



**Universidade de Brasília**

Ministério da Educação

Centro de Estudos Avançados Multidisciplinares

Centro de Formação Continuada de Professores

Secretaria de Educação do Distrito Federal

Escola de Aperfeiçoamento de Profissionais da Educação

Curso de Especialização em Gestão Escolar

**A PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR NA ELABORAÇÃO  
DO PROJETO PEDAGÓGICO ESCOLAR DO CENTRO  
EDUCACIONAL 416 DE SANTA MARIA**

**Celma Maria Pereira da Silva**

ORIENTADOR(A): ME. OLGA CRISTINA ROCHA DE FREITAS  
MONITOR-ORIENTADOR: ME. CRISTIANO DE SOUZA CALISTO

Brasília (DF), Junho de 2014

Celma Maria Pereira da Silva

**A PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR NA ELABORAÇÃO  
DO PROJETO PEDAGÓGICO ESCOLAR DO CENTRO  
EDUCACIONAL 416 DE SANTA MARIA**

Monografia apresentada à banca examinadora do  
Curso de Especialização em Coordenação  
Pedagógica como exigência parcial para a  
obtenção do grau de Especialista em Gestão  
Escolar sob orientação da Prof.<sup>a</sup> Me. Olga Cristina  
Rocha de Freitas e do Prof. Me. Cristiano de  
Souza Calisto.

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

**Celma Maria Pereira da Silva**

### **A PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR NA ELABORAÇÃO DO PROJETO PEDAGÓGICO ESCOLAR DO CENTRO EDUCACIONAL 416 DE SANTA MARIA**

Monografia aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Especialista em Gestão Escolar pela seguinte banca examinadora:

---

---

Me. Olga Cristina Rocha de Freitas –  
UnB/SEEDF

(Professora-orientadora)

---

---

Mestre Cristiano de Souza Calisto –  
EAPE/SEEDF

(Monitor-orientador)

---

Me. Eter Cristina Silva BalestíPeluffo - EAPE/SEEDF  
(Examinadora)

Brasília, julho de 2014

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus filhos que se esforçaram para não reclamarem a minha ausência nesses tempos de estudo; ao meu marido que, prontamente, substitui-me em muitas tarefas do lar; e à minha irmã, que com muita experiência nessa área, desempenhou o papel de *personal* orientadora.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus por ter me feito perseverar mesmo em momentos difíceis;

A todos os docentes que me acompanharam e me instruíram durante a realização do curso, proporcionando momentos de aprendizagem;

A minha família por ter me apoiado e me ajudado a cumprir com o compromisso firmado;

E a todas as pessoas que direto ou indiretamente me ajudaram nessa tarefa.

## **EPÍGRAFE**

*Todo sistema de educação é uma maneira política de manter ou de modificar a apropriação dos discursos, com os saberes e os poderes que eles trazem consigo.*

Michel Foucault

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo principal propor uma reflexão acerca de como deve ser feita a construção do Projeto Político Pedagógico nos dias de hoje, partindo de uma análise do contexto histórico do assunto em questão, torna-se esclarecedor que não existem fatos isolados: todo acontecimento deve ser entendido à luz da realidade que o cerca. A análise desse ponto, do objetivo de garantir a qualidade do ensino e da concepção da formação humana gera um interesse na busca de caminhos compartilhados e solidários. À medida em que o tema em questão vai sendo considerado como um instrumento indispensável no processo de escolarização, percebe-se a sua legitimidade é adquirida quando está assegurada a participação dos envolvidos no processo educacional, optando assumir o papel de sujeito das ações que contemplam o exercício da discussão e da realização. No intuito de alcançar um entendimento de que ponto partir em busca da melhoria coletou-se dados, tendo como referência reuniões de pais e mestres de uma determinada instituição escolar.

Palavras-chave: Projeto Político Pedagógico; Participação; Envolvimento.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	8
1.1 Objetivo Geral.....	9
1.2 Objetivos Específicos.....	9
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	
2.1 A História da Origem do Projeto Político-Pedagógico.....	10
2.2 A Importância da Contribuição da Comunidade Escolar.....	15
2.3. A Elaboração do Projeto Político-Pedagógico na Gestão Democrática Escolar .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b> 1
3. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	27
4. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.....	29

# 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho vai abordar a elaboração do Projeto Político Pedagógico, observando como se assegura a participação da comunidade escolar e local, considerando que planejar é uma atividade que sempre fez parte da vida do homem. Um ponto que está sob análise no trabalho em questão é como a sociedade tem percebido que se faz necessário contar com a presença de mediadores comprometidos com o projeto de educação dentro do universo escolar.

Durante a pesquisa, observou-se que houve um tempo em que o projeto da escola fora elaborado por pessoas estranhas, deixando de articular de forma direta com as práticas de participação social.

Deparou-se com registros que documentam práticas de escolas que desvinculava os planos de ação da vida dos alunos. Havia também o desinteresse por parte desses alunos. É certo que, apurando um pouco a análise, encontraremos outros pontos que convergem.

De qualquer forma, os fatos observados devem servir para identificarmos dois pontos: ao mesmo tempo em que já se desprezou a participação da comunidade escolar, percebemos também sérias limitações que temos para realizá-lo.

Alguns fatores, como a descrença no planejamento por parte dos professores; a estruturação das ações que, em algum tempo, pode ter sido elaborada somente por um pequeno grupo, ficando a execução por parte do restante; e a mais freqüente que diz respeito ao distanciamento estabelecida entre o projeto e a realidade concreta da escola, dos alunos efetivamente existentes em sala, das condições que o professor tem para trabalhar estão citados e analisados como possíveis obstáculos a serem trabalhados para desfazer a resistência face aos desafios de colocar o sujeito numa perspectiva de mudança.

A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica, somada a uma análise feita numa instituição de ensino; observando respostas de estudantes de 1º ano de ensino médio, além de observar a avaliação dos pais em relação à escola, como também o envolvimento da equipe gestora com os professores, com os profissionais da educação e comunidade escolar local.

