



Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia / SECADI/MEC

Curso de Especialização em Educação em e para os Direitos Humanos,
no contexto da Diversidade Cultural

FÁTIMA DOS SANTOS PEREIRA

**PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO NA ESCOLA: UMA FERRAMENTA
NECESSÁRIA PARA O MELHOR DESEMPENHO NO ENSINO-APRENDIZAGEM**

Brasília/DF
2015



Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia / SECADI/MEC

Curso de Especialização em Educação em e para os Direitos Humanos,
no contexto da Diversidade Cultural

FÁTIMA DOS SANTOS PEREIRA

PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO NA ESCOLA: UMA FERRAMENTA
NECESSÁRIA PARA O MELHOR DESEMPENHO NO ENSINO-APRENDIZAGEM

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Universidade de Brasília (UnB), como requisito para
obtenção do grau de Especialista em Educação em e
para os Direitos Humanos no contexto da Diversidade
Cultural.

Professor/a orientador/a: CÂNDIDA BEATRIZ ALVES

Brasília/DF
2015

Pereira, Fátima dos Santos.

Projeto politico pedagógico na escola: uma ferramenta necessária para o melhor desempenho no ensino-aprendizagem/ Fátima dos Santos Pereira – Brasília, 2015.

30 p.

Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade de Brasília, Instituto de Psicologia, 2015.

Orientador/a: Cândida Beatriz Alves

1. Gestão Democrática. 2. Projeto Politico Pedagógico.



Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia / SECADI/MEC

Curso de Especialização em Educação em e para os Direitos Humanos,
no contexto da Diversidade Cultural

O Trabalho de Conclusão de Curso de autoria de Fátima dos Santos Pereira, intitulado Projeto Político Pedagógico na escola: uma ferramenta necessária para o melhor desempenho no ensino-aprendizagem, submetido ao Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, no âmbito da SECADI/MEC, como parte dos requisitos necessários para obtenção do grau de Especialista em Educação em e para os Direitos Humanos no Contexto da Diversidade Cultural, foi defendido e aprovado pela banca examinadora abaixo assinada:

Prof. Ms. CÂNDIDA BEATRIZ ALVES (Presidente)

Universidade de Brasília - UnB

Prof Dr Lúcia Helena C. Z. Pulino (Examinador/a)

Universidade de Brasília - UnB

Brasília, novembro de 2015

Dedico este trabalho aos meus filhos Bruno Evilles e Bianca Izy, pela paciência e compreensão, e em especial aos meus amigos que sempre me deram força, acreditaram no meu potencial e não deixou que desistisse.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus em primeiro lugar por me dar o dom da vida, aos meus pais que sempre me apoiaram, em seguida a todos aqueles que me ajudaram nessa caminhada, ao pessoal da escola que me acolheram de braços abertos, e possibilitou que desenvolvesse essa pesquisa.

RESUMO

A Constituição Federal e a LDB estabelecem novos fundamentos e estratégias para a organização e a gestão dos sistemas de ensino para as práticas do cotidiano escolar. Assim, entre os fundamentos da gestão democrática do ensino público, a LDB destaca a autonomia dos sistemas de ensino e de suas escolas. E como estratégias privilegiadas de gestão democrática são instituídas os conselhos de educação nos sistemas de ensino, e na gestão das escolas os conselhos escolares, sempre com a participação da comunidade. Dessa maneira, a gestão democrática da educação representa, ao mesmo tempo, impessoalidade e transparência, autonomia e participação, liderança e trabalho coletivo, representatividade e competência. Na defesa da gestão democrática e da autonomia da escola, é importante assegurar o desenvolvimento da formação plena dos alunos. A gestão democrática pressupõe a criação de mecanismo concreto de participação e de autonomia da escola e, ainda, o respeito aos diferentes atores da escola e suas manifestações e formas de organização. Ao promover a participação dos alunos, promovemos, também, a formação de sujeitos do conhecimento, ativos e envolvidos em dar sentido à sua vida, às suas experiências e relações sociais. Desse modo, a equipe gestora deve contribuir para a criação de espaços de participação dos alunos no cotidiano escolar. A atuação do gestor escolar é complexa abrange planejamento, direção, coordenação, mediação, monitoramento e avaliação das ações internas da escola e sua relação com a comunidade, além de sua articulação com setores oficiais da gestão educacional, para garantir a efetividade das ações educacional a promoção, a promoção da aprendizagem e formação dos alunos. O Projeto Político Pedagógico (PPP) tem como propósitos os aspectos teóricos e metodológicos, tais como: o perfil da comunidade escolar, a gestão das políticas, os processos de práticas educativas, a organização curricular e didático-pedagógica, a composição das instalações, a infraestrutura de serviços e a avaliação institucional. Refletir sobre o Projeto Político Pedagógico (PPP) com a comunidade escolar representou resgatar o sentido do fazer pedagógico da escola, por meio da ressignificação de cada profissional e a importância do papel de cada ser seja individualmente ou coletivamente envolvido no processo educacional.

Palavras chave: Gestão democrática, Projeto Político Pedagógico.

ABSTRACT

The Federal Constitution and the LDB establishes new foundations and strategies for the organization and management of education systems and practices of everyday school life. Thus, among the foundations of democratic management of public education, the LDB highlights the autonomy of education systems and their schools. And how privileged democratic management strategies are instituted the boards of education in the school systems, and the management of schools school boards, always with community participation. Thus, the democratic management of education is at the same time, impartiality and transparency, autonomy and participation, leadership and collective work, representativeness and competence. In defense of democratic management and school autonomy, it is important to ensure the development of full training of students. The democratic management presumes the creation of concrete mechanisms of participation and school autonomy, and also respect for different school actors and their manifestations and forms of organization. To promote student participation, we promote also the formation of subject knowledge, active and involved in giving meaning to their lives, their experiences and social relations. Thus, the management team must contribute to the creation of spaces for student participation in school life. The role of the school management is complex, covering planning, direction, coordination, mediation, monitoring and evaluation of internal activities of the school and its relationship with the community, as well as its articulation with official sectors of education management, to ensure the effectiveness of educational actions promotion, promoting learning and training of students. The Pedagogical Policy Project (PPP) aims, theoretical and methodological aspects such as: the profile of the school community, policy management, educational practices processes, curricular and didactic-pedagogic organization, the composition of the facility, the infrastructure services and institutional assessment. Reflect on the Pedagogical Political Project (PPP) with the school community represented redeem the sense of pedagogical school, through the redefinition of each professional and the important role of each being individually or collectively involved is the educational process.

