**PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO: INSTRUMENTO DE ORGANIZAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA**

Zelânia do Carmo Silva

Coordenadora Pedagógica da Rede Estadual da Bahia

Mestranda do PPGEn-UESB

[zelania.silva@eduacca.ba.gov.br](mailto:zelania.silva@eduacca.ba.gov.br)

Benedito Eugenio

Doutor em Educação (UNICAMP)

Professor da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia

[beneditoeugenio@bol.com.br](mailto:beneditoeugenio@bol.com.br)

Andrea Santos Oliveira

Mestranda do PPGEn - UESB

[cores1ba@hotmail.com](mailto:cores1ba@hotmail.com)

Elenilson Evangelista da Silva

Mestrando do PPGEn-UESB

[lenepedagogo@gmail.com](mailto:lenepedagogo@gmail.com)

Resumo: O presente artigo apresenta uma discussão acerca do Projeto Político Pedagógico e a gestão do contexto escolar, considerando que este documento é um instrumento de organização e implementação da gestão democrática na escola. Pretende-se apresentar os avanços e desafios para a participação e descentralização do poder neste espaço educacional, enfatizando os ranços dos regimes imperialistas e modelos centralizadores que permearam a história do Brasil e os sistemas de ensino, sendo ainda, nos dias atuais, entraves para a efetivação da gestão democrática na escola. Dessa forma, este trabalho objetiva discutir a importância e os desafios para implementação da gestão democrática, apresentar os diversos espaços e mecanismos de participação ,dando ênfase a função e relevância do PPP nesse processo. Para tanto, fez-se o levantamento e estudo de diversos pesquisadores da temática abordada e, a luz desses estudiosos, buscou-se aprofundar e fundamentar a concepção de Projeto Político Pedagógico enquanto possibilitador do envolvimento dos segmentos que compõem a escola em seu planejamento e ação, considerando que este documento retrata a identidade da escola, que por sua vez, numa via de mão dupla, absorve a cultura do contexto em que está inserida, opera pela ação-reflexão de seus atores à medida que recebe e transmite cultura. Este movimento é sistematizado, organizado e motivado pela dinâmica de construção e implementação do PPP que deixou de ser mais um documento burocratizado e quando bem operacionalizado torna-se eficaz ferramenta de aperfeiçoamento da democracia no interior da escola.

Palavras- chave: Projeto político-pedagógico. Gestão democrática. Escola.

Introdução

A história da educação no Brasil se confunde com o modelo político instaurado no país no período de sua colonização. Os ranços do imperialismo colonial, marcado pela centralização do poder, autoritarismo, restrição de direitos e da participação política imperam ainda hoje nas diversas instâncias e setores político-administrativos, inclusive nos sistemas

educacionais que se apresentam enquanto instrumentos de reprodução de tais práticas de dominação política. Apesar das normas e legitimação da democracia, as instituições educacionais ainda caminham a passos lentos para inserir ou implementar em seu modelo de gestão mecanismos efetivos de participação.

Com o advento dos movimentos de redemocratização do país e aprovação da Constituição de 1988, a educação torna-se um direito e dever, cabendo ao Poder Público o dever de garantir escola pública, gratuita e de qualidade a todos os cidadãos brasileiros. Atualmente, com a democratização do acesso à escola o discurso da qualidade educacional impera no bojo das políticas públicas de educação e a gestão democrática do ensino é considerada por teóricos e estudiosos da área enquanto fator preponderante para a conquista e garantia desta qualidade.

Dessa forma, o planejamento e implementação de práticas que possibilitem a participação e o envolvimento de todos os agentes educacionais nos processos de gestão ainda restringem-se a metas nos planos educacionais, pois mesmo vivendo há mais de três décadas a tão sonhada democracia percebe-se que o exercício desta ainda é um desafio na maioria dos sistemas educacionais.