### **1.1 Objetivo Geral**

Por meio de pesquisa de campo, discutir e analisar como se garante a participação dos profissionais da educação e comunidade escolar na construção do Projeto Político-Pedagógico a fim de assegurar às escolas a sua autonomia pedagógica, administrativa e financeira

### **1.2 Objetivos Específicos**

Com os dados obtidos, agregá-los ao trabalho a ser realizado na instituição escolar com a intenção de colaborar na ação-reflexão-ação das diretrizes pedagógicas que devem estar documentadas e articuladas no PPP, lembrando sempre que se torna indispensável a participação de todos nas ações interventivas que serão direcionadas para superação das situações de desafios e problemas que porventura possam surgir.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **A HISTÓRIA DA ORIGEM PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO**

Se fizermos uma retrospectiva do nosso passado poderemos perfeitamente nos dar por conta que os gregos foram os que primeiro trataram e refletiram acerca do mecanismo educacional, e há evidências de que eles tenham sido os primeiros a relacionarem o político com o pedagógico. A política para eles é possuidora de conotação distinta da política, atual, pois ela visa a boa formação e a felicidade de todo e qualquer cidadão.

Até 1988, o CEMEJA Professor Doutor André Franco Montoro, em Jundiaí, na Grande São Paulo, seguia o padrão do ensino “supletivo”: o aluno tinha de fazer a prova de cada um dos módulos de todas as disciplinas, não importando os conhecimentos já adquiridos. O resultado era o aumento constante dos índices de evasão. Sob o comando da diretora Kátia Carletti, a equipe docente partiu para uma verdadeira resolução em seus tempos e espaços de ensino aprendizagem. A base foi um projeto pedagógico, feito após uma pesquisa sobre as necessidades dos estudantes. “Se o aluno encontra barreiras, ele se desestimula e desiste de estudar”, diz Kátia. O sistema de módulos foi extinto e todo o material didático utilizado passou a ter elaboração própria. A bateria de provas foi trocada por outras formas de avaliação e criou-se o “passaporte” – em que os professores registram os avanços de cada estudante e sua frequência nas diferentes atividades oferecidas. Os alunos passaram a receber atendimento individual para tirar dúvidas de acordo com sua disponibilidade. Como uma das bandeiras da escola é o incentivo à leitura, ela está presente nos corredores, em jornais murais e nas salas de aula, em leitura feita pelos professores.

Desde o referendo, os sistemas públicos são responsáveis por decidir as normas da gestão democrática do ensino básico, proporcionando a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola, garantindo a participação das comunidades escolares e assegurando autonomia pedagógica, administrativa e financeira às escolas.

Quanto à elaboração do projeto, dados importantes foram coletados durante os dois governos de Fernando Henrique Cardoso. Nas pesquisas feitas em estados brasileiros, observou-se que em algumas escolas dos estados da Federação não o possuíam; e os que possuíam havia sido elaborado por agentes externos à unidade escolar. Já em dez estados, os dados indicaram que o projeto foi fruto apenas da experiência do diretor. E ainda constatou-se que existiam aqueles que foram criados por pessoas estranhas à unidade escolar. Isso, segundo a pesquisa, aconteceu porque deixaram de considerar um conjunto de aspectos peculiares à cultura e às relações sociais brasileiras, desprezando a realidade de cada grupo.

Intensificando a discussão em torno do Projeto Político Pedagógico, ou Proposta Pedagógica para a escola conhecido entre os técnicos da educação de “PPP”, independente dos termos todos, designam um mesmo sentido de projetar: orientar-se antes de se lançar, criar caminhos e agir em um processo intencional com base na reflexão sobre as concepções e ações do presente.

A palavra “político”, que se acrescenta ao “pedagógico” é no sentido de sua origem grega de “fazer” ações éticas para dar um rumo coletivo à polis, ou seja, a arte de bem governar um coletivo”. Não pode haver proposta pedagógica, que não seja política, pois ela é voltada por uma ação transformadora que envolve decisão sobre os rumos a tomar.

A expressão Projeto Político Pedagógico, porém, tem se consagrado no ambiente educacional no Brasil, aparecendo como exigência em planos e editais. Provavelmente para dar destaque ao termo político, uma vez que por muitas décadas foi propagado que a educação era neutra e que o saber não dependia das escolhas humanas. Frisa-se assim, que há sempre escolhas sendo feitas e que não podemos ignorar esses processos decisórios.

O Projeto Político Pedagógico (PPP) não nasceu apenas com a LDB em vigor. O que houve foi uma obrigatoriedade mais explícita nessa lei. Precariamente ou não, o projeto pedagógico sempre existiu nas Escolas: de modo consciente ou não, sendo coerente ou incoerente, as decisões são tomadas pelos que se sentem responsáveis pelas escolas que agem segundo o que acreditam ser o verdadeiro, o

mais correto e o melhor, com base nas suas concepções, na sua visão de mundo, nos seus valores.

*A semente da luta por uma educação como fundamento de um projeto nacional democrático foi lançada nos anos 20 por Anísio Teixeira, Fernando de Azevedo, Lourenço Filho, Almeida Júnior, Roquete Pinto, Pascoal Leme, entre outros educadores que inspiraram o movimento dos Pioneiros da Educação Nova. Seu manifesto de 1932 mobilizou a sociedade e garantiu a presença de alguns deles na Constituinte de 34. A Constituição de 34 organizou a educação, concebida como um projeto nacional de cidadania, em sistemas de ensino, administrados por conselhos representativos da voz plural dos educadores. (BORDGNON, 2005)*

A origem etimológica, como explica Veiga (2001, p. 12), vem confirmar essa forma de entender o termo projeto que “vem do latim *projectu*, participio passado do verbo *projecere*, que significa lançar para diante”. Na definição de Alvaréz (1998) o projeto representa o laço entre presente e futuro. Para Fagundes (1999), o projeto é uma atividade natural e intencional que o ser humano utiliza para procurar solucionar problemas e construir conhecimentos. Alvaréz(ocit) afirma que, no mundo contemporâneo, o projeto é a mola do dinamismo, se tomando em instrumento indispensável de ação e transformação.

Boutinet (2002), em seu estudo sobre a antropologia do projeto, explica que o termo projeto teve seu reconhecimento no final XVII e a primeira tentativa de formalização de um projeto foi através da criação arquitetônica, com o sentido semelhante ao que nele se reconhece atualmente, apesar da marca do pensamento medieval “no qual o presente pretende ser a reatualização de um passado considerado como jamais decorrido” (p. 34)., com o sentido semelhante ao que nele se reconhece atualmente, apesar da marca do pensamento medieval.