Keywords: Democratic management, Pedagogical Political Project.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

PPP – Projeto Político Pedagógico

SEMEC – Secretaria Municipal de Educação

ECA – Estatuto da Criança e Adolescente

SUMÁRIO

1.0	Introdução	11
1.1	Contextualização	12
1.2	Formulação do problema	12
1.3	Objetivo geral	13
1.4	Objetivos específicos:	13
1.5	Justificativa	13
2.0	Fundamentação teórica	14
2.1	Capítulo 1 - gestão democrática no ambiente escolar	14
2.2	Capítulo 2-projeto político pedagógico (PPP) sua origem e finalidade	18
3.0	Metodologia	22
3.1	Contexto da pesquisa	23
3.2	Procedimentos de análise de dados	23
3.3	Ações interativas	24
3.3.1	Grupo I – Gestão democrática da escola	24
3.3.2	Grupo II – Importância da construção da PPP	25
3.3.3	Grupo III – Leitura do PPP da escola	25
3.3.4	Análise e interpretação dos resultados	26
3.3.4.1	Grupo I – Gestão democrática da escola	26
3.3.4.2	Grupo II – Importância da construção da PPP	26
3.3.4.3	Grupo III – Leitura do PPP da escola	26
4.0	Considerações Finais	27
5.0	Referências	29

1. INTRODUÇÃO

Antes de apresentar algumas ideias sobre gestão democrática, faz-se necessário ressaltar que a mesma não existe sem comprometimento, respeito e amor, e como escreve Freire com muita propriedade, um amor que não subjuga o outro, mas que promove e dá autonomia na práxis, e isso só é possível por se tratar de uma relação de consciências humanas.

Paulo Marcos Ferreira Andrade

A maioria das escolas do município de Carinhanha-Bahia não tem seus Projetos Políticos Pedagógicos (PPP) elaborados democraticamente e aprovados pelo Conselho Municipal de Educação. Sendo a maioria das escolas compreendidas no campo, percebe-se que não têm sua realidade contemplada no PPP.

O município de Carinhanha-Bahia possui 30 escolas, 20 estão na zona rural, das quais duas atendem somente Pré-escola e Ensino Fundamental I, duas escolas atendem apenas o Ensino Fundamental II e 16 escolas atendem da Pré-escola até o Ensino Fundamental II. As 10 escolas da sede do município atendem desde pré-escola até fundamental de nove anos.

Diante desta realidade, foi verificado que as escolas usam para efeito de parâmetro a Proposta Pedagógica Unificada da Secretaria de Educação, que não contempla as diferentes realidades identificadas em visitas *in loco*.

Escolhi este tema para desenvolver o projeto de intervenção com a intenção de contribuir com as unidades escolares em ações que viabilizam a construção dos Projetos Políticos Pedagógicos, visando o desenvolvimento dessas unidades escolares, de modo que toda comunidade faça parte de sua construção.

O presente trabalho traz uma breve apresentação da gestão democrática na educação brasileira e os meios de concretização da gestão democrática dentro da instituição escolar, destacando e aprofundando sobre um desses meios: o Projeto Político Pedagógico (PPP).

Dessa forma, o trabalho está organizado em capítulos que discorrem sobre vários temas, como no caso do primeiro, que aborda questões teóricas referentes à gestão democrática no ambiente escolar como foco de mudanças para a educação. Já o segundo capítulo aborda os conceitos e a finalidade do Projeto Político Pedagógico, fazendo uma reflexão sobre as possibilidades de construir o Projeto Político Pedagógico de maneira mais democrática e coletiva, por meio da participação. O conceito de participação é trabalhado

numa perspectiva em que o mesmo é construído dentro da instituição escolar em concordância com a democratização e a coletividade. O terceiro e último capítulo tem como foco mostrar o resultado da pesquisa realizada na Escola Municipal José de Oliveira Cunha e como está sendo utilizado o Projeto Político Pedagógico para o melhor desempenho no ensino-aprendizagem para alcançar seus objetivos.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O Projeto Político Pedagógico é o ponto inicial de uma gestão efetiva, sendo denominado de forma diferente em diferentes cenários brasileiros, e deve refletir os anseios sociais atuais e revisar as práticas pedagógicas desenvolvidas.

A educação vem passando por constante processo de mudanças, e o PPP é um dos instrumentos dessa mudança para uma gestão democrática.

Este trabalho foi desenvolvido através da leitura e discussão do PPP da Escola Municipalizada José de Oliveira Cunha, com o objetivo de identificar como a escola vem utilizando o PPP para o melhor desempenho da aprendizagem do aluno.

1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Na perspectiva de uma escola democrática, onde as decisões são tomadas no coletivo, o Projeto Político Pedagógico PPP deve ser elaborado e discutido pelos membros da comunidade escolar e deve buscar atender a necessidade e os aspectos culturais de seus alunos.

A partir da Lei de Diretrizes e Bases (LDB) nº- 9395/96, fica estabelecido que:

Art. 12 – Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

I- elaborar e executar sua proposta pedagógica;

II – administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;

Art. 13 – Os docentes incumbir-se-ão de:

I – participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;

Art. 14 – Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na Educação básica, de acordo com 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, Lei 9394/96, de 20 de dezembro de 1996).

Diante da importância do Projeto político pedagógico (PPP) na escola como ferramenta necessária para melhor desempenho no ensino-aprendizagem, como a escola vem utilizando o PPP para alcançar seus objetivos? Essa é a questão que norteia este trabalho.

1.3 OBJETIVO GERAL

- Promover o debate sobre a importância do Projeto Político Pedagógico nas escolas com ações efetivas para crescimento dos índices da educação básica em nosso município.