Por outro lado, algumas ações implementadas, na maioria das vezes, apenas pela imposição da lei, como eleições para gestores das escolas, criação de colegiados e conselhos, organizações estudantis, têm sido passos significativos para o estabelecimento de uma escola democrática. Contudo, sendo a escola a instituição responsável pela transmissão da cultura da sociedade da qual faz parte, deve criar em seu interior, condições efetivas que possibilitem aos seus membros, vivenciar experiências de participação e o modelo democrático instaurado na sociedade brasileira.

Assim, para atender esta demanda, é fundamental o Projeto Político-Pedagógico, percebido enquanto um instrumento de gestão democrática, por se tratar de um documento vivo, que desde a sua construção até o processo avaliativo, sugere o envolvimento e engajamento de todos os segmentos da comunidade escolar num constante movimento de reflexão-ação-reflexão da prática e das vivências políticas e pedagógicas no interior da escola.

O Projeto Político Pedagógico precisa externar claramente a sua verdadeira identidade e cultura. Ao ser construído coletivamente conferi amplitude e sentido à prática pedagógica. Justamente por esta razão, as forças desse contexto devem se correlacionar nos momentos de planejamento das metas a serem alcançadas, bem como das ações a serem executadas na e pela comunidade escolar. Dessa forma, o presente trabalho objetiva discutir os desafios da

gestão democrática na escola e analisar os espaços e mecanismos de participação, destacando a função e relevância do PPP neste processo. Para tanto, fez-se levantamento bibliográfico de estudos sobre a temática.

**Gestão democrática na escola: importância e desafios**

A sociedade contemporânea, cujas políticas governamentais têm como pano de fundo pressupostos neoliberais, vivencia intensas mudanças de ordem econômica, política e sociais. Esse contexto sinaliza a necessidade e urgência de se pensar em novos paradigmas e estratégias educacionais, que dê conta de formar agentes atuantes, envolvidos no processo de transformação dessa realidade social.

Diante disso, faz-se necessário que a escola repense suas práticas e função social e desta forma, defina o tipo de cidadão que deseja e precisa formar e para isso, quais princípios devem nortear sua organização e ações pedagógicas. No entanto, este processo de superação de um modelo educacional difundido historicamente, cujas bases são consolidadas por práticas burocráticas, autoritárias, verticalizadas e excludentes, apresenta desafios que devem ser discutidos e enfrentados no “chão” da escola e assumidos coletivamente.

Nesta perspectiva, a ação dos gestores pode assumir um papel imprescindível, pois como afirma Vasconcellos (2002, p. 60), a equipe diretiva deve criar condições para que a escola cumpra o seu papel, pois cabe a ela “superar a fragmentação do trabalho, lutar contra as relações autoritárias, que levam a comportamentos passivos, inércia, comodismo, medo de repreensões, afastando do novo”.

Vale ressaltar que esta superação deve começar nos sistemas educacionais e perpassar, sobretudo pela escola que deve propiciar em sua rotina e organização experiências democráticas e participativas, bem como novas práticas de gestão do espaço, das relações e do ensino. A escola ao assumir o seu papel social deve ter como referência uma educação emancipadora, que possibilite a construção e/ou aperfeiçoamento de espaços democráticos que forme sujeitos para a autonomia e participação.

Entretanto, o modelo de “conhecimento” que ainda impera na escola, marcado pela fragmentação, memorização e sem nenhuma contextualização não tem dado conta de instrumentalizar o aluno a entender, intervir e transformar a sua realidade. Sabe-se que “cabe à escola contribuir para as mudanças que julga necessário fazer na sociedade, através das mãos do cidadão que deseja formar” (SALMASO; FERMI, 2009, p.01).

Nesse sentido, a construção coletiva do Projeto Político Pedagógico possibilita à escola definir o tipo de sujeito que precisa formar e para isto, que modelo de educação deve efetivar, na medida em que toma consciência dos diversos problemas que perpassam sua realidade, o que levará toda a comunidade escolar a traçar metas e ações a serem executadas e

perseguidas por todos, considerando que este documento sinaliza possibilidades para implementação de uma gestão democrática por meio de ações de caráter coletivo e participativo, viabilizados desde a sua construção e se configura enquanto caminho para vivencia e efetivação de uma escola cidadã.

