhar melhor a educação ali oferecida.

Nestas perspectivas busca-se respostas para algumas questões que delimitam o tema a ser pesquisado com subsídio nos autores citados. O caminho escolhido para construir os questionamentos, foi reforçar e direcionar os desafios de planejamento na escola em modelo de gestão participativa.

O trabalho visa levantar alguns pontos através de revisão bibliográfica e concluir se realmente este planejamento estabeleceu uma cultura de gestão coletiva na escola. A partir de pesquisas sobre o tema justificam-se as necessidades de aprofundamento nos estudos e de concretização de novos conhecimentos, que sirvam de alicerce para decisão na gestão democrática no cotidiano escolar.

O trabalho apresentado busca na gestão democrática mudanças para renovar a prática pedagógica juntamente com os envolvidos construindo meios para concretizar as aspirações que traduza interesses e anseios da coletividade.

De acordo com PARO (1996), a administração geral pode ser vista, tanto na teoria quanto na prática, como dois campos que se interpenetram, a racionalização do trabalho e a coordenação, levando em conta respectivamente, os elementos materiais e conceituais, de um lado, e o esforço humano coletivo de outro.

Na busca para realizar a verdadeira democratização escolar o Processo de Decisão na construção do projeto político pedagógico vem estimular toda a equipe escolar estabelecendo elo entre a direção, professores, alunos, pais, objetivando sempre o sucesso da escola. Afinal caminhar em direção da democracia na escola exige uma organização política e social na transformação da cidadania.

Segundo PARO (1999), o caráter mediador da administração manifesta de forma peculiar na gestão educacional, porque aí os fins a serem realizados relacionam-se à emancipação cultural de sujeitos históricos, para os quais a apreensão do saber se apresenta como elemento decisivo na construção de sua cidadania.

Através de leituras como de AZEVEDO(2010), GADOTTI(2000), LUCK(2006), PARO(1996) e outros pesquisadores da educação que possibilitaram maiores conhecimentos, sobre o tema abordado para compreensão mais ampla da Gestão Democrática nos Processos de Decisão do Projeto Político Pedagógico.

Organizamos essa análise crítica em capítulos que serão postos na seguinte maneira: Capítulo 1 “A importância da gestão democrática no Processo de Decisão no cotidiano escolar”; Capítulo 2 “Gestão Democrática Participativa” e Capítulo 3 “Processo de decisão – relevância na gestão escolar”.

## 2.1-CAPÍTULO I

### **A importância da gestão democrática no Processo de Decisão no cotidiano escolar**

Percebemos que a realidade da educação busca a formação de um novo paradigma para o princípio participativo que deve ser seguido por meio da gestão democrática. Esse tipo de gestão de responsabilidade das instituições escolares têm seus pressupostos na Constituição Federal e na LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

Conforme Silva (1995, p 44), apesar de receber recursos das esferas federal, estadual, municipal, e lidar com resultados, a escola não pode ser vista como uma empresa. O aluno não é cliente da escola, mas parte dela. É sujeito que aprende, constrói seu saber, que direciona seu projeto de vida. Silva (1995, p. 52) a esse respeito nos afirma:

“a escola implica formação voltada para a cidadania para a formação de valores-valorização da vida humana em todas as dimensões. Isso significa que a instituição escolar não produz mercadorias, não pode pautar-se pelo zero defeito, ou seja pela perfeição”.

As escolas devem construir seus mecanismos para conduzir os princípios participativos nas realizações de suas metas através de ações. Cabe às organizações colegiadas, que têm poder de decisão determinar como se dá o processo de democratização da gestão, envolvendo todos os componentes da escola em um ambiente participativo, trata-se de desafio grande carregado de ideologias.

Paro (1996) distingue dois conceitos básicos para administração escolar: a racionalização dos recursos e a coordenação do esforço coletivo em função de objetivos. Ainda nessa direção, Paro (1990) assinala que toda instituição social carece de processos administrativos e a administração, em sua forma geral, referente à utilização racional dos recursos para obtenção de fins determinados. A definição desses fins é o mais fundamental nos projetos e não apenas a definição de algumas ações desvinculadas de um projeto maior da escola.