1.4 Objetivos Específicos:

- Reconhecer a importância do Projeto Político Pedagógico da Escola.
- Garantir a reestruturação do projeto de forma democrática.
- Estabelecer metas e estratégias condizentes com a realidade dos alunos.
- Garantir mecanismos de avaliação que contribuam com o melhoramento do Índice do Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB).

1.5 JUSTIFICATIVA

Destaca-se que o projeto político pedagógico é um documento de fundamental importância no planejamento da escola, é ele que direciona os rumos que a escola deve seguir. Por isso o presente projeto justifica-se pela necessidade de implantação e implementação do Projeto Político Pedagógico, que, na sua construção, deve inserir a participação da comunidade escolar, evidenciando suas especificidades locais.

O PPP é um instrumento gerencial pedagógico que norteia as ações de ensino dentro de uma instituição, tendo necessariamente a função de ser constantemente atualizado, acompanhando as inovações no âmbito educacional.

É constante a ausência de um coordenador pedagógico que esteja envolvido com as ações da escola e que perceba a importância deste documento para o desenvolvimento de suas atribuições para com a escola. Escolhi este tema para desenvolver o projeto de intervenção com a intenção de contribuir com as unidades escolares em ações que viabilizem a construção dos Projetos Políticos Pedagógicos, visando desenvolvimento destas unidades escolares de modo que toda comunidade faça parte de sua construção.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CAPÍTULO 1 - GESTÃO DEMOCRÁTICA NO AMBIENTE ESCOLAR

A gestão democrática na escola se faz com a construção da democracia. O gestor escolar deve ser o principal orientador das diretrizes da escola. Nesse contexto, o processo de tomada de decisão se dá de forma coletiva e participativa. A gestão pode, assim, estar concentrada no indivíduo ou no coletivo. Para isso, torna-se necessário o envolvimento, o comprometimento das pessoas no planejamento e na realização das atividades desenvolvidas no contexto escolar.

O alcance dos objetivos almejados por uma equipe escolar vai depender da concepção que o gestor tem de gestão. As mais diferentes ações que compõem a gestão de uma escola ou sistema de ensino são resultantes de trabalho de múltiplos sujeitos, que procuram trabalhar em sintonia.

Ao longo desse processo, enfrentam obstáculos, dificuldade, o diálogo e a participação são instrumentos indispensáveis para compreender as mudanças e promover o entendimento de que as diversidades são inerentes ao processo educacional. Para isso, a escola deve ser uma comunidade de aprendizagem também em liderança, tendo em vista que o papel dela é formar cidadãos críticos, participativos, capazes de conviver em sociedade, desenvolver atividades em grupo. Segundo Farfus:

O projeto pedagógico é o ponto inicial para uma gestão escolar efetiva. Quando falamos em gestão escolar, no contexto desta publicação, estamos nos referindo a várias formas de gestão que acontecem em diferentes espaços nos quais a atuação do pedagogo pode acontecer como já mencionada na introdução, pois, hoje, a atuação do gestor escolar não se restringe a contextos escolares formais, vai além; ou seja, compreende ambientes organizacionais em empresas, indústrias, bem como acontece através de uma atuação significativa em ambientes de educação não formal, como as instruções do terceiro setor (em amplo crescimento), tais como as instruções, institutos, fundações, que promovem projetos de complementação à educação formal. (FARFUS, 2008, p. 36).

A gestão democrática no ambiente escolar apresenta o estudo histórico, social, político e pedagógico de procedimentos administrativos tendo como objetivo repousar a gestão democrática escolar como garantia da participação cidadã nas esferas do poder a decisão. No entanto, é preciso compreender que essa nova forma de gerir torna necessário romper com certos paradigmas que guiavam a direção escolar.

Percebe-se que, na administração escolar, o ensino era fragmentado, não havendo propostas coletivas de educação, onde todos os segmentos escolares estivessem envolvidos, ou seja, cada um se preocupava apenas em desempenhar apenas o seu papel.

É certo que são muitas as concepções sobre as relações da gestão democrática, porém uma gestão democrática num ambiente escolar remete à ideia de uma instituição de ensino capaz de auxiliar na formação de cidadãos. Ao contrário desta, o ensino ocorre de forma fragmentada, não havendo uma preocupação em comum com as diversas dimensões educativas. Nesse sentido, Libâneo afirma que:

Na maior parte das vezes, a realidade das escolas ainda é de isolamento do professor. Sua responsabilidade começa e termina em sala de aula. A mudança dessa situação pode ocorrer pela adoção de práticas participativas, em que professores aprendam nas situações de trabalho, compartilhem com os colegas conhecimentos, metodológicos e dificuldades, discutam e tomem decisões sobre o projeto pedagógico curricular, sobre o currículo, sobre as relações sociais inteiras, sobre as relações sociais internas, sobre as práticas de avaliações. (LIBÂNEO, 2007, p.308).

O aprendizado democrático inicia-se com a participação de todos os integrantes da escola e com a capacidade de todos discutirem, elaborarem e aceitarem regras coletivas, bem como a superação de obstáculos por meio de diálogo, para a realização de propostas comuns.

Segundo Gadotti:

Num sistema fechado, os usuários, pais e alunos e os prestadores de serviço, os professores e funcionários não se sentem responsáveis. Este é uma das principais razões da não participação. Num sistema aberto o lúpus fundamental da educação é a escola e a sala de aula. (GADOTTI, p. 48).

Fica claro que são as práticas participativas que fazem com que a escola passe a ser uma comunidade democrática, contribuindo para o ensino e a reflexão, dando maior ênfase aos elementos internos do processo educativo. Assim, a comunidade escolar tem capacidade de saber o que fazer e de perceber o que se passa no contexto escolar. Além disso, uma gestão democrática no ambiente escolar, por sua vez, requer, dentre outros, a participação da comunidade nas ações desenvolvidas na escola e local. É tarefa complexa, pois articula interesses, sentimentos e valores diversos. Às vezes não é fácil, mas compete às equipes gestoras pensar e desenvolver estratégias para incentivar as pessoas a se envolver e participar na vida da escola. Diante do exposto. Gadotti e Romão defendem que:

A participação possibilita a população um aprofundamento de seu grau de organização e uma melhor compreensão do estado influiendo ampla no seu funcionamento. Em relação à escola, ela contribui para a democratização das relações de poder no seu interior e, conseqüentemente para melhora do ensino. Todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade todos os que nela estudam e trabalham, intensificar seu envolvimento com ela e, assim, acompanhar melhor a educação ali oferecida. (GADOTTI& ROMÃO, 2001, p.16).