Portanto, como assinala Vasconcellos (2002), a equipe gestora que atua numa perspectiva democrática prioriza e articula um projeto coletivo que norteará o funcionamento da escola e esta é, sem dúvida, a grande tarefa do gestor escolar.

Contudo, sabe-se que promover a articulação e envolvimento das pessoas no processo de gestão escolar é um desafio, tendo em vista a complexidade de se efetivar os princípios da gestão democrática, na perspectiva do exercício da cidadania pelos diversos atores envolvidos no contexto escolar. Liderar conflitos, incentivar pessoas que atuam simultaneamente num espaço predominantemente marcado por interações interpessoais, construir consensos, formar lideranças, desenvolver e mobilizar equipes em torno do trabalho e dos problemas da escola requer do gestor além da competência técnica a competência humana.

A gestão democrática é entendida enquanto um processo de participação ainda em construção, que juntamente com os princípios de liberdade, pluralismo e qualidade deve nortear o ensino público no país. Tais princípios foram normatizados no artigo 206 da Constituição Federal do Brasil e no inciso VIII do artigo 3o. da Lei 9394/96.

Apesar de normatizada na Carta Magna, ainda é notório os desafios para a efetivação da gestão democrática, o que pode ser explicado pelas bases da formação política e educacional do Brasil. Sabe-se que o país viveu longos e alternados períodos de ditadura, ora marcado por processos escravistas e ditatoriais explícitos, ora por supostos regimes populistas, cujas marcas ainda não foram superadas em apenas três décadas de democracia.

Portanto, o caminho para essa superação passa pela efetivação de experiências de democracia no “chão” da escola, princípio e dever de todos os educadores que devem assumir o desafio de colocar em prática diretrizesnorteadoras de uma educação libertadora, a começar pela efetivação da gestão democrática, importante caminho para assegurar a qualidade da educação, pois “a gestão democrática do ensino público procura assegurar além de participação da comunidade, igualdade de condições de acesso e permanência, o pluralismo

de ideias e um padrão de qualidade nas escolas” (DOURADO; DUARTE, 2001, p. 17).

Além de se fazer cumprir o dispositivo legal, a necessidade e a importância da gestão democrática do ensino público se justificam, por ser considerada um mecanismo viabiliza dor da autonomia e da função política e social da escola enquanto instituição que tem por finalidade a formação para a cidadania.

Portanto, a democracia precisa ser experienciada e exercitadas no espaço escolar para ser aprendida, pois é na escola que se agrega uma diversidade de conflitos e situações que possibilitam a discussão, definição e planejamentos de regras coletivas e, sobretudo o diálogo para a construção de metas e propósitos comuns. Assim, a escola é um espaço, por excelência, de exercício da cidadania por meio da participação ativa de todos os seus atores na gestão político-pedagógica e administrativa deste espaço.

Nessa perspectiva, entende-se que todas as pessoas da escola devem se apropriar do direito-dever da participação, desenvolvendo e fortalecendo instrumentos viabilizadores da gestão democrática. Essa cultura pode ser consolidada à medida que a escola passa a aderir e valorizar estratégias de participação, envolvendo também a comunidade local, composta por inúmeros agentes que podem ser envolvidos na gestão escolar.

A CF de 1988 e a LDB 9.394 de 1996 regulamenta instrumentos de gestão democrática nos sistemas de ensino e nas escolas públicas, porém, o arcabouço jurídico não basta para a mudança de paradigmas disseminados histórica e culturalmente no modelo de gestão do país. As normas jurídicas contribuíram para o direcionamento de novas práticas, contudo não passará de letra morta se não houver a desconstrução de padrões marcados por práticas verticalizadas e autoritárias que se configuram entraves para se consolidar uma cultura de participação.

A escolha dos dirigentes escolares pela comunidade educacional, os conselhos escolares, associações de pais e mestres, grêmio estudantil e órgãos colegiados, além do

Projeto Político Pedagógico são mecanismos e instrumentos que possibilitam a participação do atores da escola na discussão, tomada de decisões e acompanhamento da gestão escolar.

Contudo, ainda se evidencia certa fragilidade ou inoperância na atuação destes instrumentos de participação,quando na maioria das vezes, instâncias colegiadas são oficializadas apenas para atender a legislação vigente, mas de forma sutil, se manobra tanto sua constituição quanto suas decisões, tendo em vista a manutenção de interesses pessoais.

Na esfera escolar, esta cultura é evidenciada na resistência e desmotivação dos agentes educacionais ao serem convidados a participar, bem como nas práticas autoritárias dos

gestores, camufladas por uma suposta democratização, em que os segmentos são consultados apenas para legitimar decisões previamente definidas, dificultando ou inviabilizando a participação dos mesmos na discussão e tomada de decisões.

Esta situação é exemplificada em práticas de “gestão participativa” pelas quais os participantes do contexto organizacional são apenas convidados a simplesmente praticar a participação elementar de verbalização e discussão em grupo sobre questões já definidas anteriormente e que passam a ser legitimadas por essa discussão (LUCK et al, 2001, p.18).

Percebe-se então que promover a gestão democrática é um grande desafio para os gestores, que devem por sua vez trabalhar no sentido de possibilitar a participação, favorecendo e estimulando a interação entre a escola e a comunidade local, garantir a construção coletiva e implementação do PPP. Para tanto, este profissional poderá adotar as seguintes ações na gestão de seu trabalho:

Criar condições para a implementação de um colegiado ou conselho de natureza consultiva ou deliberativa. Respeitar as decisões tomadas pelo colegiado ou conselho. Consultar seus pares antes de marcar datas e horários de reuniões. Divulgar no mural da escola o calendário de reuniões, informando com antecedência as possíveis mudanças. Alternar horários, turnos e dias de reuniões para que as pessoas possam participar. Abrir espaços para que o maior número de pessoas possa participar com vez e voz, pois estas podem vir a ser futuros conselheiros. Discutir coletivamente e estabelecer os critérios para o voto dos representantes da equipe gestora, professores, pais, funcionários, alunos etc. Delegar responsabilidade a todos os membros do colegiado ou conselho, compatíveis com sua qualificação, definindo claramente quem e responsável por cada ação (DOURADO; DUARTE, 2001, p.91).

Dessa forma, percebe-se que a gestão democrática não deve ser apenas normatizada, mas, sobretudo possibilitada por meio da construção de uma cultura de participação iniciada no interior da escola. Este processo se dará por meio da organização do espaço escolar com ações democráticas e inovadoras que resultem no desenvolvimento e formação de lideranças capazes e dispostos a participar dos processos de gestão.

Além disso, a gestão democrática da educação assume centralidade nas políticas públicas educacionais enquanto uma das dimensões da qualidade do ensino, além de ser contemplada na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, permanece na lista das diretrizes do Plano Nacional de Educação.

Nota-se, assim, que o exercício da democracia na escola está inteiramente ligado a qualidade da educação, pois possibilita a existência de espaços favoráveis ao desenvolvimento pleno e aprendizagem dos alunos, além de contribui para a eliminação de processos de

exclusão, preconceito e violência escolar, pois é na convivência democrática que impera o respeito às diferenças, o poder é descentralizado e as relações hierarquizadas dão lugar ao diálogo e às vivências coletivas.

A função do PPP no processo da gestão democrática da escola

Pensar a gestão da escola sob a ótica da democracia pressupõe uma proposta pedagógica que defina claramente a democratização dos espaços e decisões no contexto escolar, de modo que o respeito à diversidade, à mobilização e acolhimento das diferenças que constituem a escola, fundamente e direcione sua prática e convivência diária.