Pode-se dizer que a palavra projeto faz referência à ideia e frentes um projetar, lançar para, a ação intencional e sistemática, onde estão presentes: a utopia concreta/ confiança, a ruptura/ continuidade e o instituinte/instituído. Segundo Gadotti (cit por Veiga, 2001, p. 18),

*Todo projeto supõe ruptura com o presente e promessas para o futuro. Projetar significa tentar quebrar um estado confortável para arriscar-*

*se, atravessar um período de insensibilidade e buscar uma estabilidade em função de promessa que cada projeto contém de estado melhor do que opresente. Um projeto educativo pode ser tomado como promessa frente determinadas rupturas. As promessas tornam visíveis os campos de ação possível, comprometendo seus atores e autores.*

A falta de participação coletiva dos atores da Escola na elaboração e a falta de clareza na compreensão da ideia de “projeto” favoreceu, porém, uma elaboração e implementação de PPPs apenas formal, burocrática e fragmentada. Não houve estímulo para um aprendizado de projetar com autonomia e, muito menos, para a consolidação da escola através de lideranças que se legitimassem por serem conhecidas como pessoas à frente de ideias projetadas pelo coletivo. Parece claro que nas últimas décadas não houve clareza do papel do gestor como liderança mediadora do coletivo escolar.

## A IMPORTÂNCIA DA CONTRIBUIÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR

A elaboração do projeto político-pedagógico é de suma importância para a instituição escolar que busca qualidade. O próprio projeto deve prever as atividades escolares, do pedagógico ao administrativo, priorizando a construção de uma gestão democrática integrada às necessidades e aos desejos da comunidade, que também participa ativamente de sua confecção e operacionalização, atingindo um resultado positivo referenciado por professores, técnicos, pais, representantes de alunos, funcionários e outros membros da comunidade escolar.

Pensar em escola e educação é pensar em qualidade de ensino e de serviços prestados à sociedade em constante transformação. A elaboração de um projeto político-pedagógico, torna-se de extrema importância para a instituição escolar, considerando-se que deve envolver toda a comunidade-interna e externa. Entende-se que o projeto faz parte de uma construção coletiva e deve buscar consolidar os ideais de uma escola democrática, inclusiva e abrangente.

Demo (1998) se refere assim a essa questão:

*Existindo projeto pedagógico próprio, tornou-se bem mais fácil planejar o ano letivo ou rever e aperfeiçoar a oferta curricular, aprimorar expedientes avaliativos, demonstrando a capacidade de evolução positiva crescente. É possível lançar desafios estratégicos como: diminuir a repetência, introduzir índices crescentes de melhoria qualitativa, experimentar didáticas alternativas atingir posição de excelência (p. 248)*

É preciso ressaltar que todos, trazendo sua parcela de contribuição, refletindo, agindo, desenvolvendo e aproveitando potencialidade podem colaborar com soluções coerentes para dificuldades encontradas, tornando possível efetivar um processo de ensino-aprendizagem de qualidade, em que todos estejam dispostos a cooperar e se emancipar para um mundo cada vez mais exigente.

Segundo Libâneo o projeto político-pedagógico é um processo de discussão e reflexão permanente da escola – lugar de concepção, realização e avaliação.

A escola que consegue elaborar e executar, num trabalho cooperativo, seu projeto político-pedagógico dá amostras de maturidade de sua equipe, de bom desenvolvimento profissional de seus professores, da capacidade de liderança da direção e desenvolvimento de toda comunidade escolar (p. 152-153).

O projeto político-pedagógico, reflete a identidade da instituição e a direção na qual vai caminhar. Um dos objetos da escola é formar pessoas críticas e autônomas, investir em gestão participativa e em projetos em que todos os segmentos tenham e assumam responsabilidade.

O ser humano é o melhor representante, porque tudo que foi desenvolvido em termos culturais, científicos e tecnológicos é fruto do seu empenho e interesses a partir das habilidades, das competências, da capacidade e inteligência.

O projeto político-pedagógico é resultado de intencionalidade e trabalho coletivo; deve buscar metas comuns que intervenham na realidade sociocultural da comunidade escolar, levando em consideração a vontade de mudar, defazer e aprender projetando mudanças.

O projeto político-pedagógico deve ser o norteador do ideal de qualidade que uma comunidade almeja alcançar, deve ser consultado, revisto, avaliado e reformulado constantemente, de acordo com as novas demandas que vão surgindo no contexto educacional. Segundo Marcelle Zerbini, o “PPP” jamais estará pronto, acabado, pois faz parte de um processo constante de “construção-reflexão-reconstrução”.

A contemplação desses aspectos se dá não apenas pelo respeito à comunidade escolar, as garantindo o direito de cada um participar, trazendo sua contribuição, tornando-se cor, responsável nessa construção e/ou periódica, seguida do respeito às leis – conhecendo, estudando, avaliando, reconhecendo sua importância -, mas também pelo exercício de cidadania no compromisso ético com a democracia.

As palavras de Gadotti nos lembram que:

Todo projeto supõe rupturas com o presente e promessas para o futuro. Projeto significa tentar quebrar um estado confortável para arriscar-se, atravessar um período de instabilidade e buscar uma nova estabilidade em função da promessa que cada projeto contém o estado melhor do que o presente. Um projeto educativo pode ser tomado como promessa frente a determinadas rupturas. As promessas tornam visíveis os campos de ação possíveis, comprometendo seus atores e autores. (1994, p. 579).

O projeto precisa ser construído e vivenciado por todos em todos os momentos do processo educacional; como é um processo coletivo, visa o comprometimento da intencionalidade de se construir um cidadão participativo, crítico e criativo.

A construção do “PPP” é a forma objetiva de a escola dar sentido ao seu saber fazer na condição de instituição escolar: é a realização concreta de seus sonhos, em que ações são construídas e reconstruídas de forma dinâmica e histórica; é a revelação de seus compromissos, sua intencionalidade e, principalmente, de sua identidade e de seus membros.

Só podemos falar de qualidade dos serviços oferecidos quando identificarmos a qualidade nos relacionamentos interpessoais, incluindo a preocupação com o outro e, acima de tudo, o respeito à opinião de outras pessoas que também vivem, e pensam de forma diversificada.

Para confecção de um projeto político-pedagógico é necessário que se faça o levantamento das necessidades de uma determinada comunidade escolar a curto e longo prazo; o estabelecimento de objetivos e metas, organização, planejamento de etapas e administração de recursos humanos e de materiais que possam garantir, em primeiro lugar, o desenvolvimento urgente de prioridades para futuros planos de ação.

No conjunto harmonioso e integrado por pessoas, setores, parceiros, recursos e materiais, deve predominar a mobilização autônoma e interdependente a favor da manifestação coletiva de resultados previsíveis e de suas variáveis, tornando perceptível, a participação democrática de uma gestão que busca analisar, corrigir, avaliar convergências e divergências para as ações multiplicadoras e eficazes.