Uma boa gestão produz efeitos positivos na escola e no sistema de ensino. Esses efeitos vão além das reformas dos prédios, compra de equipamentos ou realização de novos eventos. Embora essas ações sejam necessárias e a gestão democrática esteja comprometida com elas, a ênfase na aprendizagem dos alunos, o planejamento criterioso, a implementação

do projeto pedagógico e a melhoria das condições de trabalho produzem, também, resultados esperados e demonstráveis para as comunidades escolar e local.

Para Libâneo:

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 propõem. (LIBÂNEO, 2001, p.133).

A participação da direção nas reuniões pedagógicas é importante, lá se pode ouvir e expor argumentos, além de conhecer, acompanhar e se comprometer com o processo. É necessário que o gestor compreenda que seu papel na escola deve ser o de líder democrático na coordenação dos processos pedagógicos.

A escola é constituinte e constitutiva da sociedade em que está inserida. Isso significa que não dá para pensá-la de forma independente da realidade social. As ações desenvolvidas na escola refletem o momento histórico que a sociedade está vivendo. Dessa forma, a instituição de ensino passa a ser mais real e mais atuante, pois quanto maior for o número de sujeitos envolvidos ativamente nos trabalhos planejados e desenvolvidos no contexto escolar, melhor serão os resultados, considerando que ela tem um papel indispensável na organização da sociedade, mas também se modifica em função da mesma.

[...] A gestão democrática da escola implica que a comunidade, os usuários da escola, sejam seus dirigentes e gestores e não apenas os seus fiscalizadores ou, menos ainda, os meros receptores dos serviços educacionais. Na gestão democrática, pois, mães alunos e alunas, professores e funcionários assumem sua parte de responsabilidade pelo projeto da escola, como afirma (GADOTTI, 2001. p.41).

Para tanto, é preciso uma relação democratizadora entre todos os atores sociais, uma vez que o trabalho deve alcançar a excelência da qualidade de ensino e a excelência da emancipação de todo cidadão. Um processo de gestão escolar construído com base na participação, autonomia e democracia pode tornar as equipes eficazes, que sustentam suas ações na clareza da definição do seu projeto pedagógico.

O papel do gestor nesse processo, segundo Farfus (2008, apud Robbins, p. 120), é fundamental, pois “a liderança tem o papel crucial para compreensão do comportamento do grupo, pois é o líder que geralmente oferece a direção em relação ao alcance dos objetivos” e o líder aqui é o gestor.

Nessa mesma linha de pensamento, Ferreiro (2008, p. 306) “entende a gestão democrática como [...] gestão é administração, e tomada de decisão, é direção. Relaciona-se com atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir sua função, desempenhar seu papel”.

A escola deve considerar que o seu trabalho envolve diretamente o lado humano e, mesmo que o atual sistema necessite de mão de obra qualificada, a instituição escola não deve fugir do seu foco principal, ou seja, a construção da cidadania.

“A mudança nos conceitos, nas atitudes, com maior valorização da figura humana e um dos fatores principais para que possamos construir planejar e idealizar um futuro próspero para as instituições escolares” (Farfus, 2008 p. 116).

Entende-se que uma gestão inovadora deve ter um compromisso com as mudanças sociais, no entanto notamos claramente que, no âmbito da escola, ainda são utilizadas repetidas práticas já existentes sem se observar a realidade atual, não se dando conta que o mundo vive em constantes transformações.

Sabe-se que a modernização da vida social, com o progresso tecnológico, o crescimento econômico, as migrações populacionais, dentre outros fatores, vêm afetando o novo cenário escolar.

Como afirma Libâneo:

[...] A gestão democrática é um processor de aprendizado e de luta política que não se circunscreve aos limites da prática educativa, mas vislumbra, nas especificidades dessa prática social e de sua relativa autonomia, a possibilidade de criação de canais de efetiva participação e de aprendizado “jogo” democrática e, conseqüentemente, do repensar das estruturas de poder autoritário que permeiam as relações sociais e, no seio dessas práticas educativas. A participação é entendida. (LIBÂNEO, 2007, p 328).

A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar.

Assim sendo, podemos comprovar que, para implementação da gestão escolar, é preciso haver a participação de todos os envolvidos na escola, como professores, funcionários e a própria comunidade, construindo assim uma escola mais competente e comprometida com a sociedade. Nesse sentido, defende Farfus:

A gestão escolar efetiva exige a participação de todos em sua redefinição: Os profissionais envolvidos com o processo educacional devem concentrar esforços na redescoberta de uma nova educação que crie uma comunidade mais civilizada para interagir, sonhar, realizar, viver e sentir. Considerando que a gestão escolar requer na sociedade novas competências. (FARFUS, 2008 p. 116)

Entretanto, é fundamental o comprometimento do gestor em efetivar projetos que assegurem a participação dos agentes que trabalham na escola no fortalecimento dos vínculos de confiança entre todos envolvidos, oportunizando a participação e valorização das habilidades daqueles que se propõem a auxiliar o gestor nas atividades planejadas.

Segundo Vasconcelos:

O diretor deve entender-se como um educador: (...) a gestão envolve estratégias onde a comunicação exerce papel fundamental, como ponto de partida para que todos se entendam. Assim é importante ao gestor discutir soluções possíveis e promover negociações, assumir responsabilidades e deixar que os outros também assumam; ser ouvido, mas também ouvir, valorizar os aspectos positivos do grupo, deixando claras as suas intenções para com a escola e zelar pelo total transparência de todas as ações. (VASCONCELOS, 2002, p.62)

Portanto, cabe-lhe a função de mediar a implementação dos espaços necessários às ações e às decisões compartilhadas na escola. Compete ao gestor, como liderança na escola, coordenar as ações, integrá-las, promover a participação das comunidades local e escolar na concretização de uma escola focada no sucesso e no bem-estar do aluno e na realização dos sonhos, objetivos e metas coletivas.

