

# O PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO COMO MECANISMO DE CONSTRUÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

George Eduardo Ferreira de MESQUITA  
Aluno do curso de Pedagogia/CAMEAM/UERN  
[george.mesquita@yahoo.com.br](mailto:george.mesquita@yahoo.com.br)

Prof<sup>ª</sup>. Orientadora: Ciclene Alves da Silva  
Departamento de Educação/CAMEAM/UERN  
[ciclenealves@bol.com.br](mailto:ciclenealves@bol.com.br)

**RESUMO:** O artigo analisa e discute a gestão escolar democrática e o Projeto Político-Pedagógico como instrumento de construção desse modelo de gestão. Nesse sentido, mediante o Programa Institucional de Monitoria/PIM, propusemos analisar os dados obtidos no trabalho de pesquisa sobre o tema em questão, realizado pelos alunos do 4º período do curso de Pedagogia, na disciplina “Gestão dos Processos Educativos”, da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte - UERN, *Campus* Avançado Prof<sup>ª</sup>. Maria Elisa de Albuquerque Maia – CAMEAM, nos municípios do Alto Oeste potiguar, a saber: Alexandria, Itaú, Luís Gomes, Rodolfo Fernandes, Marcelino Vieira, Pau dos Ferros, Portalegre, São Francisco do Oeste, São Miguel, Rafael Fernandes, Doutor Severiano, Riacho de Santana e Taboleiro Grande. A metodologia utilizada para a construção do artigo compreendeu a realização de revisões bibliográficas, a construção de questionários semi-estruturados junto aos alunos e a análise dos questionários coletados pelos alunos do 4º período. O referencial teórico utilizado contou com as contribuições de autores como Bobbio (2000), Bravo (2011), Ferreira (2007), Gadotti (1997), Hora (1994), Libâneo (2002), Luck (2002), Luiz (2010), Marques (2007), Paro (2003, 2006), Vasconcellos (2009), Veiga (1995). Mediante o estudo realizado é possível afirmar que grande parte dos professores e gestores das escolas públicas não têm um conceito claro do que seja a gestão democrática/participativa e, por extensão, também se pode inferir que estes sujeitos têm feito pouco no sentido de construir e/ou ampliar este modelo de gestão no cotidiano da escola. Isto fica evidente quando, por exemplo, se verifica que na maioria das escolas públicas o Projeto Político-Pedagógico, um importante instrumento na construção da gestão democrática, ainda é concebido e construído de forma não democrática, o que reduz as possibilidades de participação dos pais, dos alunos e da comunidade.

**PALAVRAS-CHAVE:** Democracia. Gestão escolar democrática. Projeto Político-Pedagógico.

## CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A gestão democrática e participativa no âmbito escolar constitui-se numa prática que deve priorizar o desenvolvimento integrado de todos os agentes envolvidos no processo pedagógico.

Nos últimos anos tem-se discutido muito o novo papel da gestão escolar como instrumento para inserção de movimentos de transformação na atuação dos professores, alunos, pais e comunidade. Para isso, a gestão tem buscado subsídios na teoria e prática democráticas e nos movimentos de participação civil organizados.

Neste contexto, o artigo é fruto da experiência do Programa Institucional de Monitoria (PIM), ofertado no 4º período do curso de Pedagogia, na disciplina Gestão dos Processos Educativos, da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN), *Campus* Avançado Prof<sup>ª</sup>. Maria Elisa de Albuquerque Maia (CAMEAM). A nossa participação na monitoria e em particular neste trabalho de pesquisa, ocorreu mediante a construção do projeto de pesquisa com a professora orientadora, participação na construção dos questionários semi-estruturados e no acompanhamento da escrita dos artigos científicos junto aos alunos do período. Nesse ínterim, pude acompanhar de perto todo o trabalho de campo da pesquisa junto aos dez grupos de trabalho do coletivo da sala de aula.

A metodologia para a construção do artigo compreendeu a realização de revisões bibliográficas, a construção de questionários semi-estruturados e a análise dos questionários coletados pelos alunos do 4º período na realização de pesquisa de campo nas escolas públicas da região do Alto Oeste potiguar. Como referencial teórico utilizou-se da contribuição de autores como Bobbio (2000), Bravo (2011), Ferreira (2007), Gadotti (1997), Hora (1994), Libâneo (2002), Luck (2002), Luiz (2010), Marques (2007), Paro (2003, 2006), Vasconcellos (2009), Veiga (1995).