Segundo Brandão (2008, p. 21-22), “a educação (...) deve ser um ato coletivo, solidário (...). Porque educar é uma tarefa de trocas entre pessoas e, se não pode ser feita por um sujeito isolado (até autoeducação é um diálogo a distância), não pode ser também o resultado do despejo de quem supõe que possui todo o saber sobre aquele que, do outro lado, foi obrigado a pensar que não possui nenhum. De um lado e do outro do trabalho em que se ensina e aprende, há sempre educadores-educandos e educandos-educadores. De lado a lado se aprende”.

O projeto político-pedagógico deve ser um instrumento de diagnóstico e transformação da realidade escolar, construído coletivamente. Ao refletirmos sobre seu significado e função e apontando os agentes responsáveis pela sua elaboração, primeiro apontamos como principais agentes os profissionais da escola, os alunos e os pais. Procuramos ressaltar a necessidade de mantê-lo como um documento vivo, parte da realidade escolar e em constante transformação.

O “PPP”, não caberia uma construção autoritária e hierárquica. Isso porque compreendemos a escola não como lugar somente de transmissão de conhecimento, e sim como lugar privilegiado para realizar um trabalho pedagógico muito mais amplo, visando à formação integral dos cidadãos e buscando o exercício da cidadania por meio da participação e reflexão da realidade da comunidade escolar.

Segundo Sousa w Corrêa (apud DAVIS, 2002, p. 49), é preciso pensar “o projeto pedagógico como um direito e um dever da escola e como um dos desafios para o avanço na organização do trabalho pedagógico”.

Para o Projeto Político-Pedagógico realmente ser um direito e um dever, todos os envolvidos nesse processo precisam estar cientes de que fazem parte dele, acreditando na sua importância, para não ser somente um documento, e sim ser utilizado como norteador para um trabalho pedagógico desenvolvido coerentemente entre teoria e prática.

O “PPP”, não pode ser imposto, mas construído coletivamente, por se tratar de um documento que expressa a identidade de uma comunidade (escolar) e não de um grupo ou equipe técnica, sendo uma necessidade, e não apenas uma obrigação. Essa construção será possível por meio de discussões e reuniões que envolvem toda a comunidade escolar, ou seja, entre equipe administrativa, financeira,

pedagógica, alunos, familiares e comunidade, focando sempre a melhoria da prática educativa e transformando ideias e concepções em movimentos de ação importantes e fundamentais para o processo de construção.

O Projeto Político-Pedagógico exige posicionamento político frente à realidade na qual se pretende atuar. Não há como pensar em um projeto educacional sem debruçar-se em um estudo criterioso da própria sociedade e das relações que nela se constroem. Para que as ações a serem concebidas sejam assumidas verdadeiramente por todo o grupo, é necessário que todas as aspirações possam ser ouvidas e as opiniões debatidas na busca de uma direção sob múltiplos olhares, como propõe Viana (1986, p. 23), ao definir o planejamento coletivo “genericamente” o planejamento participativo constitui-se numa estratégia de trabalho que se caracteriza pela integração de todos os setores da atividade humana social num processo global, para a solução de problemas comuns”.

O Projeto Político Pedagógico, além de ser fruto do crescimento da comunidade, é também um instrumento em favor da escola, ao passo que abarca questões sociais pertinentes. Neste contexto a família, é uma representante legítima do cenário social no qual a escola está inserida, digna de ser ouvida e convidada às questões que a escola deve deliberar em benefício da coletividade, incluindo também as perspectivas pedagógicas. Como parte integrante das instâncias colegiadas da escola representada nas tomadas de decisão por: Conselho de escola, Conselho de classe, Grêmios estudantis e Associação de pais e mestres. A família nem sempre tem participado de forma efetiva de tais instâncias, ora por conta da falta de motivação por parte da escola, ora por desconhecem a real importância desta contribuição. Tal atuação tem sido realizada a caráter de mero controle burocrático, em cumprimento de normas da fiscalização, como aponta Veiga (2003).

Segundo Viana (1986) até o ano de 1978, pais eram chamados à escola apenas para que pudessem dar cumprimento às determinações regimentais, o que justifica a ausência da família às questões de ordem política pedagógicas.

Uma ação pedagógica pautada na construção coletiva, há que se considerar a participação de forma afetiva da família enquanto instituição neste processo. Uma escola que não promove a integração da comunidade escolar aos anseios da família não pode dizer-se democrática e tão pouco garantir-se eficiente. Ao ignorar a

realidade da comunidade intra e extra-escolar e vedar a sua participação. A escola reforça seu papel como veículo de promoção da exclusão social, ao passo que desconsidera o cenário político, histórico e social sob o qual se dá a prática pedagógica. Incorporar a família no processo de elaboração e também de execução do Projeto Político Pedagógica demanda compromisso social, o que significa romper com aquela concepção ingênua da escola como mera agência de transmissão de saberes historicamente acumulado.

Convidar a família às questões político-pedagógicas, não significa transferir responsabilidades, isentando a escola de seu papel - o que significaria decretar a sua eficiência de sua própria função – mas deixar de gestar uma prática autoritária para garantir à família a liberdade de exercer a democracia em seu sentido pleno. Não há como conceber um Projeto Político Pedagógico da escola sem considerar a família como parte significativa no conjunto de suas deliberações e sem a adoção de um plano eficiente de gestão com base na democracia. É necessário que a escola seja capaz de incorporar e considerar as pluralidades em nível de participação como um valioso instrumento para se pensar como instituição, tomando a leitura da realidade da comunidade como aliada no processo de intervenção e transformação, como propõe Rosenfield (1994, p. 39).

Não há como ignorar o grau de participação da família enquanto instituição social nas tomadas de decisão da escola, que exercendo hoje o papel de formadora da sociedade deve estar aberta às questões de ordem coletiva que atingem a comunidade extra-escolar.