Desse modo, a visão estritamente burocratizadora do Projeto Político Pedagógico deve ser superada, e assim o documento construído apenas pela imposição dos órgãos normativos dá lugar ao importante instrumento de democratização e autonomia escolar, à medida que estabelecem objetivos e metas claras, bem como o caminho que será percorrido pela comunidade escolar para atingir tais finalidades.

Nesse contexto, o PPP se configura enquanto um potente e indispensável instrumento da gestão democrática e por seu caráter político e pedagógico, um possibilitador da autonomia da escola, retratando e articulando a construção de sua identidade. Assim, a sua construção deve ser orientada pelos seguintes princípios:

Relação escola-comunidade, democratização do acesso e da permanência do aluno na escola com sucesso, gestão democrática, autonomia, qualidade de ensino, organização curricular e valorização dos profissionais da escola (...). Cada um desses princípios, discutido a partir da realidade da escola, pode contribuir para a elaboração do projeto pedagógico, estimulando os vários segmentos que a compõem a contribuir significativamente para a busca da melhoria da qualidade do ensino que oferece (MARÇAL; SOUZA, 2001, p.53).

Frente a isso, percebe-se que os agentes e gestores reconhecem a importância do PPP para a unidade escolar, considerando que este pode lhes conferir a autonomia, a possibilidade de tomar decisões, de traçar suas próprias estratégias de ação e trabalho. Sendo um instrumento de participação e de exercício da democracia tão defendida e almejada em nossa sociedade e na escola, o PPP torna-se a garantia da materialização dos planos traçados e decididos pela comunidade escolar em prol dos sujeitos atendidos e do contexto em que estão inseridos.

O PPP possibilita assim, o exercício da participação, de práticas democráticas e mobilizadoras no “chão” da escola que deve, por meio de sua atuação política e pedagógica, definidas neste documento, qualificar sua ação e trabalho, constituindo assim, sua identidade coletiva. Nessa perspectiva, Marçal e Souza (2001, p.46) apresentam a gestão democrática como um princípio do projeto pedagógico, pois para eles:

Como princípio do projeto pedagógico, a gestão democrática entende que todos os envolvidos no trabalho escolar devem não apenas saber como a escola funciona, mas também participar na definição de seus rumos. Nesse sentido, a escola não pode centrar o seu trabalho na figura dos gestores, mas abrir-se à participação de todos nas decisões, que visam à definição e ao alcance das finalidades do projeto pedagógico.

Desse modo, incentivar a participação na construção do Projeto Político-Pedagógico significa pensar a participação de todos os segmentos da escola, inclusive dos pais e membros da localidade em que esta entidade se localiza, o que apresenta-se enquanto um desafio, pois na maioria das vezes este segmento se mantém afastado do processo educacional, sendo solicitado apenas para legitimar certas ações e procedimentos escolares. É fundamental, assim, trabalhar o PPP na perspectiva dos direitos humanos, conforme apontam Guedes, Silva, Garcia (2017).

Portanto, se o PPP deve revelar a identidade e a cultura da comunidade escolar, o seu contexto e entorno deve ser consultado e valorizado na sua construção e implementação. O Projeto Político Pedagógico só se configurará enquanto identidade da escola se todos os segmentos que a compõe se perceberem nele e atuarem de forma cooperativa, pois como enfatiza Bussmann (1995), associação de pais e mestres, grêmios estudantis, conselho de classe, atuam em sintonia por integrarem o projeto pedagógico.

Contudo, muitos são os desafios para implementação de formas mais democráticas e humanas de educação, a começar pela necessidade de mudanças estruturais e atitudinais no modelo de escola que herdamos cuja função é “docilizar” o indivíduo. Porém, à medida que a escola exercitar a coletividade, o respeito e acolhimento à diversidade e as diferenças que constitui o campo escolar, estará sinalizando estas mudanças em sua proposta de ensino. Percebe-se, então, que não se pode pensar o Projeto Político Pedagógico fora da perspectiva de uma gestão democrática.