O texto está estruturado de modo a tratar, inicialmente, do conceito de democracia na perspectiva de Norberto Bobbio e suas possíveis implicações na gestão escolar. Nesse sentido, discute o tema da democracia evidenciando a sua dupla face como democracia direta e democracia representativa e, ao mesmo tempo, destacando a indissociabilidade das duas correntes. Em seguida, discutirá a gestão democrática da escola e o Projeto Político-Pedagógico como importante instrumento de construção deste modelo de gestão escolar participativa. Por fim, apresenta algumas considerações, onde será destacada a importância da gestão democrática e do Projeto Político-Pedagógico como instrumento de participação democrática direta.

## 1. A DEMOCRACIA NA PERSPECTIVA DE NORBERTO BOBBIO

O que é democracia? A escrita deste artigo se inicia com esta pergunta já um tanto saturada para alguns, mas nem por isso menos importante para o debate político-educacional atual, uma vez que continua suscitando novos debates e o surgimento de novas tendências, como a gestão democrática, a gestão participativa e a gestão compartilhada.

A concepção de democracia presente na disciplina Gestão dos Processos Educativos, base norteadora das discussões deste artigo, teve como referencial teórico Norberto Bobbio (2000), para o qual a democracia caracteriza-se pela constituição pactuada de um conjunto de regras fundamentais que estabelecem *quem* está autorizado a tomar as decisões coletivas e com quais *procedimentos*. Em outras palavras, o sistema democrático prevê e facilita a participação mais ampla possível dos interessados nos espaços sociais e, no caso da nossa discussão, no espaço escolar. A base da democracia participativa, portanto, é a ampla participação dos indivíduos, oportunizada, por sua vez, pela ampliação dos espaços de participação. Bobbio (2000, p. 05), denomina as regras da democracia de universais e processuais.

Segundo a concepção de Bobbio (2000), a liberdade política é condição essencial para o processo de tomada de decisões, isto é, para a participação direta dos sujeitos que compõem um determinado contexto, seja uma nação ou uma escola. Em contrapartida, a relação de igualdade também é condição fundamental para o estabelecimento do processo democrático. Na concepção de democracia defendida por Bobbio, portanto, liberdade e igualdade constituem os dois lados opostos, mas complementares, de uma mesma moeda. Assim, “liberdade e igualdade são valores necessariamente complementares” (BOBBIO, 2000, p. 12).

Liberdade e igualdade representam a dualidade entre indivíduo e sociedade. A liberdade é um valor que está para os indivíduos compreendidos em sua individualidade, enquanto a igualdade é um valor que está para os indivíduos compreendidos em sociedade. Para Bobbio (2000, p. 6), "o conceito e o valor da igualdade pressupõem, para sua aplicação, a presença de uma pluralidade de entes, cabendo estabelecer que tipo de relação existe entre eles [...]". Da mesma forma, o autor sustenta que a regra da maioria deve ser aplicada tanto para contextos amplos, como as eleições de governantes, quanto para contextos mais específicos, como a tomada de decisões por colegiados. Apesar disso, Bobbio reconhece as limitações dessa regra do

jogo democrático quando afirma que "a maioria é o resultado de uma simples soma aritmética, onde o que se soma são os votos dos indivíduos, um por um" (2000, p. 8). Neste sentido, Norberto Bobbio conclui que a regra da maioria somente pode ser considerada "um princípio igualitário na medida em que pretende fazer com que prevaleça a força do número sobre a força da individualidade singular" (2000, p. 9).

Apesar disso, acrescenta:

[...] a unanimidade é possível apenas num grupo restrito ou homogêneo, e pode ser exigida em dois casos extremos e contrapostos: ou no caso de decisões muito graves em que cada um dos participantes tem direito de veto, ou no caso de decisões de escassa importância, em que se declara de acordo quem não se opõe expressamente (é o caso do consentimento tácito) (BOBBIO, 2000, p. 17)

A despeito do pensamento expresso na citação acima, Bobbio adverte que a decisão da maioria nem sempre é mais inteligente e sábia. Neste sentido, a regra da maioria não é infalível e nem sempre atende a todos os indivíduos que compõem a coletividade. O que se pode considerar a respeito dessa regra é que ela "é aquela que se pode presumir seja a mais vantajosa para a maioria, contanto que se entenda e possa ser mudada com o mesmo procedimento" (2000, p. 20). Para Bobbio, portanto, a democracia é dinâmica, qualitativa e evolutiva, uma vez que está em constante processo de transformação e reinvenção.