## **A ELABORAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO NA GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR**

Falar sobre o projeto pedagógico da escola, levando em consideração a realidade educacional do Brasil de hoje, nos leva a fazer sua ligação com práticas de gestão que nela têm tido curso. Uma das conquistas que foi registrada na Constituição de 1988 e referendada na Lei de Diretrizes e Bases de 1996 foi a gestão democrática do ensino público. Como um dos princípios em que deve se assentar na Educação Nacional e entre as incumbências do sistema público, deve ser definida as normas da gestão democrática do ensino básico, com a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares e equivalentes. A Lei 4.751, de 7 de fevereiro de 2012, que trata do Sistema de Ensino e da gestão democrática da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal, estabelece no Art. 2º, que:

*A gestão democrática da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal, cuja finalidade é garantir a centralidade da escola no sistema e seu caráter público quanto ao financiamento, à gestão e à destinação, observará os seguintes princípios:*

*I – participação da comunidade escolar na definição e na implementação de decisões pedagógicas, administrativas e financeiras, por meio de órgãos colegiados, e na eleição de diretor e vice-diretor da unidade escolar;*

*II – respeito à pluralidade, à diversidade, ao caráter laico da escola pública e aos direitos humanos em todas as instâncias da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal;*

*III – autonomia das unidades escolares, nos termos da legislação, nos aspectos pedagógicos, administrativos e de gestão financeira;*

*IV – transparência da gestão da Rede Pública de Ensino, em todos os seus níveis, nos aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros;*

*V – garantia de qualidade social, traduzida pela busca constante do pleno desenvolvimento da pessoa, do preparo para o exercício da cidadania e da qualificação para o trabalho;*

*VI – democratização das relações pedagógicas e de trabalho e criação de ambiente seguro e propício ao aprendizado e à construção do conhecimento;*

*VII – valorização do profissional da educação.*

Determinou-se, também, que os referidos sistemas devem assegurar às suas unidades escolares progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e financeira, deliberações que expressam modos concebidos para que se viabilizasse o princípio da gestão democrática da educação básica (Brasil, 1996).

*A má gestão é tomada como, praticamente, a causa de todos os males que afetam os processos de ensino e aprendizagem. Visando superá-los, realizou-se um tipo de interpretação da realidade que conduziu às tentativas de adoção da gestão gerencial nas escolas e, através de processos de desconcentração/municipalização, privilegiamento do local dentre outras medidas, tentou-se delegar às unidades escolares, aos professores e à comunidade a solução dos problemas que vêm contribuindo para que não tenhamos uma educação pública de qualidade (AZEVEDO, 2002).*

Elaborar um plano pode ajudar a equipe escolar e a comunidade a enxergar como transformar sua realidade cotidiana em algo melhor. Quando todos avistam de forma clara qual é o foco de trabalho da instituição e participam de seu processo de determinação, viram verdadeiros parceiros da gestão. O processo de elaboração e implantação do projeto pedagógico é complexo e dúvidas sempre aparecem no caminho.

*É inegável a importância do projeto pedagógico, particularmente quando se assume o seu significado como (PPP), o que ocorre quando o seu processo de elaboração e implementação se pauta pelo princípio democrático da participação e, portanto, como um dos elementos do exercício da gestão escolar democrática. Desta perspectiva, o PPP é, também, um instrumento fundamental para a efetiva construção e instalação da democracia social entre nós. Isto significa dizer que a democracia não se limita à sua dimensão política, pois envolve a articulação direta desta como as práticas de participação social. Ou seja, é necessário que a maioria das instituições sociais, incluindo os serviços públicos e a escola, seja democraticamente governada. Assim, o índice de desenvolvimento democrático é apontado não apenas pelo número de pessoas que votam, mas, sobretudo, pelo número de instâncias nas quais se exerce o direito de voto. Não importando, só quem vota, mas também onde e sobre o que se vota, como um dos exercícios primários de participação, criação e ampliação do espaço público das decisões (BOBBIO, 1986).*

O processo histórico considerado um caminho para o entendimento da educação enquanto prática social construída materialmente, nos auxilia a perceber que os fatos não acontecem por acaso e, sim que estão ligados por um conjunto de fatores materiais, que alteram nosso modo de vida e produção conforme os interesses hegemônicos do momento histórico.

*A educação é impactada pela lógica do capital, ou seja, os processos educacionais e os processos sociais mais abrangentes de reprodução estão intimamente ligados. Limitar uma mudança educacional radical às margens corretivas interesseiras do capital significa abandonar de uma só vez, conscientemente ou não, o objetivo de uma transformação social qualitativa. Procurar margens de reforma sistêmica na própria estrutura do sistema do capital é uma contradição em termos. E por isso que é necessário romper com a lógica do capital se quisermos contemplar a criação de uma alternativa educacional significativamente diferente (MÉSZÁROS, 2005, p. 27).*

A comunidade escolar, ou seja, professores, alunos, pais, direção e equipe pedagógica são considerados com sujeitos ativos de todo o processo de gestão, de forma que a participação de cada um implica em clareza e conhecimento do seu papel, em relação ao papel dos demais, como corresponsáveis. Além da participação, a autonomia constitui-se um princípio básico da gestão escolar possam ser considerados sujeitos ativos desse processo é necessário refletirmos sobre a forma de organização do trabalho escolares e as relações de poder neste espaço.

Para Dourado (2002), a gestão democrática constitui-se como um processo de aprendizado e de luta política, possibilitando a criação e efetivação de canais de participação, de aprendizado do jogo democrático, resultando em reflexão das estruturas autoritárias, visando à sua transformação.

A questão da gestão democrática como prática participativa, cumpre buscar os caminhos possíveis para essa concretização. Concomitantemente, alguns problemas precisam ser apresentados e considerados para uma reflexão mais coerente com a realidade das escolas. Infelizmente não são problemas novos, muitos destes já exaustivamente discutidos e analisados por vários teóricos e profissionais da educação.

Segundo Czernisz (2001) “É urgente refletir a chamada, democratização da gestão da escola pública, pois as políticas implementadas são assumidas sem, no

entanto, haver questionamentos sobre quais são seus pressupostos, seus objetivos e suas possíveis vantagens”. (p. 205).

Citamos alguns problemas que consideramos urgentes para repensar a participação e a revitalização de espaços existentes na escola. Não significa simplesmente apresentar os problemas, mas atender que essa apresentação se insere na busca de respostas, pois, somente com uma reflexão e análise conseguiremos buscar mudanças concretas na escola.

Entender os limites e as possibilidades de mudanças exige escolher o sistema, as políticas educacionais e a realidade escolar no seu contexto concreto. Existem ações possíveis à escola no sentido de uma gestão participativa, bem como, ações que não dependem da escola, estão atreladas ao sistema e exigem mudanças legais.