A participação consciente e responsável da comunidade escolar nos processos decisórios em ações articuladas e conjuntas é fundamental para que haja

democracia na escola. É necessário entender esse papel para poder afirmar, que é possível sonhar, buscar, visualizar alternativas para uma gestão realmente democrática.

Nessa perspectiva a gestão escolar aliada ao processo decisório propõe um trabalho coletivo dialogando com todos envolvidos alicerçados ao Projeto Político Pedagógico (PPP) visando melhorias tanto na aprendizagem quanto na administração geral.

De acordo com Paro (1996) a administração geral pode ser vista tanto na teoria quanto na prática, dois campos se interpenetram, a racionalização do trabalho e a coordenação, levando em conta respectivamente, os elementos materiais e conceituais, de um lado e o esforço humano coletivo de outro.

A Constituição Federal e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional dão oportunidades aos mais diversos segmentos da sociedade à participação no gerenciamento, bem como na construção de políticas educacionais, essas leis representam um conjunto de reflexões que apontam o cotidiano dos educadores e dos ambientes escolares para a educação ao lado da igualdade, da liberdade, do pluralismo de idéias da valorização dos profissionais da educação e da garantia de padrão de qualidade.

Há pessoas trabalhando na escola, especialmente em postos de direção que se dizem democratas apenas porque são “liberais” com alunos, professores, funcionários ou pais, porque lhes “dão abertura” ou “permitem” que tomem parte desta ou daquela decisão. Mas o que esse discurso parece não conseguir encobrir totalmente é que, se a participação depende de alguém que dá abertura ou permite sua manifestação, então a prática em que tem lugar essa participação não pode ser considerada democrática, pois democracia não se concede, se realiza: não pode existir “ditador democrático”. (PARO, 2001, pp. 18-19)

Diante de tantos desafios devemos nos respaldar no pressuposto de que toda e qualquer mudança, requer uma compreensão crítica e reflexiva, principalmente nas discussões e debates pedagógicos que norteiam a democratização da gestão escolar. O Projeto Político Pedagógico é instrumento fundamental para a efetiva construção e instalação da democracia social. Portanto, o processo de construção e implementação do PPP, como instrumento de gestão

democrática, para não cair num vazio, não pode prescindir da participação ativa dos atores locais. (AZEVEDO, 2010, p.2).

## 2.2-CAPÍTULO II- GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA

Ainda baseado na relação de cooperação, no trabalho coletivo e no compartilhamento do poder busca-se construir na escola a liberdade de expressão, a convivência democrática a serem efetivados no cotidiano escolar. Portanto espera-se que o gestor desempenhe papel direcionador do ambiente orientando e provocando um clima de auto-confiança e eficácia em todos os envolvidos no processo de decisão.

Segundo Luck (2006, p.15) é pela gestão que se estabelece unidade, direcionamento, ímpeto, consistente e coerente a ação educacional, a partir do paradigma, ideário e estratégia adotada para tanto

Em suma a gestão democrática participativa como princípio básico traduz e põe fim à gestão autoritária centralizada na pessoa do gestor, que vem de encontro a mudanças necessárias facilitando o envolvimento de todos na efetiva participação daqueles que compõem a comunidade escolar.

Podemos afirmar que a participação da comunidade é de imprescindível importância para a implementação do PPP, cabendo a equipe gestora encontrar mecanismos para favorecer o envolvimento e interesse da comunidade escolar. O Projeto Político Pedagógico é o instrumento que oficializa como a democracia pode ser realizada.

Nos dizeres de Gadotti (2000, p. 67) a participação e a democracia num sistema público de ensino é forma prática de formação para a cidadania, que por sua vez, é um dos pressupostos da gestão democrática. Essa formação se adquire na participação no processo de tomada de decisões. A criação dos conselhos de escola representa uma parte desse processo.

Na gestão compartilhada descentralizada, as responsabilidades sobre o conjunto de ações ao construir interações sócio-pedagógicas, cada segmento contribui para a transformação da dinâmica escolar e para o cumprimento da função que a escola deve exercer. Segundo Paro (2001, p.47):

[...] se estamos interessados na participação da comunidade na escola, é preciso levar em conta a dimensão em que o modo de pensar e agir das pessoas que aí atuam facilita/incentiva ou dificulta impede a participação dos usuários. Para isso, é importante que se considere tanto a visão da escola a respeito da comunidade quanto sua postura diante da própria participação popular.

Ainda é possível pensar a gestão democrática escolar como realização de objetivos, a partir do comprometimento, da responsabilidade, da solidariedade e do respeito ao bem comum. Por isso o PPP da escola apóia- se no desenvolvimento de uma consciência crítica como processo e produto do projeto. O projeto político pedagógico da escola precisa ser entendido como uma maneira de situar-se num horizonte de possibilidades, a partir de respostas e perguntas tais como: que educação se quer, que tipo de cidadão se deseja para que o projeto de sociedade? (GADOTTI, 1994, p.42).



## 2.3-Capítulo III-PROCESSO DE DECISÃO E RELEVÂNCIA NA GESTÃO ESCOLAR

O processo de decisão na gestão escolar parte do princípio fundamental discutido na própria Constituição Federal de 1988 no seu artigo 26 que prevê a colaboração de toda a sociedade no processo de gestão.

Dessa forma a gestão democrática surge para instituir novas idéias e estabelecer na instituição orientação transformadora conforme a constituição. Gadotti, (1994) afirma que a gestão democrática é condicionante imprescindível da qualidade. Faz-se necessário por sua vez que a comunidade, os usuários da escola sejam os seus os dirigentes e gestores. Na gestão democrática, pais, alunos e professores e funcionários assumem sua parte de responsabilidade pelo projeto da escola.

Assim a Lei de Diretrizes e Bases ao encaminhar para os sistemas de ensino as normas para a gestão democrática, indica dois instrumentos fundamentais: a elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola e a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

A LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – procurou imprimir à escola o princípio da participação, ao prescrever a constituição de conselhos escolares para viabilizar as ações administrativas, financeira, e pedagógica no interior das instituições educativas. Em conseqüência caracteriza-se por ser o máximo de decisão

De acordo com essa lei:

- 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;

Vários fatores têm contribuído para esta mudança de postura tanto na escola quanto a comunidade. Os objetivos buscados pela instituição provêm dos ideais que incluem e dão sentido ao trabalho realizado em conjunto. A gestão autoritária é uma prática que não cabe mais, pois não satisfaz as exigências de uma sociedade que seja igualitária e justa. Paro, (2000, p. 78).

Se a verdadeira democracia caracteriza - se, dentre outras pela participação ativa dos cidadãos na vida pública, considerados não apenas como titulares de direito, mas também como criadores de novos direitos, é preciso que a educação se preocupe com dotar-lhe das capacidades culturais exigidas para exercerem essas atribuições, justificando portanto a necessidade de a escola pública, cuidar de forma planejada e não apenas difusa, de uma autêntica formação do democrata.

A Constituição Federal de 1988, diz que o processo de uma gestão democrática exige a participação de todos os segmentos da comunidade escolar nas decisões políticas de caráter pedagógico, desse modo o Plano Nacional de educação, de 2001 coloca como objetivo principal a criação de Conselhos nas escolas de ensino básico.

Na administração escolar além dos gestores, conta-se com diversos segmentos da escola para a tomada de decisão, todas as pessoas ligadas a escola pode fazer-se representar e decidir sobre os aspectos: administrativos, financeiros, e pedagógicos. Os conselhos são formados por representantes dos seguintes segmentos: pais, alunos, professores, funcionários e diretores.

A autonomia da escola é produto de processos que se constroem a partir de ações na qual o colegiado tenha poder relevante para identificar problemas e apresentar soluções, administrar os recursos financeiros elaborar e planejar alternativas que gere condições necessárias para exercício de gestão democrática participativa.

A tomada de decisão vem de encontro à realidade escolar, pois segundo Libâneo, (2001, p.80) uma gestão participativa deve ser baseada nos seguintes princípios

- 1- A equipe deve ter uma meta, com propósito, causa ou objetivo que seja identificado, aceito, compreendido e desejado por todos os membros da equipe.
- 2- A equipe deve ter espírito, moral e desejo de triunfar ainda que seja ao custo de consideráveis sacrifícios individuais;

- 3- As linhas de autoridade e responsabilidade devem estar claramente definidas e compreendidas perfeitamente por todos;
- 4- Devem estabelecer os canais de comunicação;
- 5- O líder deve descobrir e utilizar ao máximo as capacidades criadoras de cada uma das pessoas e uni-las numa equipe homogênea.(Rose, sugiro retirar esses princípios, coloque-os com suas palavras, sem numerar, citando em um parágrafo)