Historicamente concebida como governo do povo e para o povo, a democracia se divide e se complementa em Democracia Direta e Democracia Representativa. Segundo Bobbio (2000, p. 44), "A expressão "democracia representativa" significa genericamente que as deliberações coletivas, isto é, as deliberações que dizem respeito à coletividade inteira, são tomadas não diretamente por aqueles que dela fazem parte, mas por pessoas eleitas para esta finalidade". Já a democracia direta, segundo o mesmo autor, é exatamente o contrário, ou seja, é o sistema político em que as deliberações são tomadas diretamente por aqueles que fazem parte do contexto vivido. O conceito de democracia direta advém da concepção de Rousseau acerca da sociedade e do indivíduo e enfatiza a virtude, a liberdade e a primazia do indivíduo sobre a sociedade. A democracia direta, neste sentido, se materializa sob os aspectos do sufrágio universal e dos movimentos civis organizados.

A democracia representativa, por sua vez, enfatiza a liberdade, entendida como independência e autonomia, e a pluralidade. A democracia representativa se materializa no processo de eleição de representantes que assumirão a função de conduzir os negócios públicos de acordo com os princípios da transparência e da publicidade do

poder. Exigem-se, portanto, para a construção de um regime democrático, transparência e visibilidade. Os eixos da democracia, portanto, devem estar pautados na transparência e no controle dos representados sobre os atos e as decisões dos representantes. A democracia é um sistema político complexo e dinâmico. Portanto, a adoção de um dos termos da oposição *Democracia Direta e Democracia Representativa* como se fossem sistemas políticos diferentes pode conduzir a equívocos e a distorções de todos os tipos, o que acaba por perverter a democracia em regimes tirânicos ou populistas. Para a constituição de um regime democrático legítimo e efetivo, portanto, deve-se abandonar a suposta dualidade entre democracia direta e democracia representativa.

Sem o controle e o acompanhamento da sociedade civil organizada, isto é, da democracia direta, a democracia representativa corre o risco constante de se perverter em abuso de poder, em corrupção, em tirania e em outras distorções do poder. A democracia direta e representativa, dessa forma, não pode existir isoladamente, pois ambas não podem ser, em si mesmas, auto-suficientes, e nem duas alternativas opostas e auto-excludentes pelas quais se pode optar. Ao contrário disto, os dois aspectos da democracia acontecem, ou deveriam acontecer, simultaneamente, coexistindo de forma interdependente. Neste sentido e complementar a isto, é importante salientar que o sucesso da democracia está diretamente relacionado ao respeito às regras do jogo.

Considerando a realidade educacional do Brasil atual, a temática da democracia nos leva, necessariamente, a fazer a sua ligação com as práticas de gestão escolar, principalmente por que a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), de 1996, estabelece que a gestão democrática do ensino público deva ser um dos princípios norteadores sob o qual se deve assentar a Educação Nacional.

Neste sentido, é inegável a importância do Projeto Pedagógico da escola enquanto mecanismo de construção da gestão democrática, particularmente quando se assume o seu significado como Projeto Político-Pedagógico (PPP), o que ocorre quando o seu processo de elaboração e implementação se pauta pelo princípio democrático da participação direta ou representada.

Nesta perspectiva, portanto, o PPP é, além de um instrumento de democratização da gestão escolar, também um instrumento para a construção e implementação da democracia social. Para tanto, faz-se necessário que o processo de construção e implementação do mesmo seja feito de forma democrática, isto é, é necessário que se criem e/ou ampliem os espaços públicos das decisões (BOBBIO, 2000). Assim, o processo de construção e implementação do Projeto Político-Pedagógico como um

instrumento de gestão democrática não pode prescindir da participação ativa dos sujeitos escolares e da comunidade local. Para que se entenda melhor o processo de democratização da gestão escolar através do Projeto Político-Pedagógico vejamos o que quer dizer cada um desses conceitos e quais as possíveis relações entre eles.

## **2. A GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA E O PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO**

### **2.1. A gestão democrática**

Mas o que é a gestão democrática da escola? Segundo Libâneo (2002, p. 87), o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola é a participação direta dos sujeitos escolares, possibilitando assim o envolvimento direto de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da escola. A participação, portanto, é a melhor maneira de proporcionar que os sujeitos escolares tenham um melhor conhecimento dos objetivos e das metas da escola, bem como de sua estrutura organizacional e da sua dinâmica de funcionamento. Além disso, também permite conhecer as suas relações com a comunidade e proporciona um clima de trabalho favorável e uma maior aproximação entre professores, alunos, pais e funcionários.

Nesta perspectiva, a participação democrática direta permite a busca de resultados coletivos e o ensaio de experiências de formas não autoritárias de exercício do poder no contexto da escola. Além de permitir que os vários grupos de profissionais da escola, bem como os pais, alunos e comunidade tenham condições de intervir nas decisões da organização escolar e definir coletivamente o rumo dos trabalhos.

No mesmo sentido que Libâneo, Luck afirma:

A participação significa, portanto, a intervenção dos profissionais da educação e dos usuários (alunos e pais) na gestão da escola. Há dois sentidos de participação articulados entre si: a) a de caráter mais interno, como meio de conquista da autonomia da escola, dos professores, dos alunos, constituindo prática formativa, isto é, elemento pedagógico, curricular, organizacional; b) a de caráter mais externo, em que os profissionais da escola, alunos e pais compartilham, institucionalmente, certos processos de tomada de decisão (2002, p. 66).

A participação democrática da comunidade possibilita que a população conheça a dinâmica de funcionamento da escola e tenha condições de avaliar os serviços

oferecidos pela instituição educativa e dessa maneira possa intervir de forma organizada no cotidiano escolar. Segundo Luck (2002, p. 62), portanto, a participação democrática, no contexto da gestão escolar, deve estar pautada no conhecimento, de cada profissional que compõe a instituição escolar direta e indiretamente, dos papéis que cada um desempenha ou deveria desempenhar na escola, como a elaboração dos projetos e a construção dos documentos internos da escola, especialmente o Projeto Político-Pedagógico.

Nesse contexto, pode-se inferir que grande parte dos profissionais que compõem a escola, como professores, gestores, coordenadores e supervisores, não têm contribuído para o fortalecimento da gestão escolar no sentido de desenvolver a participação democrática dos sujeitos escolares e da comunidade escolar. Neste mesmo sentido, Gadotti (1997, p. 16) afirma que a participação influi diretamente na democratização da gestão e na melhoria da qualidade do ensino. Segundo o autor, “Todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade os que nela estudam e trabalha, intensificar seu envolvimento com ela e, assim, acompanhar melhor a educação ali oferecida”.

Nesse sentido, entre os mecanismos mais conhecidos de participação na escola estão o processo de eleições diretas para diretores de escola, a função do diretor escolar, o conselho escolar, a atuação do coordenador pedagógico, a relação escola e comunidade e o projeto político-pedagógico.

Portanto, o princípio participativo, no sentido de construir a prática democrática na escola não se esgota nas ações que tem por vista assegurar ou melhorar a qualidade do processo ensino- aprendizagem. Nessa perspectiva, a participação é, assim como o processo organizacional, e como um de seus elementos constitutivos, apenas um meio pelo qual se busca alcançar democraticamente os objetivos da instituição escolar, os quais se localizam na qualidade dos processos de ensino-aprendizagem. Por esta razão, a participação não pode acontecer sem objetivos, mas necessita do contraponto da direção, outro conceito importante da gestão democrática, que visa promover a gestão da participação.

## **2.2. O projeto político-pedagógico**

Um dos aspectos mais relevantes das políticas educacionais implantadas nas últimas décadas no Brasil é sem dúvida o modelo de gestão a ser implementado nas

escolas. A Lei nº 9394/96, determina que as escolas de educação básica devam adotar o modelo de gestão democrática. Apesar disso, são poucas as escolas brasileiras que são geridas a partir desse princípio. Considerando o que está determinado na citada lei, um dos instrumentos mais propícios ao desenvolvimento da gestão democrática na escola é o Projeto Político-Pedagógico (PPP). Desde que, é claro, o mesmo seja construído e efetivado coletivamente segundo o princípio democrático da participação direta dos diversos sujeitos escolares e da comunidade organizada. Neste sentido, o Projeto Político-Pedagógico pode ser percebido como um importante instrumento de democratização da gestão escolar e, por extensão, da democratização social, uma vez que esta se constitui pelo exercício da participação direta e representada em espaços sociais cada vez mais amplos.