Apesar de partir do presente de uma construção coletiva, de fato não passa de um agrupamento de ideias e não busca um consenso. A discussão para a elaboração do PPP não conta com a presença de todos os professores. O principal motivo é a divisão da carga horária do professor em diversas e diferentes escolas, acompanhado pela rotatividade desses. Essa situação gera a sensação de não pertencimento àquela comunidade. A escola se torna apenas mais um local de trabalho. Essa situação tende a descomprometer esse professor com os rumos dessa instituição e, pela própria construção do PPP. O professor não é vítima nem culpado pela situação vivenciada. Também não é o único profissional afetado por esse sistema, apesar de representar a maioria na escola.

*De acordo com Paro (2005), em seus estudos sobre administração e gestão, o diretor é considerado a autoridade máxima na escola. Completa ainda, afirmando “o que temos hoje é um sistema hierárquico que pretensamente coloca todo o poder nas mãos do diretor” (p.11). Uma proposta da gestão participativa visa refletir a prática não só do de busca de referencial teórico, “o autoritarismo da prática decorre da alienação da teoria” (SILVA JR, 1993, p. 73).*

O diretor deve garantir que o processo de criação do projeto pedagógico seja democrático, da elaboração à execução, prevendo espaço para seu questionamento por parte da comunidade escolar. O gestor é a figura que articula os diferentes braços operacionais e conceituais em relação ao plano de intenções, a base

conceitual do documento. É quem deve antecipar os recursos a serem mobilizados para alcançar o objetivo comum. Para sua implantação, ele também cuida para que projetos institucionais que se estendam a toda a comunidade escolar como incentivo à leitura ou à proteção ambiental – não se percam com a chegada de novos planos, mantendo o foco nos objetivos mais amplos previstos anteriormente. Além disso, é ele quem garante que haja homologia nos processos, ou seja, que os preceitos abordados no “plano de intenções” não se deem só na relação professor/aluno, mas se estendam a todas as áreas. Por exemplo: se ficou combinado que a troca de informações entre pares colabora para o processo de aprendizagem e é positiva como um toda a organização dos espaços da escola deve propiciar as interações, a relação com os pais tem de valorizar o encontro entre eles, as propostas pedagógicas precisam prever discussões em grupo.

Há uma função socializadora inerente à escola e ela é difusora de valores e atitudes, quer tenhamos consciência disso quer não. As instituições de ensino não são entendidas alheia às dinâmicas sociais e é importante que tenham propostas em relação aos temas relevantes também do lado de fora de seus muros – já que eles se reproduzem, em maior ou menor escala, em seu interior. O que não se pode determinar no projeto pedagógico são respostas a essas perguntas, que a própria sociedade se coloca. Diferentemente do que propunha o modelo do Estado centralizador, não há uma só resposta para cada uma dessas perguntas. O maior valor a trabalhar nas escolas talvez desenvolver uma postura atenta e crítica.

Entender a escola como uma instituição social que, de acordo com a nossa legislação tem como função primeira formação de cidadãos para participar conscientemente da sociedade em que vivem. Para que a escola possa dar essa formação, ela precisa vivenciá-la no seu interior de forma concreta.

Partindo do conceito de gestão democrática como uma prática participativa, “gestão é administração é tomada de decisão, é direção. Relaciona-se como a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir sua função, desempenhar seu papel (FERREIRA 2006, p. 302). Portanto, discutir gestão democrática implica refletir os problemas enfrentados diariamente na escola, entendendo que esse movimento de organização do trabalho pedagógico corrobora ou impede o desenvolvimento de uma prática participativa.

Não é possível construir um Projeto Político Pedagógico coletivo sem a efetivação de uma gestão democrática, ao contrário, é pela gestão democrática que se constrói um projeto participativo. Essa construção passa, necessariamente, pela organização do espaço escolar, pelo trabalho diário realizado por causa dos sujeitos da comunidade escolar, considerando os aspectos do tema, espaço, formação, legislação, administração, políticas educacionais, recursos financeiros e humanos. A complexidade do trabalho diário na escola, a falta de pessoal cultura do individualismo, em outros problemas, demonstra que é preciso criar espaços já existentes. De acordo com Ferreira (2006) a gestão democrática se faz de forma coletiva na prática quando, [...] se tomam decisões sobre todo o projeto político pedagógico, sobre as finalidades e objetivos do planejamento dos cursos, das disciplinas, dos planos de estudos, do elenco disciplinar dos cursos, das disciplinas, dos planos de estudos, do elenco disciplinar e os respectivos conteúdos sobre as atividades dos professores e dos alunos necessários para a sua consecução, sobre os ambientes de aprendizagem, recursos humanos, físicos e financeiros necessários, os tipos modos e procedimentos de avaliação e o tempo para sua realização. É quando se organiza e se administra coletivamente todo esse processo [...] (p. 310).

Um dos problemas apontados é o de que as escolas, como estão organizadas hoje, estão invariavelmente destituídas de espaço coletivo e democrático, é necessário rever essa organização para permitir a prática da participação e da democracia. A busca por uma análise crítica a respeito da gestão democrática, da participação e do coletivo, revelou os dois lados de uma mesma situação.

Na pesquisa feita tendo como referência as reuniões de pais e mestres, observadas em uma sala de 1ª ano do Ensino Médio da Instituição do Centro Educacional 416 de Santa Maria/DF, à medida que se oferta aos pais a participação e o envolvimento com a escola, é possível verificar nessas reuniões, a efetiva presença dos pais onde encontram o espaço para se pronunciar, visto que os professores, durante este período, estão sempre atentos a seus olhares e questionamentos.

Realizando-se as observações devidas, foi possível notar a preocupação por parte desta professora em ouvir a opinião dos pais a respeito dos assuntos tratados nas reuniões. Entretanto, os pais, na maioria das vezes, mostram-se bastante tímidos na hora de participar, expor sua opinião no coletivo, preferem conversar com a professora individualmente e tratar de assuntos que dizem respeito exclusivamente a seus filhos.

Nessas condições “coletivas”, os membros representantes não tomam decisões nem organizam ações, eles apenas assinam documentos e são informados a respeito de recebimentos de verbas, de entrada e saída de dinheiro do caixa da escola e de ações realizadas com esses recursos.

Foi também constatado que os gestores da instituição da pesquisa reconhecem a importância da parceria entre família e escola estão sempre trazendo esse assunto à tona. No entanto, embora a escola admita a relevância da participação da família na vida escolar dos alunos, ela ainda não consegue promover o envolvimento entre ambas. O projeto político-pedagógico (PPP) da instituição de ensino comprova esta afirmação e explana a importância da integração entre família/comunidade e escola; entretanto, o Projeto-Político Pedagógico foi elaborado pelos gestores e professores da instituição citada sem a colaboração dos pais e da comunidade.

É necessário envolver pais nos eventos da escola. A Escola deve oferecer ocasiões de diálogo, convivência e inclusão na vida escolar e promover a extensão da função educativa para pais e a participação destes nas decisões da Instituição de ensino, pois só assim eles terão as condições necessárias para exercer ações com o objetivo de melhorar a qualidade de vida da escola.

**Tabela 1**  
**-Participação/presença das famílias em reuniões.**

	<b>Concordo    Discordo</b>				
	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>Tabela 1 – Avaliação dos pais em relação à escola</b>					
<b>Estou satisfeito coma maneira que meu filho foi incluído na escola</b>	<b>29%</b>	<b>38%</b>	<b>19%</b>	<b>5%</b>	<b>10%</b>
<b>Concordo com o critério de avaliação adotado pela escola</b>	<b>24%</b>	<b>43%</b>	<b>24%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>
<b>A metodologia adotada pela escola em relação à dificuldade de aprendizagem do meu filho é adequada</b>	<b>14%</b>	<b>33%</b>	<b>33%</b>	<b>5%</b>	<b>14%</b>
<b>Estou satisfeito com o material pedagógico selecionado pela escola para o meu filho</b>	<b>24%</b>	<b>10%</b>	<b>48%</b>	<b>5%</b>	<b>14%</b>
<b>Considero que a escola dá o apoio que meu filho necessita</b>	<b>29%</b>	<b>14%</b>	<b>33%</b>	<b>10%</b>	<b>14%</b>
<b>A equipe escolar mantém um bom relacionamento comigo</b>	<b>62%</b>	<b>24%</b>	<b>10%</b>	<b>-</b>	<b>5%</b>
<b>A escola oferece estratégias diferenciadas de aprendizagem para o meu filho</b>	<b>10%</b>	<b>38%</b>	<b>19%</b>	<b>10%</b>	<b>24%</b>
<b>A escola está preparada para fazer a inclusão do meu filho</b>	<b>29%</b>	<b>19%</b>	<b>5%</b>	<b>10%</b>	<b>24%</b>
<b>Já tive uma experiência ruim com o meu filho na escola</b>	<b>33%</b>	<b>29%</b>	<b>5%</b>	<b>10%</b>	<b>24%</b>
<b>Penso que a professora recebeu treinamento da escola para lidar com a inclusão do meu filho</b>	<b>5%</b>	<b>24%</b>	<b>14%</b>	<b>33%</b>	<b>24%</b>
<b>Participação das decisões sobre a vida escolar do meu filho</b>	<b>62%</b>	<b>10%</b>	<b>19%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>

Tabela 2.

*Pessoas e profissionais que a Gestão se reúne com maior frequência*

Pessoas envolvidas	Raramente	Poucas Vezes	Algumas vezes	Várias vezes	Muitas Vezes	Total	%
1 Pais/responsáveis		3	4	14	3	24	17,5
2 Professores			2	1	15	18	13,1
3 Merendeira(o)		1	5	5	2	13	9,5
4 Professora (o) do aluno			1	6	6	13	9,5
5 Equipe Secretaria de Educação	1		6	3	1	11	8,0
6 Funcionários			4	6	1	11	
7 Aluno							8,0
Professora(o) de Educação		1	1	2	2	4	4,4
8 Especial							
9 Familiares		1	1		2	4	2,9
10 Faxineiras(os)		1			3	4	2,9
11 Profissionais		1	2	1		4	2,9
12 Psicóloga			2	1	1	4	2,9
13 Colega do aluno				3		3	2,2
14 Mãe				2		2	1,5
15 Professores Criando Asas					2	2	1,5
16 Conselho de escola			1			1	0,7
17 Cooperados				1		1	0,7
18 Dentista			1			1	0,7
19 Educadores					1	1	0,7
20 Filhos da diretora					1	1	0,7
21 Marido da diretora					1	1	0,7
22 Médico(a)				1		1	0,7
23 Outro diretores			1			1	0,7
24 Pai		1				1	0,7
25 Parceiros da comunidade				1		1	0,7
26 Porteiro			1			1	0,7
27 Prof. Educação Física					1	1	0,7
28 Psicopedagoga(o)			1			1	0,7
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>34</b>	<b>49</b>	<b>44</b>	<b>137</b>	<b>100</b>

**Legenda:** Raramente- Passa-se anos sem conversar; **Poucas vezes-** De a cada 4 meses a um ano; **Algumas vezes-** De uma vez por mês até a cada 3 meses; **Várias vezes-** De uma vez por semana até a cada 15 dias; **Muitas vezes-** De todos os dias até várias vezes durante a semana.

**Tabela 3-** Finalidades para o estabelecimento de parcelas com a comunidade, por tipo de organização escolar (N e %)

	Inovadora		Tradição		Difusa		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Finalidades das parcerias								
Realização de eventos, atividades ou projetos	67	59,82	29	69,05	96	69,06	192	65,53
Apoio em recursos materiais e logística	58	51,79	28	66,67	77	55,40	163	55,63
Apoio ou assessoria em recursos humanos	34	30,36	10	23,81	54	38,85	98	33,45
Contato com o mercado de trabalho	80	71,43	25	59,52	54	38,85	169	54,27
Garantia da qualidade do serviço educativo	53	47,32	18	42,86	69	49,64	140	47,78
Abertura à comunidade	13	11,61	8	19,05	27	19,42	48	16,38
Outros	15	13,39	6	14,29	30	21,58	51	17,41

### Justificando alguns aspectos sobre Pesquisa

A escola que se abre à comunidade possui permanente ação-reflexão, mantendo uma postura ética, porque assim, rompe a barreira dos preconceitos e das diferenças, tornando possível uma convivência mais aproximada. O processo educativo da Gestão é uma tarefa que exige empenho e dedicação e empreendem seus conhecimentos, valores e atitudes estabelecendo novas relações. Dentre inúmeros fatores para que a Instituição cresça também estão a aparelhagem da escola, os métodos utilizados evidenciam a ausência destas categorias que comprometem de certo modo o trabalho do professor. Porém, em todo o contexto, observou-se que a interação de ambas as Instituições (família-escola) é fundamental para o desenvolvimento do aluno e um aspecto positivo também para a qualidade de vida dos pais e da escola.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho abordamos o assunto que trata da elaboração e execução do Projeto Político Pedagógico. Nas atuais condições que se encontra o processo de gestão escolar, o PPP assume um papel de ser um instrumento que visa direcionar e ajudar na resolução de situações-problemas que a escola enfrenta em seu cotidiano, regulamentado como princípio de gestão democrática das escolas públicas.