2.2. CAPÍTULO 2 - PROJETO POLITICO PEDAGÓGICO (PPP) SUA ORIGEM E FINALIDADE.

O projeto político pedagógico corresponde ao ato de a escola pensar a sua ação educativa visto que esta é sempre intencional e precisa de direção e planejamento. Nessa lógica, é o instrumento que indica o rumo e a direção que a escola deve tomar para cumprir, da melhor maneira possível, suas intenções educativas. Ele deve ser elaborado, implementado e avaliado visando levar a escola a descobrir como resolver, de forma realista, os seus problemas.

O projeto político pedagógico tem a sua significação indispensável no contexto escolar. Neste sentido, deve levar um processo de reflexão e discussão dos desafios encontrados na escola. Sendo assim, é necessário buscar alternativas viáveis da efetivação de sua funcionalidade.

Em razão disso, a gestão democrática se dá através da cooperação de toda comunidade escolar, trata-se de uma relação recíproca entre a dimensão política e a dimensão da escola.

A partir da Lei de Diretrizes e Bases (LDB) nº. 9394/96 fica estabelecido que:

Art. 12º. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

- I - elaborar e executar sua proposta pedagógica;
- II - administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;

Art. 13º. Os docentes incumbir-se-ão de:

- I - participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;
- II - elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;
- III - zelar pela aprendizagem dos alunos;

Art. 14º. 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. (<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf>)

Assim, de acordo com Lacerda (2004), a partir dessas definições da LDB, a necessidade de um projeto político pedagógico específico tornou-se referência nas escolas, sendo que nem todos os seus atores tinham a preocupação de buscar o real significado do cumprimento da lei.

Percebe-se que estes autores vêm buscando mais conhecimentos da lei e reconhecendo os fatores democráticos que a escola deve cumprir. Neste sentido, é necessário que criem situações que lhe permitam aprender a pensar e realizar o fazer pedagógico de maneira coerente.

Segundo Ilma Passos A. Veiga:

O Projeto Político Pedagógico, ao mesmo tempo em que exige dos educadores, funcionários, alunos e pais a definição clara do tipo de escola que intentam, requer a definição de fins. Assim, todos deverão definir o tipo de sociedade e o tipo de cidadão que pretendem formar. As ações especificam para a obtenção desses fins são meios. Essa distinção clara entre fins e meios é essencial para construção do projeto político pedagógico. (VEIGA, 2005, p. 17).

Nesse contexto, o PPP é um documento construído no coletivo com o propósito de direcionar os andamentos que a escola precisa seguir com a intenção de proporcionar uma gestão democrática.

Uma dimensão a ser considerada é aquela que chamamos de Estrutural e Conjuntural da sociedade, que refletirá a visão do contexto da sociedade em aspectos econômicos, políticos e sociais. E alguns fatores devem ser levados em consideração: exclusão social e educacional; para que desempenhe bem o papel da inclusão social e escolar na sociedade.

Sobre a dimensão Estrutural e Conjuntural, assim se expressa Aguilar:

Para consolidar a relação entre instituições educacionais e sociedade é necessário conhecer os determinantes que condicionam sua organização no âmbito econômico e político. Esses determinantes devem ser contemplados se queremos responder a seguinte pergunta: que indivíduos estamos formando para viver nessa sociedade? (AGUILAR, 1997, p. 7).

Sendo assim, complementando o pensamento acima exposto por Aguilar, um questionamento que deve estar sempre presente em toda a construção da nossa proposta pedagógica é: que indivíduo queremos formar na sociedade?

A Ética Valorativa é de fundamental importância para a formação da cidadania, na construção e valorização da educação no contexto escolar.

Um fator a ser analisado na construção de um Projeto Político Pedagógico é a historicidade da instituição ou realidade interna. Conhecer o passado, construir o presente e planejar o futuro dessa historicidade na escola, como agente do processo educativo definindo conhecimento a ser produzido e a metodologia propícia para um bom desenvolvimento no PPP.

O processo do conhecimento vai além da obediência ao currículo oficial, o PPP deve estar alinhado ao contexto sócio-político da realidade interna da escola.

Segundo Freitas:

O Projeto Político Pedagógico não é uma peça burocrática e sim um instrumento de gestão e de compromisso político e pedagógico coletivo. Não é feito para ser mandado para alguém ou algum setor, mas sim para ser usado como referência para as lutas da escola. É um resumo das condições e funcionamento da escola e ao mesmo tempo um diagnóstico seguido de compromissos aceitos e firmados pela escola consigo mesma – sob o olhar atento do poder público. (FREITAS et al., 2004, p. 69).

Não há dúvidas que articular, elaborar e construir um projeto pedagógico de forma criativa e prazerosa com os vários segmentos da comunidade escolar, com suas competências no processo coletivo, é um grande desafio para a comunidade escolar.

Neste contexto, percebe-se que o PPP é um documento crucial para direcionar os andamentos da escola e que caminhos devem seguir.

No contexto desse projeto político pedagógico, se concebe a educação escolar como uma prática que tem a possibilidade de criar condições para que todos os alunos desenvolvam suas capacidades e aprendam os conteúdos necessários para construir instrumentos de compreensão da realidade e de participação em relações sociais, políticas e culturais diversificadas e cada vez mais amplas, condições estas fundamentais para o exercício da cidadania na construção de uma sociedade democrática e não excludente.

Para Vasconcelos (apud LACERDA, 2004):

Podemos apontar várias finalidades do PPP, entre elas: ser elemento estruturante da identidade da instituição; possibilitar a gestão democrática da escola, sendo canal de participação efetiva; mobilizar e aglutinar pessoas em torno de uma causa comum, gerando parcerias; ensejar referencial de conjunto para a caminhada; resgatar a autoestima do grupo, acreditando nas possibilidades de intervenção na realidade; possibilitar a delegação de responsabilidades e colaborar na formação de professores. (VASCONCELOS, 2004. p.57).

Para Veiga (2003), o PPP é um processo permanente de reflexão e discussão dos problemas da escola. É elaborado com o objetivo de buscar alternativas e estratégias para a

solução dos problemas identificados na escola. Além disso, propicia um espaço para o exercício democrático e participação de todos os membros da comunidade escolar.