Segundo Veiga (1995),

[...] o Projeto Político-Pedagógico busca um rumo, uma direção. É uma ação intencional, com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente. Por isso todo projeto pedagógico da escola é, também, um projeto político por estar intimamente articulado ao compromisso sócio-político e com os interesses reais e coletivos da população majoritária (p. 43).

Como podemos perceber, o Projeto Político-Pedagógico ultrapassa a mera elaboração de planos que, em última análise, só se prestam ao cumprimento de exigências burocráticas das secretarias de educação.

O Projeto Político-Pedagógico é, antes de tudo, um trabalho (permanente) que exige o comprometimento de todos os envolvidos no processo educativo: professores, pais e alunos, equipe técnico-administrativo e a comunidade em geral. O PPP é o documento que encerra em si mesmo a opção política da instituição escolar, que define as intenções da escola para a realização de um trabalho de qualidade e, para que isso aconteça, é necessário o conhecimento e participação de todos na sua concepção, construção e efetivação.

Sendo o Projeto Político-Pedagógico uma espécie de “radiografia da escola”, trazendo em si as estratégias, métodos e atitudes adotadas pela instituição escolar para atingir o seu fim maior, ou seja, educar, possibilitando a (re) construção do conhecimento e, principalmente, a formação de pessoas éticas, políticas e participantes na sociedade de forma crítica e autônoma, pode-se fazer alguns questionamentos: “Como fazer o projeto?” (VASCONCELLOS, 2009, p. 41). Como concretizá-lo no cotidiano da escola?

Se o objetivo maior da escola/educação é formar pessoas autônomas, críticas e

politicamente participativas, acreditamos que a maneira mais coerente com esse ideal de elaboração do Projeto Político-Pedagógico está no planejamento participativo. “O planejamento participativo – PP – constitui um processo que possibilita o conhecimento da realidade por meio da ação e da reflexão” (VASCONCELLOS, 2009, p. 36). O projeto representa, dessa forma, o ideal da descentralização das decisões e o impulso para a construção da gestão democrática. Na mesma linha de pensamento de Vasconcellos, Pilette (2000, p. 154) afirma que “A comunidade pode e deve participar no planejamento, na execução e na avaliação das atividades escolares”. Neste sentido, pode-se inferir que a concepção, a elaboração e a execução do Projeto Político-Pedagógico não é tarefa de um grupo seletivo e fechado, mas de todos os segmentos da escola, bem como da família e da comunidade. Assim, o planejamento participativo apresenta-se como a ferramenta mais adequada ao processo de construção do Projeto Político-Pedagógico, uma vez que possibilita a deliberação e a tomada coletiva de decisões.

### **3. REFLEXÕES ACERCA DO CONTEXTO DE PESQUISA**

Durante a aplicação dos questionários semi-estruturados pelo grupo de trabalho que se ocupou de pesquisar o Projeto Político-Pedagógico enquanto mecanismo de construção da gestão escolar democrática nas escolas públicas do Alto Oeste Potiguar, bem como na culminância do trabalho através de apresentação dos dados coletados, ficou bem claro para nós que, nas escolas do Alto Oeste Potiguar, delimitando-se as instituições foco da pesquisa, o Projeto Político-Pedagógico não tem maior importância que qualquer outro documento burocrático da escola.

Como já se disse antes, o Projeto Político-Pedagógico é um eixo organizador, sistematizador e orientador do processo ensino-aprendizagem de sala de aula. Além, é claro, de traçar metas para a instituição escolar como um todo, ou seja, englobando as instâncias político-pedagógicas e político-administrativas. Da mesma forma, o mesmo também norteia, ou deveria nortear, a ação dos demais sujeitos escolares, como diretores, supervisores, coordenadores, e também dos sujeitos da comunidade que participam do cotidiano da escola.

Nesse contexto, fica claro para nós que o Projeto Político-Pedagógico não se constitui num amontoado de normas rígidas, burocráticas e descontextualizadas sem qualquer relação com as práticas de ensino e de gestão da escola. Ao contrário disso, o

Projeto Político-Pedagógico constitui-se num importante referencial teórico/metodológico a partir do qual a comunidade escolar pode procurar subsídios para o desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem e para a construção/ampliação coletiva da gestão escolar democrático-participativa.