Realizando-se as observações devidas, foi possível notar a necessidade de ouvir a opinião dos pais a respeito dos assuntos que envolvem o processo de definição das ações. Foi também constatado que os gestores da instituição da pesquisa reconhecem a importância da parceria entre família e escola. No entanto, embora a escola admita a relevância da participação da família na vida escolar dos alunos, ela ainda não consegue promover o envolvimento entre ambas. O Projeto Político-Pedagógico (PPP) da instituição de ensino comprova esta afirmação e explana a importância da interação entre família/comunidade e escola; entretanto, o Projeto da instituição em questão foi elaborado pelos gestores e professores da instituição citada com tímida colaboração dos pais e da comunidade.

Diante disso, percebe-se também que a escola deve oferecer ocasiões de diálogo, convivência e inclusão na vida escolar e promover a extensão da função educativa para pais e a participação destes nas decisões da Instituição de ensino, pois só assim eles terão as condições necessárias para exercer ações com o objetivo de melhorar a qualidade de vida da escola.

O eixo do trabalho deve ser percorrido pela linha de ações em que a escola deve respeitar e valorizar as experiências de vida do educando e de suas famílias. Como propósito lembra-se a postura humana e dos valores aprendidos, tais como: senso crítico, a sensibilidade, a contestação social, a criatividade diante das situações difíceis e a esperança. Deseja-se deste modo, formar seres humanos com dignidade, identidade e projeto de futuro.

A busca da gestão democrática, cuja finalidade é garantir a centralidade da escola no sistema e seu caráter público quanto ao financiamento, inclui,

necessariamente, a ampla participação dos representantes dos diferentes segmentos da escola nas decisões/ações administrativo-pedagógicas ali desenvolvidas. Nas palavras de Marques:

“A participação ampla assegura a transparência das decisões, fortalece as pressões para que sejam elas legítimas, garante o controle sobre os acordos estabelecidos e, sobretudo, contribui para que sejam contempladas questões que de outra forma não entrariam em cogitação.” (1990, p.21)

Neste sentido, fica claro entender que a gestão democrática, no interior da escola, não é um princípio fácil de ser consolidado, pois se trata da participação crítica na construção do projeto político-pedagógico e na sua gestão.

Portanto, o objetivo do Projeto Político-Pedagógico da escola deve oferecer uma visão da realidade educacional aos professores, alunos, pais e todos aqueles envolvidos no processo. Entende-se, então, que o PPP é um referencial de qualidade para a fundamentação pedagógica numa instituição de ensino e nele está inserido, de modo geral, o trabalho que se propõe a ser feito. Configura uma proposta aberta a ser concretizada na tomada de decisões e, portanto flexível, onde as tendências pedagógicas praticadas, bem como o sistema de avaliação são desenvolvidas pelos professores.

Desta forma, não se pretende oferecer um manual para o corpo docente, sua proposta é dialogar a respeito da estrutura educacional, dos conteúdos e da metodologia deste, bem como ter claros seus fins e objetivos.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Maria Elizabeth B. de. Gestão e tecnologia na escola. Disponível em: <http://www.eadconsultoria.com.br/matapoio/biblioteca/biblioteca.swf>. Acesso em: março 2013.

ALMEIDA, Maria Elizabeth B. de. Tecnologias na escola: a perspectiva dos gestores sujeitos de uma formação. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/niee/eventos/RIBIE/2006/ponencias/art159.pdf>.

AZEVEDO, J. O Estado, a política educacional e a regulação do setor educação no Brasil: uma abordagem histórica. *In*: Ferreira, N. S. C. e Aguiar, M. A. da S. (Orgs.) **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo; Cortez Editora, 2004.

BARROS, Solange. Projeto Político-Pedagógico: a qualidade dos serviços oferecidos. Disponível em: <http://www.educacaopublica.rj.gov.br/biblioteca/educacao/0340.html>:

BIÁZZIO, Solange Cachimiro Ferreira de; LIMA, Paulo Gomes. A Participação da Família no Projeto Político-Pedagógico da Escola. Disponível em: <http://www.ufgd.edu.br/faed/nefope/publicacoes/>

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, 1996.

BRASIL: Constituição da República Federativa do Brasil.

FERREIRA, João de Oliveira. A Construção Coletiva do Projeto Político-Pedagógico (PPP) da Escola.

FEDERAL. Lei nº 4.751/2012 (Lei da Gestão Democrática do Distrito Federal)..

GANZELI, Pedro. O Processo de Planejamento Participativo da Unidade Escolar. Disponível em: <http://www.fclar.unesp.br/publicacoes/revista/gestao.html>

LONGUI, Simone Raquel Pagel; BENTO, Karla Lúcia. Projeto Político-Pedagógico: Uma Construção Coletiva. Revista de divulgação técnico-científica do ICPG, Vol. 3 n. 9 - jul. Dez./2006. Disponível em: <http://www.nre.seed.pr.gov.br/londrina/arquivos/File/2pppumaconstrucaocoletiva.pdf>

SILVA, Marcelo Soares Pereira. Planejamento e Práticas da Gestão Escolar: O gestor escolar frente ao desafio da participação no planejamento do trabalho

escolar: dimensões e significados

SOUSA, Ângelo Ricardo. Caminhos Possíveis na Construção da Gestão Democrática da Escola.

VASCONCELLOS, Celso dos S: Planejamento Projeto de Ensino-Aprendizagem e Projeto Político-Pedagógico Ladermos Libertad-1. 7º Ed. São Paulo, 2000. Diretrizes e Bases da Educação Nacional, (Brasília) MEC, Art. 12-14.

VEIGA, Ilma Passos A. Perspectivas para reflexão em torno do projeto político-pedagógico. In: VEIGA, Ilma Passos A. e RESENDE, Lúcia G. de (orgs.). Escola: espaço do projeto político-pedagógico. Campinas, SP: Papirus, 1998.

WILL, Daniela Erani Monteiro. Algumas Contribuições para a Construção do Projeto Político-Pedagógico na Escola. Disponível em:  
[http://www.perspectiva.ufsc.br/pontodevista\\_0304/15\\_daniela\\_fala\\_pedagogia.pdf](http://www.perspectiva.ufsc.br/pontodevista_0304/15_daniela_fala_pedagogia.pdf)