Quem atribui os significados ao PPP são seus próprios atores, aqueles que o constroem, tijolo por tijolo, palavra por palavra, sentido por sentido, expressando, desta forma, os anseios e os desejos do grupo. Para essa construção, é necessário contemplar as diversidades, respeitando as diferenças, focando assim uma concepção compartilhada. (LACERDA, 2004, p. 61).

Quando refletimos e observamos o contexto educacional, é importante direcionarmos o nosso olhar para a organização da escola, assim como para o modelo de gestão que nela está sendo praticado, já que esses aspectos fazem com que possamos saber qual a concepção de educação que é seguida, qual tipo de alunos estão sendo formados, as relações existentes no meio educativo, as regras e a autonomia presente na escola.

Segundo Alves apud Ilma:

A escola persegue finalidades. É importante ressaltar que os educadores precisam ter clareza das finalidades de sua escola. Para tanto, há necessidade de se refletir sobre a ação educativa que a escola desenvolve com base nas finalidades e nos objetivos que ela define. As finalidades da escola referem-se aos efeitos intencionalmente pretendidos e almejados. (ILMA, 2005, p. 23).

De acordo com Ilma (2005) destaca que a escola estabelece as finalidades de acordo com a cultura reconhecendo os seus direitos e deveres para exercer a cidadania. Assim sendo, a escola procura atingir a compreensão do papel na formação profissional do aluno.

O projeto político pedagógico envolve uma construção coletiva de conhecimento, a participação de todos na construção é uma tentativa de resgatar o sentido humano, científico e libertador do planejamento no âmbito da educação.

O projeto Político Pedagógico é o caminho da autonomia da escola. Precisa-se refletir um pouco melhor, pois o mesmo é responsável pelo sucesso ou fracasso de suas práticas pedagógicas.

Por isso a importância da sua construção no coletivo, a necessidade de definir sua identidade e de se organizar para concretizar seus objetivos. É necessário definir no coletivo o que é preciso reforçar dentro da escola e como destripar as finalidades para alcançar os alvos a serem atingidos.

Não é apenas um documento para ficar arquivado na secretaria da escola, trata-se da realidade da escola situada num contexto mais amplo influenciando em sala de aula.

Portanto, é um instrumento que permite clarear a ação educativa da instituição educacional, necessitando por isso a participação de todos os segmentos envolvidos no processo educacional.

Fica claro que o projeto político pedagógico das escolas, quando bem construído e administrado, pode ajudar de forma decisiva às escolas no alcance dos seus objetivos. A sua ausência, por outro lado, pode significar um descaso da escola, com os alunos, com a educação em geral, o que, certamente, refletirá no desenvolvimento da sociedade em que as escolas estiverem inseridas.

3.0 METODOLOGIA

A metodologia utilizada para a elaboração do presente projeto de pesquisa foi abordagem qualitativa por meio de uma roda de discussão com o diretor, vice-diretor, coordenadores, professores e alguns pais sobre a importância do PPP, no intuito de verificar como o projeto político pedagógico vem sendo utilizado para a aprendizagem do aluno. Os dados foram coletados a partir de visitas reuniões e leituras realizadas na instituição,

Goldenberg (2003, p.94) diz que: “deve-se analisar comparativamente as diferentes respostas, as ideias novas que aparecem, o que confirma e o que rejeita as hipóteses iniciais, o que estes dados levam a pensar de maneira mais ampla”.

Dessa forma, esta metodologia nos leva a refletir sobre as diferentes maneiras de pensar e agir respeitando as diversas opiniões dos sujeitos de pesquisa envolvidos, dando-nos abertura para debater mediante o processo de construção.

A metodologia usada para esse trabalho foi da seguinte maneira: leitura do PPP da escola discussões das ideias. Nosso intuito foi de verificar como o projeto político pedagógico vem sendo utilizado para a aprendizagem do aluno.

Para a construção do projeto de intervenção, dividiu-se os participantes em três grupos para estudar o PPP, contendo 20 pais, 20 alunos do 3º e 4º ano, professores e gestão, a forma de escolha foi a seguinte: foi distribuídos umas fichas com número de 1 a 3 e cada participante pegou um número, em cada grupo ficou professor para ajudar no debate, para fazer a intervenção. Onde esses tiveram duas horas pra fazer a leitura e a discussão entre eles. Após o término do tempo determinado, juntaram-se todos em uma sala e socializaram a discussão.

Como afirma Freire (1996, p. 29), “não há ensino sem pesquisa e pesquisa sem ensino”.

A pesquisa em educação permite um vasto conhecimento que abre caminhos, levando-nos a uma nova prática, buscando saberes, permitindo-nos avaliarmos, questionarmos, averiguarmos e aperfeiçoarmos nossa atuação, num processo de ação-reflexão-ação.

Dessa forma, buscou-se desenvolver a pesquisa procurando-se acesso a informações, dados e ações que contribuam para ampliar a compreensão de conhecimentos adquiridos por meio da realização da investigação, usando procedimentos e técnicas para a coleta e análise de dados, embasando em autores da área.

3.1. CONTEXTO DA PESQUISA

A presente pesquisa foi realizada na Escola Municipalizada José de Oliveira Cunha no município de Carinhanha-Ba, que está localizada na sede do município. É uma escola pública que atende educação infantil, ciclo de alfabetização e ensino fundamental I de nove anos, a faixa etária dos alunos é de 05 a 09 anos de idade. Possui oito turmas funcionando no turno matutino e vespertino, é de médio porte, sua clientela é de classe média baixa, a estrutura física é composta por quatro salas de aulas, uma diretoria, um laboratório de informática, uma sala de professores, uma cozinha, dois banheiros, um pátio pra recreação, atende aproximadamente 200 alunos.

Seu quadro profissional conta com quatro pessoas de apoio, sendo duas cozinheiras, dois zeladores, um diretor escolar estudante de pedagogia, uma vice-diretora licenciada em história, uma coordenadora pedagógica licenciada em pedagogia, uma secretária com o magistério, oito professores dos quais seis são licenciados em pedagogia, uma licenciada em história, uma está cursando pedagogia.