O que se verifica, entretanto, é que o PPP não é percebido pelas diversas instâncias que compõem a instituição escolar como um instrumento para a melhoria da qualidade da educação e muito menos ainda como um mecanismo de democratização da gestão escolar. No contexto da realização do já citado trabalho de pesquisa, a saber, a região do Alto Oeste Potiguar, por exemplo, a maioria das escolas tem conhecimento do que seja o PPP, no entanto, muitas dessas instituições ainda nem sequer o construíram. Outras instituições até possuem o documento, mas geralmente ele não aparece no cotidiano da escola, ou seja, ele existe, mas não tem materialização na prática docente em sala de aula e muito menos ainda no âmbito da gestão escolar.

A análise dos questionários respondidos por diretores, professores, supervisores e representantes de pais de escolas pesquisadas na referida região, revelam um dado que, na verdade, não é novo. Qual seja: que o PPP não tem, para muitas instituições escolares, um sentido próprio, isto é, não parte do desejo e da iniciativa da própria escola. Geralmente as escolas constroem o Projeto unicamente para atender as exigências das secretarias municipais e estaduais de educação. A consequência direta disso é que, depois de pronto (na maioria das vezes, elaborado por um grupo seletivo de pessoas, excluindo-se, dessa forma, os demais segmentos escolares e da comunidade participante na escola) o Projeto é engavetado e passa a não ter utilidade nenhuma.

De acordo com Bobbio (2000), o processo de construção da democracia não está diretamente relacionado ao número de pessoas que podem participar, mas sim à ampliação dos espaços nos quais as pessoas possam participar diretamente. Neste contexto, “o primeiro caminho, indispensável à solução dos problemas que a educação brasileira enfrenta, é a democratização da própria escola” (PILETTI, 2000, p. 151). Neste sentido, um dos meios mais propícios para a democratização interna da escola está no processo de construção e implementação participativa do Projeto Político-Pedagógico. A análise dos questionários, no entanto, revela que este panorama não pode ser observado nas escolas pesquisadas.

A situação que se constata nas escolas do Alto Oeste Potiguar a partir da análise dos questionários revela a necessidade urgente da escola pública criar mecanismos internos de participação. Assim,

[...] na medida em que modifica sua estrutura interna de forma a possibilitar a todos os seus membros uma participação ativa no seu planejamento, na execução e na avaliação das suas atividades, a escola está educando para a democracia e contribuindo para a democratização da sociedade (PILETTI, p. 151).

Nessa perspectiva, portanto, a elaboração do Projeto Político-Pedagógico deve constituir-se num exercício democrático. Segundo Vasconcellos (2009, p. 26), “quanto maior a participação na elaboração maior probabilidade de que as coisas planejadas venham de fato a acontecer”. Apesar disso, os questionários revelaram que o nível de participação dos alunos, da família e da comunidade participante no processo de elaboração, construção e implementação do Projeto Político-Pedagógico ainda se dá de forma muito limitada.

A democratização da gestão escolar é um processo contínuo e depende diretamente da criação e/ou ampliação de espaços públicos de decisão e de mecanismos de participação direta. Nesse contexto, portanto, o Projeto Político-Pedagógico é uma importante ferramenta para o exercício cotidiano da participação democrática na escola. Desde que, é claro, seja concebido como um referencial teórico-metodológico e que seja cotidianamente reconstruído pelos diversos segmentos da instituição escolar.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

No contexto da atual política educacional brasileira, o tema da gestão democrática da escola pública é um dos mais discutidos. Apesar disso, grande parte dos gestores e dirigentes educacionais, estaduais e municipais, não tem dado grandes contribuições para a efetivação deste modelo de gestão. Ou seja, embora esteja muito claro na LDB que o modelo de gestão mais adequado ao novo contexto educacional brasileiro é a participativa ou democrática, isto não pode ser verificado com frequência na maioria das escolas públicas.

A gestão democrática da escola é tida hoje como um dos elementos fundamentais ao sucesso escolar e a educação de qualidade. Neste sentido, a realização da atividade de pesquisa durante o período de vigência do Programa Institucional de Monitoria (PIM), teve como objetivo ampliar a concepção de gestão escolar democrática e dos mecanismos de participação na escola, bem como compreender a tecitura da gestão democrática através do Projeto Político-Pedagógico nas escolas públicas do Alto Oeste Potiguar. Nessa perspectiva, o trabalho de pesquisa contemplou

as eleições diretas para diretores de escola, a função do diretor escolar, o conselho escolar, a atuação do coordenador pedagógico, a relação escola e comunidade e o projeto político-pedagógico. Este trabalho, entretanto, abordou especificamente o Projeto Político-Pedagógico como um dos mecanismos mais propícios à construção da gestão escolar democrática.

Sendo o mesmo a “alma” da escola, pois registra o funcionamento, a estrutura e a organização da mesma, além de dizer quem somos na escola e de apontar caminhos para o processo de ensino-aprendizagem e de orientar as ações, tendo em vista o objetivo da democratização do ensino e da escola. Ocorre, entretanto, que o Projeto Político-Pedagógico, em muitas escolas, ainda é elaborado de forma antidemocrática, às vezes apenas para cumprir uma exigência das secretarias de educação, e em outros casos é simplesmente abandonado em um armário qualquer da escola. Nas escolas pesquisadas durante a atividade de pesquisa, por exemplo, os sujeitos escolares inquiridos através de questionários de pesquisa demonstraram ter conhecimentos superficiais sobre os conceitos de democracia, gestão democrática e Projeto Político-Pedagógico

A título de finalização, deve-se ressaltar que o objetivo da democratização da gestão deve ser sempre a melhoria da qualidade da educação. Neste sentido, o Projeto Político-Pedagógico ocupa lugar de destaque, uma vez que ele materializa os objetivos e as metas da instituição escolar e define a maneira como a escola conduz o processo ensino-aprendizagem, refletindo diretamente na qualidade do ensino oferecido pela escola.

## REFERÊNCIAS

BOBBIO, Norberto. *O futuro da democracia: uma defesa das regras do jogo*. 5ª edição, São Paulo: Editora Paz e Terra, 2000. (Democracia Representativa e Democracia Direta – p. 53 - 73).

BRAVO, Ismael. *Gestão Educacional no Contexto Municipal*. Campinas, SP: Alínea, 2011. (Papel do Gestor e Ênfase na Gestão da Unidade Escolar – p. 47 – 103).

FERREIRA, Naura Syria Carapeto (Org.). *Supervisão Educacional Para Uma Escola de Qualidade*. 6. Ed. São Paulo: Cortez, 2007. (Supervisão: do sonho à ação – uma prática em transformação, p. 69 – 96).

GADOTTI, Moacir. *Autonomia da escola: princípios e preposições*. São Paulo: Cortez, 1997.

- HORA, Dinair Leal da. *Gestão Democrática na Escola*. 3. Ed. Campinas, SP: Papirus, 1994. (Relação escola e comunidade – p. 59 – 69); O aprendizado coletivo -, p. 59 112).
- LIBÂNEO, José Carlos. *Organização e gestão da escola*. Goiânia: Alternativa, 2002.
- LUCK, Heloisa. *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. São Paulo: Cortez, 2002
- LUIZ, Maria Cecília (Org.). *Conselho Escolar: algumas concepções e proposta de ação*. São Paulo: Xamã, 2010. (p. 23 – 25; 59 – 69 e 71 – 90).
- MARQUES, Luciana Rosa. *A Descentralização da Democracia nas Escolas Públicas*. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2007. (Discursos e práticas de democracia na gestão da escola, p. 181 – 222).
- PARO, Vítor Henrique. *Eleição de Diretores: a escola pública experimenta a democracia*. 2. Ed. São Paulo: Xamã, 2003.
- PARO, Vítor Henrique. *Gestão Democrática da Escola Pública*. 3. Ed. São Paulo: Ática, 2006. (Gestão da escola pública: a participação da comunidade – p. 39 – 70).
- PILETTE, N. *História da educação no Brasil*. São Paulo: Editora Ática, 2000.
- VASCONCELLOS, Celso dos Santos. *Coordenação do Trabalho Pedagógico: do projeto político pedagógico ao cotidiano da sala de aula*. 10. Ed. São Paulo: Libertad, 2009. (Sobre o papel da supervisão educacional/coordenação pedagógica – p. 85 – 117 e Projeto político pedagógico: considerações sobre sua elaboração e concretização – p. 15 49).
- VEIGA, Ilma Passos Alencastro (Org.). *Projeto Político Pedagógico da Escola: uma construção possível*. 23. Ed. Campinas, SP: Papirus, 1995. (Projeto Político-Pedagógico da Escola: uma construção coletiva – p. 11 – 35).