É preciso superar o modelo de escola que historicamente reproduziu e sedimentou a sociedade vigente, em que o trabalho intelectual e o poder de tomar decisão é privilégio restrito de alguns e a hierarquia é usada como mecanismo para definir ou demarcar os limites e espaços que cada segmento pode ocupar, impedindo assim, a descentralização do poder e valorização daqueles que sempre ocuparam a posição de ouvintes passivos e espectadores dos processos políticos e sociais.

Outro grande desafio apresentado refere-se à construção coletiva do Projeto político-pedagógico na escola, e nesse processo, a equipe gestora assume papel relevante, já que os gestores são os grandes articuladores desse processo e garantidores de sua implementação como vivência coletiva que permita o exercício da cidadania e a qualidade da educação. Contudo, se o PPP não for pautado e direcionado pelos princípios da autonomia e da participação tornar-se-á mais um documento burocrático contendo apenas o desdobramento de intenções, conforme Malheiro (2005, p.80):

A autonomia e a participação- pressupostos do projeto político pedagógico da escola- não se limitam a mera declaração de princípios consignados em algum documento. Sua presença precisa ser sentida no Conselho escolar ou Colegiado, e também na escolha do livro didático, no planejamento do ensino, na organização de eventos culturais, de atividades cívicas, esportivas, recreativas.

Para Marçal e Souza (2001), o processo de construção do PPP deve seguir uma dinâmica própria, partindo sempre da “escola que temos” para a definição e planejamento da “escola que queremos”, contemplando três movimentos estruturados simultaneamente e redirecionados por constantes processos de avaliação:

1° Movimento: Diagnóstico da realidade escolar;

2° Movimento: Levantamento das concepções do coletivo da escola, momento em que se discute e define qual identidade a escola quer construir, tendo por base as concepções do coletivo escolar em relação ao trabalho pedagógico como um todo;

3° Movimento: Definições de ações pelo coletivo e estratégias de execução das mesmas pelos diversos segmentos da comunidade escolar, tendo em vista a implementação do Projeto pedagógico.

O processo de construção do PPP nos aponta o seu caráter político e pedagógico na medida em que revela a intrínseca relação entre escola e sociedade. O modelo de sociedade e seus conflitos demandam por parte da escola uma intervenção, levando-a por meio de um processo de reflexão, estudo e diálogo, definir claramente o sujeito que se pretende ou que precisa formar para intervir de forma eficaz na sociedade.

Portanto, esta intenção política da escola será concretizada na ação-reflexão pedagógica da comunidade escolar e, portanto, será definida, fundamentada teoricamente e esboçada em sua proposta pedagógica.

O projeto político-pedagógico constitui, então, instrumento de participação para o efetivo exercício da gestão democrática na escola que ao fazer bom uso do mesmo poderá promover a interação dos sistemas educacionais e instrumentalizá-los para intervir na sociedade, pois com um Projeto Político-Pedagógico que retrate suas demandas e finalidades a escola, ao assumir sua função social, contribuirá para a formação de agentes envolvidos no processo de construção de novos e democráticos paradigmas para a vivência e convivência em sociedade.

**CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A década de 1980 no Brasil foi marcada por intensas lutas em favor da democratização na gestão de todas as esferas sociais. Estes princípios de participação e descentralização de poder chegaram também, por força da lei, nos sistemas educacionais, tendo em vista que a escola é entendida enquanto um importante instrumento e mecanismo de formação de cultura e cidadania.

Nesse sentido, entende-se que somente através de processos educativos a sociedade humana consegue superar e/ou desconstruir os ranços de culturas autoritárias e hierarquizadoras, formatada e enraizada historicamente no comportamento e relações sociais, viabilizando espaços e abrindo caminhos para relações de poder baseadas em princípios democráticos.

Dessa forma, é consenso entre estudiosos e pesquisadores educacionais que a escola é por excelência, espaço para o exercício de experiências de cidadania e democracia, tendo em vista sua função social e missão na formação de sujeitos para a prática da participação fazendo-os experimentar neste ambiente o exercício democrático e descentralizado da gestão do espaço e das pessoas que constituem a escola.

A legislação brasileira, desde a CF/88 até a LDB 9.394/96, estabelece princípios e mecanismos de implementação da gestão democrática da escola, a exemplo dos conselhos escolares, grêmio estudantil, associação de pais e mestres e o Projeto Político-Pedagógico que assume um papel relevante na organização e direcionamento de ações participativas na gestão da escola.

A gestão democrática tem ganhado espaço importante no bojo das diretrizes e políticas públicas para a qualidade da educação. Desse modo, articular e viabilizar os instrumentos que norteiam esse modelo de administrar os sistemas de ensino tornou-se meta e objetivo a ser perseguido e consolidado em todas as esferas educacionais. .

Portanto, o Projeto Político-Pedagógico que deixou de ser aquele documento burocratizado, elaborado por terceiros, alheios ao contexto e cultura escolar, apenas para cumprir determinações legais, tem assumido papel relevante na gestão democrática à medida que retrata a identidade da comunidade escolar e congrega seus atores num intenso e permanente processo de reflexão-ação-reflexão.

Portanto, a ação pedagógica da escola é definida e motivada a começar da intenção política de seus agentes, que podem organizar construir e se apropriar das estratégias e instrumentos de ação e participação delimitados no PPP, que se constitui enquanto o grande mecanismo de envolvimento, organização e implementação da gestão democrática na escola. Para tanto, é imperativo a superação dos desafios evidenciados para implementação de formas mais democráticas e humanizastes de educação, bem como mudanças estruturais e atitudinais no modelo de escola que herdamos que opera visando à padronização e passividade. Nesse contexto, a gestão democrática, ao exercitar a coletividade, o respeito e o acolhimento à pluralidade, poderá propiciar mudanças consideráveis no espaço cotidiano da escola.

Referências

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988.

BRASIL. Lei n° 9.394 de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, DF, 1996.

BUSSMANN, Antônia Carvalho. O projeto Político-Pedagógico e a Gestão da escola. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro (org.). Escola: espaço do Projeto político-pedagógico. Campinas, SP: Papirus, 1995.

DOURADO, Luís Fernando; DUARTE, Marisa Ribeiro Teixeira. **PROGESTÃO:** Como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar? Módulo II. Brasília: CONSED, 2001.

GUEDES, Josenilson V.; SILVA, Angela M.F.; GARCIA, Luciane T. Projeto político-pedagógico na perspectiva da educação em direitos humanos: um ensaio teórico. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, vol. 98, n.250, p. 580-595, 2017.

LÜCK, Heloísa et al. Uma abordagem participativa para a gestão escolar.In: \_\_\_\_\_\_ (Org.). **A escola participativa:** o trabalho do gestor escolar. 5 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

MALHEIRO, João. Projeto político-pedagógico: utopia ou realidade. **Ensaio: aval. pol.públ, educ.,** Rio de Janeiro, v.13, n.46, p. 79-104, jan./mar. 2005.

MARÇAL, Juliana Correa.;SOUZA, José Vieira de. **PROGESTÃO: Como promover a construção coletiva do projeto político pedagógico da escola? Módulo III.** Brasília: CONSED,2001.

SALMASSO, José Luís; FERMI, Raquel Maria Bartone. Projeto Político Pedagógico: umaperspectivadeidentidadenoexercíciodaautonomia. 2009.Disponível em:<http://www.smec.salvador.ba.gov.br/site/documentos/espaco-virtual/espaco-jornada-pedagogica/artigos >acesso em 20/09/ 2018.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Coordenação do Trabalho Pedagógico**: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula. São Paulo: Libertad, 2002.