3.2. PROCEDIMENTO DE ANALISE DE DADOS

A análise das informações buscou compreender o projeto político pedagógico na escola: uma ferramenta necessária para o melhor desempenho no ensino-aprendizagem, promovendo o debate sobre a importância do Projeto Político Pedagógico nas escolas com ações efetivas para crescimento dos índices da educação básica em nosso município.

Os dados foram coletados a partir de visitas reuniões e leituras realizadas na instituição, o que permitiu maior aproximação com os sujeitos de pesquisa, os quais demonstraram entusiasmo e envolvimento com a investigação, motivo que favoreceu bastante o pesquisador. A partir dos procedimentos de coleta de dados, o conjunto de informações recebeu uma análise qualitativa através do agrupamento de significações que a leitura dos do PPP nos forneceu.

As avaliações do sujeito de pesquisa foram trabalhadas mediante as reflexões do grupo destacando repetições ou semelhanças ou, ainda, dados distintos dos demais, possibilitando o agrupamento em três categorias organizadoras do material de análise, quais sejam: grupo I, grupo II, grupo III.

3.3 AÇÕES INTERVENTIVAS

Como atividade de intervenção, foram realizados três grupos de discussão e reflexão nomeados como: grupo I, grupo II, grupo III, composto com pais, alunos, professores, gestão da escola e demais funcionários, e discutimos sobre a importância de reestruturar o PPP.

3.3.1 GRUPO I: Gestão da Escola

A gestão democrática é uma das grandes metas da escola, precisando ser compartilhada por todos os grupos que participam da vida escolar, professores, corpo técnico-pedagógico, pais, alunos e demais funcionários e membros da comunidade escolar.

É necessário que o coletivo da escola discuta, permanentemente, o que entende por gestão democrática, lembrando que esta não constitui um fim, em si mesma, mas um objetivo estratégico para a superação de autoritarismos, individualismos e desigualdades socioeconômicas históricas.

Ainda em relação à organização do trabalho pedagógico, é importante refletir sobre o modo como os seus diversos elementos se vinculam às atividades da gestão da escola. Naturalmente, essa visão reflete o momento pelo qual passa a sociedade, com suas tendências, certezas e incertezas.

Nesse grupo discutiu-se sobre a gestão democrática na escola, onde foi bastante proveitoso à discussão.

3.3.2 GRUPO II - Importância da construção do Projeto Político Pedagógico

O projeto político pedagógico subsidiará a gestão da escola, constituindo-se um elo entre escolas e sociedade. É um instrumento que orienta, de forma participativa, a melhoria da qualidade da vida escolar, colocando em evidência princípios que podem nortear os projetos da escola, com vistas à construção da autonomia e dos aspectos qualitativos e quantitativos do processo educacional local.

Durante a discussão, percebeu-se que o projeto político pedagógico é de suma importância para o bom desenvolvimento da escola na aprendizagem dos alunos. Os sujeitos da pesquisa não possuíam conhecimento desse documento.

3.3.3 Grupo III - Leitura do PPP da Escola

O papel da escola é promover uma educação igualitária para todos os indivíduos sem distinção de raça, cor, etnia, gênero, orientação sexual, classe social ou qualquer tipo de diferença. Para tanto, deve promover uma educação que contemple a diversidade humana, de maneira a garantir o pleno desenvolvimento das pessoas.

Sob esse ângulo, a escola precisa fazer com que os alunos estabeleçam relações entre as informações e gerem, de fato, conhecimentos. Somente assim ela pode contribuir, de forma efetiva, para uma educação cidadã.

Percebe-se que o processo de construção do PPP caminha a passos lentos, pois o mesmo não é construído de forma coletiva. A maioria dos participantes da pesquisa não tinha conhecimento do PPP nem sabia que a escola possuía esse documento.

Em meio às ações que foram destacadas podemos apontar que o PPP precisa ser reformulado e adequado à realidade do público atendido.

3.3.4 ANÁLISES INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS ENCONTRADOS

As análises se deram a partir do grupo de discussão realizadas em três grupos composto por pais, alunos, professores e gestão da escola, da Escola Municipalizada José de Oliveira Cunha no município de Carinhanha-Bahia. Após as discussões nos grupos foram feita uma assembleia geral para discutirmos o que cada grupo produziu.

3.3.4.1 Grupo I – Gestão democrática da escola.

Nos tempos atuais, a escola necessária à cidadania é aquela que reconhece ser sua transformação um processo irreversível. Diante disso, somente promover a assimilação de informações, em si, não é suficiente, pois esta é apenas uma etapa do processo para desenvolver uma significativa aprendizagem cidadã.

Durante a discussão sobre a gestão democrática, na escola percebeu-se que a maioria das pessoas não entendia como funcionava a gestão democrática na escola, pois a mesma não é discutida com a comunidade escolar.

3.3.4.2 Grupo II – A importância da Construção do Projeto Politico Pedagógico

Nesse grupo, as discussões foram bastante proveitosas, as pessoas se envolveram bastante na leitura e no debate e sugeriram várias ideias para ser acrescentadas no PPP da escola, entenderam que a escola não pode deixar de construir esse documento para o bom desenvolvimento das suas atividades.

A participação dos pais foi de grande relevância, pois os mesmos não tinham conhecimento que eles podiam ajudar a construir um documento de tamanha importância que ajudaria na construção do ensino-aprendizagem dos seus filhos.

3.3.4.3 Grupo III – Leitura do Projeto Politico Pedagógico da Escola

A partir da leitura do PPP, perceberam que o presente PPP está em fase de reestruturação, pois o mesmo foi construído no ano de 2009, quando a escola atendia alunos da educação infantil a ensino fundamental I de oito e nove anos de idade. O PPP trata pouco sobre as questões voltadas para a diversidade e direitos humanos, o que trata sobre diversidade é a questão cultural, pois a escola trabalha alguns projetos. Também tem algumas questões voltadas ao direito da criança e do adolescente como reza no ECA - Estatuto da Criança e Adolescente.

A atualização do PPP mostrou-se de suma importância para atender as necessidades da escola, pois ele é que norteia quais caminhos a escola deve seguir.