### **2.3.1. Processo Decisão na Escola - Responsabilidade de todos na Gestão Participativa**

Os princípios atribuem aos colegiados efetivamente como partícipes do sucesso ou fracasso da gestão em todos os seus aspectos, pois o espaço escolar passa a ser utilizado como um recurso de educação para todos e agindo a favor da satisfação do grupo. A medida que a organização escolar e a tomada de decisão acontecem de forma coletiva, através da comunidade escolar é possível obter clareza nos resultados. Segundo Luck (2002, p. 14) “A gestão escolar promove a redistribuição das responsabilidades que efetivam a legitimidade do sistema escolar.”

A gestão democrática na concepção de organização requer comprometimento de todos os agentes que nela atuam. Esse processo demanda tempo e implicam mudanças culturais, administrativas, políticas, e pedagógica. Assim o trabalho assume caráter participativo.

Dirigir e coordenar significa assumir no grupo a responsabilidade para fazer a escola funcionar mediante o trabalho conjunto. Luck ( 2002,p.14 ) a gestão escolar promove a redistribuição das responsabilidades que objetivam intensificar a legitimidade do sistema escolar.

No entanto a integração da escola com a comunidade consiste em como esta vai conceber e incorporar os novos valores e as diversas intenções provenientes da comunidade escolar.

Para ter mais autonomia a escola precisa trabalhar com autenticidade, transparência, segurança, levando em conta a riqueza de saberes advinda dessas

parcerias. Nesse contexto é necessário ter clareza sobre as metas e ações que se querem alcançar.

### **2.3.2-ESCOLHA DE DIRETORES**

Segundo perspectivas da gestão democrática, o gestor da escola pública deve ser o mediador da construção de valores democráticos da relação escola e comunidade na busca de melhoria da qualidade dos serviços prestados valorizando a profissionalização da equipe da gestão escolar. Conforme Luck (2000, p.27):

A criação de ambientes participativos é, pois, uma condição básica da gestão democrática. Deles fazem parte a criação de uma visão de conjunto da escola e de sua responsabilidade social; o estabelecimento de associações internas e externas; a valorização e maximização de aptidões e competências múltiplas e diversificadas dos participantes; o envolvimento de processo de comunicação aberta, ética e transparente.

A escolha do gestor/diretor na escola democrática ocorre por concurso público e eleição direta pela comunidade escolar. Essa liberdade de escolha permite maior liberdade de expressão, transparência, coerência para gerir a escola aliado ao processo de decisão para interagir com toda a comunidade escolar. Nesse processo a comunidade passa a identificar-se com a escola por ter nela um representante de sua escolha. Consequentemente espera-se que a participação nos eventos e processos decisórios seja mais efetiva.

Nessa perspectiva, a direção da escola deve ser entendida como trabalho que se desenvolve no coletivo. Para Luck (2006), a liderança é um conjunto de fatores associados a se unirem em ações comuns coordenadas.

Afirma ainda que seja indicada como processo, pelo qual se mobiliza e coordena o talento humano em conhecimento, habilidades e atitudes, coletivamente organizado, de modo que as pessoas em equipe possam promover resultados desejados.

### **2.3.2-Conselho Escolar – Conselho de Classe – Colegiado**

No processo de construção da gestão democrática, a participação da comunidade escolar na instituição é representada pelos Conselhos Escolares, em

que o processo eleitoral para diretores e grêmios estudantis são realizados no intuito de decidir as lideranças. Contudo, a participação dos segmentos é assegurado no planejamento educativo favorecido pela prática do planejamento participativo, concebido como instrumento democrático fundamental para a construção do Projeto Pedagógico da Escola.

Nos Dizeres de Gadotti (2000,p, 67) “a participação e a democratização num sistema público de ensino é uma forma prática de formação para a cidadania que, por sua vez é um pressuposto da gestão democrática ” Essa formação se adquire na participação no processo da tomada de decisões. A criação dos conselhos nas escolas representa uma parte desse processo.

Assim os Conselhos Escolares são órgãos colegiados, que representam a comunidade escolar e local atuando junto com a administração, constituem espaços com funções consultivas deliberativas e de mobilização no processo de gestão democrática.

Rose, estava pensando que vc poderia colocar essa parte de escolha de diretores e tópico do conselho escolar nas considerações finais, acredito que dará uma reflexão mais consistente nas considerações finais. Pense e veja.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho apresentado busca acenar para reflexão acerca da importância da gestão democrática nos Processos de Decisão na construção do Projeto Político Pedagógico, a interação entre os diversos segmentos que compõem a escola como os conselhos, colegiados, o regimento da escolar, as associações de pais são representações que manifestam a democracia na instituição escolar aliada às Leis que respaldam a efetivação da gestão democrática participativa.

Todavia, a criação do programa de fortalecimento dos Conselhos Escolares cujo objetivo principal é oferecer subsídio para a implementação desses conselhos nas escolas, decorre para facilitar a compreensão da comunidade escolar a cerca do significado dos mesmos na gestão da educação (BRASIL,2004,p.13). Cabe aos conselhos que tem poder de decisão determinar como acontecerá o processo de democratização da gestão escolar.

Nesta perspectiva concluiu-se que a construção do PPP constitui a consolidação da autonomia da escola, pois o mesmo direciona os caminhos que a escola quer trilhar.

A pesquisa foi realizada com base nos assuntos relacionados ao tema e pela escolha de uma investigação da prática gestora desenvolvida na escola. Ficou claro que a participação da equipe docente e demais profissionais da educação assim como da comunidade escolar é relevante em todo processo de decisão.

Compreende-se que a efetiva democracia na instituição escolar só acontece com envolvimento de todos os sujeitos. Cabe, portanto ao gestor viabilizar os diferentes mecanismos para construir o processo educativo (equipe-pedagógica, professores, e demais funcionários, alunos, pais e comunidade) participando efetivamente para que o processo de decisão favoreça o aprendizado e a construção de cidadãos conscientes, responsáveis e participativos. Desta forma o Projeto Político Pedagógico da instituição volta-se para consolidar na prática social e nas diversas concepções contemplando a finalidade da escola.

## BIBLIOGRAFIA:

- AZEVEDO, Janete Maria Lins de. **O projeto político-pedagógico no contexto da gestão escolar**. Disponível em <http://moodle3.mec.gov.br>. Acesso em 20/07/2010.
- BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**: Lei 9394, de 20 de dezembro de 1996. Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2002.
- \_\_\_\_\_. **Constituição: República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, Centro Gráfico, 1988.
- CHAMUSCA, Heitor. **Autonomia Escolar**. Gestão em Rede, Conselho Nacional de Secretários de Educação, Brasília, nº 71, pág. 08 e 09, agosto de 2006. Disponível em <http://moodle3.mec.gov.br>. Acesso em 30/07/2010.
- GADOTTI, Moacir. **Organização do trabalho na escola**. 2. ed. São Paulo: Ática, 1994.
- LÜCK, Heloísa et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Rio de Janeiro: DP&A, 1998.
- MEC. **Conselho Escolar: estratégia de gestão democrática**. Disponível em <http://moodle3.mec.gov.br>. Acesso em 25/11/2010.
- OLIVEIRA, João Ferreira de. **A construção coletiva do projeto político-pedagógico (PPP) da escola**. Disponível em <http://moodle3.mec.gov.br>. Acesso em 20/07/2010.
- PARO Vitor Henrique: **Qualidade do Ensino: A constituição dos pais**. São Paulo: Xamã, 2000.
- \_\_\_\_\_, **Situação e perspectivas da educação brasileira: Uma contribuição**, in: gestão democrática da escola pública. 3 ed. São Paulo: ática 2001
- \_\_\_\_\_. **Gestão democrática da escola pública**. 3 ed. ... São Paulo: Cortez, 2006
- SOUZA, Ângelo Ricardo de et Al. **Caminhos possíveis na construção da gestão democrática da escola**. Disponível em <http://moodle3.mec.gov.br>. Acesso em 20/07/2010.
- VEIGA, I.P. (Org.). **Projeto político-pedagógico da escola**. Campinas: Papyrus, 1996.
- \_\_\_\_\_; RESENDE, L.M.G. (Org.). **Escola: espaço do projeto político-pedagógico**. Campinas: Papyrus, 1998.