A escola trabalha os projetos que são enviados da SEMEC – Secretaria Municipal de Educação, um único projeto para todas as escolas do município onde não é levada em consideração a especificidade de cada escola, ao invés de trabalhar a proposta do PPP.

Durante a discussão, foi sugerido que a própria escola reestruture seu PPP de acordo com a seu público executando seu papel com autonomia, só assim conseguirá alcançar seu objetivo.

Nesse sentido, todos os profissionais envolvidos na área de educação são importantes na organização do trabalho pedagógico, seja na construção do projeto politico pedagógico, seja na organização, estruturação e reestruturação didático-pedagógica dos seus planejamentos escolar.

Sem dúvida, a ação pedagógica requer uma organização para sua realização, como, por exemplo, a prática de planejamentos, visando à elaboração de propostas coletivas e

individualizadas importantes na orientação pedagógica em articulação com as práticas administrativas.

Ainda em relação à organização do trabalho pedagógico, é importante refletir sobre o modo como seus diversos elementos se vinculam às atividades da gestão da escola. Naturalmente, essa visão reflete o momento pelo qual passa a sociedade, com suas tendências, certezas e incertezas.

A construção coletiva do PPP tem como pressuposto básico a ideia de que a educação é à base do processo de transformação de qualquer Estado ou nação. Sabemos que a educação não faz milagres, mas é possível, pois por meio dela, o homem aperfeiçoa-se como ser social e até mesmo individualmente. Nessa perspectiva, refletindo sobre a história da educação do município de Carinhanha – Bahia é preciso reconhecer que temos um grande desafio a vencer. Esse desafio consiste em eleger a educação como prioridade em nosso município criando estratégias curriculares diversas, visando a transformar a realidade em que se encontra nossa educação.

Para que a educação possa alcançar de forma eficaz seu objetivo, é preciso que sejamos a partir de então, como município, ousados, começando pela necessária reformulação dos referidos projetos, em cada escola, o que possibilitará o sucesso na melhoria da qualidade de vida da população.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O gestor escolar é responsável por estabelecer e promover a execução das políticas e procedimentos para o bom funcionamento da escola, assim como supervisionar e apoiar as equipes de trabalho, os professores, com um acompanhamento de seu trabalho em sala de aula. Também faz parte da ação do gestor a manutenção de bom relacionamento entre professor, alunos, funcionários, pais e comunidades, para garantir a criação de um ambiente propício à aprendizagem e formação de cidadãos conscientes de seus direitos e deveres no convívio da sociedade democrática.

Uma gestão democrática no ambiente escolar não é tarefa fácil, mas é possível, visto que o gestor escolar nesse processo faz a ponte de ligação entre as ações planejadas e a comunidade escolar.

Os princípios da gestão democrática estão pautados na Participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, de modo a planejar e executar atividades relevantes

para toda a comunidade escolar. Focando no Regime de colaboração, cooperação, na divisão e distribuição de competências com autonomia.

Enfim, esta pesquisa veio a contribuir no ensino-aprendizagem porque mostrou que participar não é simplesmente estar presente. Participar é fazer valer a diferença, articular conhecimentos e práticas, mas a possibilidade de produzir essa diferença não depende somente do conhecimento, as pessoas precisam ser encorajadas a mudar. Aprendemos também, que o sucesso de um, não é o sucesso de todos. Mas que o sucesso de todos é de cada um.

REFERÊNCIAS

- Autonomia da Escola: **Princípios e propostas**/ Moacir Gadotti e João E. Romão (Org – 4. Ed; - São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2001, - (guia da Escola Cidadã; v.1)
- BRASIL. Ministério da Educação e do Desporto. Secretaria de Educação Fundamental. Lei de Diretrizes e Bases da Educação. Brasília, DF: MEC, 1996.
- DELORS, J. Os quatro pilares da educação. In: DELORS, J. Educação: um tesouro a descobrir. São Paulo: Cortez, Brasília, DF: UNESCO, 2000. p. 89-101.
- Farfus, Daniele Gestão Escolar: **teoria e prática na sociedade globalizada**/ Daniele Farfus – Curitiba Ibpx 2008.
- FREIRE, P. Pedagogia da autonomia: Saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996 (Coleção Leitura) p. 148.
- LADESMA, Maria R. K; Nascimento, Clara G. S.G. **A prática de gestão no interior da escola: uma relação de poder**. In. KRAUSE-LEMKE, Cibele e tal. **Cultura Linguagem e Educação; relações de poder**. Guarapuava: Unicentro, 2008.
- Libâneo, José. C; Oliveira, João F. de. Toschi, Mirza S. **Educação Escolar: Políticas estruturas e organização**. São Paulo: Cortez, 2007.
- LIBANEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**. Goiânia: Editora Alternativa, 2001.
- LIBÂNIO, José Carlos. **Organização e gestão da escola** 4ª ED. Goiânia: Alternativa, 2001.
- LUCK, Heloisa. **A gestão participativa na escola**. Petrópolis, RJ vozes, 2006 série: cadernos de gestão.
- LDB, Lei 9394/96, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da Educação nacional.
- Diário Oficial da União. Brasília, DF, v.134 n, 248p. 27833-841,23 dez.1996.
- VASCONCELOS, Celso S. **Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto Politico-pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. São Paulo: Libertad, 2002.
- Thurler, Monica. G. **Inovar no interior da escola: lideranças e modos de exercício de poder**. Porto Alegre: Artmed, 2001.
- VEIGA, I. P. A. (Org.). Projeto Pedagógico da Escola: uma construção possível. Campinas, SP: Papirus, 1995.
- GOMEZ, A.L.P. **As funções sociais da escola: da reprodução à reconstrução crítica do conhecimento e da experiência**. In: SACRISTÀN, J.G. e GOMEZ, A.L.P. **Compreender e transformar o ensino**. São Paulo: Artmed, 1998, p.13-26.

GOLDENBERG, M. A arte de pesquisar: Como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. 7. Ed. Rio de Janeiro: Record, 2003.

<http://www.jusbrasil.com.br/topicos/11694640/artigo-12-da-lei-n-9394-de-20-de-dezembro-de-1996>

<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf>