

# PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO: EM BUSCA DE ESPAÇO NA GESTÃO PEDAGÓGICA DE UMA ESCOLA DE ENSINO FUNDAMENTAL

Vera Lúcia Reis da Silva

Universidade Federal do Amazonas

veluresi@gmail.com

**Resumo:** Este trabalho traz como foco o Projeto Político-Pedagógico (PPP) e tem como objetivo analisar o espaço dado a este Projeto na gestão pedagógica de uma escola de Ensino Fundamental. O percurso trilhado foi através de uma pesquisa de campo, na qual o objeto requereu uma abordagem qualitativa. Na coleta de dados utilizamos observação e entrevista semi-estruturada. E na apreciação da realidade estudada, o PPP não ocupa o espaço de norteador do trabalho pedagógico, perdendo, então, sentido e valor. Fica evidenciada a necessidade de constante avaliação do trabalho pedagógico e a reconstrução do PPP da escola em estudo com perspectiva para mudanças da realidade vivenciada no contexto escolar.

**Palavras-chave:** projeto político-pedagógico; gestão pedagógica; trabalho pedagógico.

## INTRODUÇÃO

Com a política de interiorização da universidade federal no Sul do Amazonas foi possível uma caminhada de aproximação das escolas públicas através de pesquisas realizadas e cursos de extensão proporcionados a estas instituições nas mais variadas áreas do conhecimento. E este artigo é fruto de uma pesquisa<sup>1</sup> que teve como *locus* uma dessas escolas enfocando o Projeto Político-Pedagógico (PPP).

Sendo este Projeto considerado pela nova LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei 9.394/96) - como norteador do trabalho pedagógico, decidimos acompanhar a dinâmica de uma escola pública de Ensino Fundamental que já tivesse construído o seu PPP.

Levando em consideração as mudanças pelas quais passa a sociedade globalizada muitos são os apelos para que escola e professores desenvolvam atitudes favoráveis à melhoria da educação, desvencilhando-se de velhos paradigmas e concepções enraizadas no cotidiano do fazer pedagógico e assim, conquiste autonomia necessária para a transformação da realidade escolar ora vivenciada. Então, colocar o PPP como foco deste estudo e um olhar, também, direcionado para a gestão pedagógica é tentar contribuir com esta instituição, no sentido de valorizá-la como instrumento mobilizador para transformações sociais que urge no contexto atual.

Deste modo, pensar em Projeto Político-Pedagógico pressupõe pensar em possibilidades de construção de gestão democrática e autonomia no interior da escola. É neste cenário que visualizamos o PPP, como um instrumento que abre possibilidades ao processo de gestão participativa e práticas comprometidas com mudanças que se requer para a escola de hoje.

Para compor os subsídios teóricos para este trabalho, tomamos como base a literatura que enfatiza o objeto de estudo e, nesta busca, percebemos a importância que tem-se dado ao

Projeto Político-Pedagógico. Este, como afirma Veiga (2004), tem sido objeto de estudos por parte de professores, pesquisadores e instituições educacionais em nível nacional, estadual e municipal, com o objetivo de alcançar a qualidade do ensino.

## CONTEXTUALIZANDO A TEMÁTICA: PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO

As transformações ocorridas desde a metade do século XX no mundo contemporâneo provocaram uma rápida mudança nas estruturas produtivas nas bases das sociedades, gerando, com isso, a necessidade de respostas urgentes aos desafios dos novos tempos.

Com a hegemonia do capitalismo, houve uma corrida dos governos de países interessados pelo controle econômico e político em manterem-se frente à disputa por mercados. Diante dessa situação, das variáveis que proporcionaram um diferencial nas economias capitalistas emergentes, a principal se dava no investimento em educação. Isso significa que a nova ordem mundial exigiu uma modificação e adaptação à realidade do complexo cenário que se traçava de feitiço neoliberal. Essas mudanças vão obrigar os sistemas de educação a uma profunda alteração nas escolas e na organização do seu trabalho pedagógico.

Neste contexto, é visível perceber que, no modelo globalizado, organismos internacionais como o Banco Mundial e o Fundo Monetário Internacional ditam as normas, também, para os sistemas de ensino e suas respectivas escolas e, com o discurso do “urgente” e do “necessário”, se propala a construção de um projeto que atenda aos anseios da sociedade, sem levar em consideração a realidade das escolas e suas necessidades para a transformação do ensino que seja realmente de qualidade para uma maior quantidade de alunos, com ênfase, aqui, da Educação Básica.

Neste sentido, o Projeto Político-Pedagógico tem se constituído um instrumento importante para essa discussão, pois, com ênfase na gestão do trabalho pedagógico, pode contribuir de modo significativo na reordenação da escola, com vistas à consecução de resultados positivos para a mudança da realidade social.

Assim, este Projeto pode ser um ponto de partida para ações emancipadoras e não para ações de controle, principalmente quando este sai do campo puramente da “ordem instituída” para propiciar, à gestão pedagógica, permanente reflexão e discussão dos problemas que interferem no trabalho dos profissionais dentro da escola ou mais especificamente dos professores dentro e fora da sala de aula.

### **Explicitação e definição de termos**

Um primeiro aspecto a ser enfatizado, neste trabalho, diz respeito à expressão Projeto Político-Pedagógico. Veiga (2004) ressalta que o seu caráter intencional é o compromisso definido coletivamente, que o torna um projeto com características pedagógicas e políticas.

Para a autora:

[...] todo projeto pedagógico da escola é, também, um projeto político por estar intimamente articulado ao compromisso sociopolítico com os interesses reais e coletivos da população majoritária. É político no sentido de compromisso com a formação do

cidadão para um tipo de sociedade [...]. Na dimensão pedagógica reside a possibilidade da efetivação da intencionalidade da escola, que é a formação do cidadão participativo, responsável, compromissado, crítico e criativo. Pedagógico, no sentido de definir as ações educativas e as características necessárias às escolas de cumprirem seus propósitos e sua intencionalidade (p. 13).

De igual modo, Gadotti (2004) entende que todo projeto pedagógico é necessariamente político e que poderia denominá-lo apenas de “*projeto pedagógico*”. Mas, a fim de dar destaque ao político dentro do pedagógico, prefere desdobrá-lo em “*político-pedagógico*” (grifo do autor). Também Vasconcellos (2008) opta por nomeá-lo de Projeto Político-Pedagógico, por ser este um termo que, segundo o autor, contempla desde as dimensões mais específicas da escola (comunitárias, administrativas e pedagógicas) até as mais gerais (políticas, culturais, econômicas). Por sua vez, Resende (2004, p. 90) considera que é “importante enfatizar a concepção de projeto pedagógico também como político, pois são dimensões indissociáveis, na medida em que se tornam intrinsecamente dependentes o fazer educativo e o fazer político.”

Esta também é a nossa posição. Preferimos a redundância da expressão político-pedagógico para o distanciamento de qualquer conotação com uma abordagem meramente tecnicista e como se a total responsabilidade de sua construção e implementação fosse apenas de uma equipe técnico-administrativa.

Neste sentido, a visão política deste Projeto se reporta ao aspecto de sua construção coletiva, envolvendo uma comunidade participativa que, através de seu envolvimento, ajuda a dar vida e a fazer com que o projeto tenha sentido no cotidiano da escola. Quanto ao pedagógico, o Projeto assume o significado de dar direção à escola, assume o papel de norteador que ajuda na definição das diretrizes, o que pode ser feito, quais as ações que podem alterar a realidade ora enfrentada.

### **Aproximações teóricas**

A escola, há algum tempo, por ser considerada um instrumento capaz de mudar a realidade social, foi vítima de duras críticas dos que afirmavam que seu papel era o de reproduzir a ideologia do Estado. Para Vasconcellos (2009), a partir da década de 70, com as críticas da sociologia francesa, a escola se vê como palco de conflitos e contradições sociais. Desde então, a explicitação de seu projeto para dizer a que veio e onde pretende chegar se torna cada vez mais importante.

Para este mesmo autor, o PPP é o plano global da instituição, podendo ser entendido como a sistematização, nunca definitiva, de um processo de planejamento participativo que vai se aperfeiçoando e se definindo na caminhada a partir da leitura da realidade. Neste sentido é um instrumento teórico-metodológico para a transformação da realidade, sendo, portanto, um elemento de organização e integração da atividade prática da instituição neste processo de transformação.

Para Veiga (2004, p. 13), “o projeto político-pedagógico busca um rumo, uma direção. É uma ação intencional, com sentido explícito, com compromisso definido coletivamente”.

O Projeto Político-Pedagógico, de acordo com Neves (2004, p. 110), “é um instrumento de trabalho que mostra o que vai ser feito, quando, de que maneira, por quem, para chegar a que resultados [...]”.

Para Gadotti (2004), o projeto pedagógico da escola é um processo inconcluso, uma etapa em direção a uma finalidade que permanece como horizonte da escola. Em razão disso, ao procurar retratar a realidade da escola como um todo, o PPP, realmente, nunca está pronto e acabado. Assim, assume um caráter contínuo, um processo de constante reconstrução. Mas, como enfatiza Hengemuhle (2007), precisamos criar a cultura da construção e da presença viva do projeto pedagógico no cotidiano da escola, pois o sucesso de qualquer instituição e pessoa está vinculado à prática do planejado.

Ao representar e incorporar a constante transformação do cotidiano da escola, esse Projeto precisa procurar reforçar a articulação teoria/prática, compreendendo a prática a partir da teoria e realizando a prática com base teórica sólida. E, para isto, é necessário um esforço conjunto, no sentido de um planejamento coletivo e participativo. Isto não é um processo fácil, pois exige que os envolvidos compreendam, de fato, a importância e a necessidade desse projeto para a escola.

Trata-se de um projeto sério que requer compromisso mútuo. Entendemos que, enquanto possibilita a melhor definição da identidade da instituição, a abertura de horizontes favorece uma certa estabilidade para a caminhada, leva a um maior comprometimento, favorece a definição de linhas, metas mais claras para o trabalho, fundamenta reivindicações, leva a conquista de mais espaço para uma educação de qualidade democrática (VASCONCELLOS, 2009).

Este autor não vê o PPP como panacéia, como uma receita mágica que resolveria todos os problemas da escola. Da mesma forma, o pensamento de que não se trata de um projeto que produza milagres, também é compartilhado com Resende (2004, p. 92), quando pontua, que:

Um projeto político-pedagógico corretamente construído não garante à escola que a mesma se transforme magicamente em uma instituição de melhor qualidade, mas certamente permitirá que seus integrantes tenham consciência de seu caminhar, interfiram em seus limites, aproveitem melhor as potencialidades e equacionem de maneira coerente as dificuldades identificadas. Assim será possível pensar em um processo ensino-aprendizagem com melhor qualidade e aberto para uma sociedade em constante mudança; a escola terá aguçado seus sentidos para captar e interferir nessas mudanças.

Veiga (2004), por sua vez, esclarece que o PPP não é somente um documento que trata das diretrizes pedagógicas da instituição educativa, mas um produto específico que reflete a realidade da escola coletivamente. É neste sentido que a adesão à construção do PPP não pode acontecer pela força da imposição, mas com uma preparação do grupo como um todo, refletindo sobre a importância do Projeto na perspectiva de ser útil não só para a vida da escola, mas para a de seus sujeitos. É um ato de sensibilização e de conquista dos que fazem parte da instituição escolar.

Com respaldo na LDB 9.394/96, a escola é identificada como um importante espaço educativo e reconhece, nos profissionais da educação, competências que os habilitam a organizar seu trabalho pedagógico através da construção do PPP. Entretanto, às vezes, é negada a construção coletiva nas instituições de ensino, principalmente quando não são oferecidas as mínimas condições de trabalho e nem são atendidas as necessidades peculiares das escolas e de seus profissionais.

## APREENSÃO DA REALIDADE SOBRE A GESTÃO PEDAGÓGICA

Consideramos gestão pedagógica um processo de construção, de ação conjunta, com a participação dos profissionais que formam o corpo docente, a equipe pedagógica e equipe gestora, em que conjuntamente apresentem um projeto de educação voltado para melhor qualidade do ensino oferecido na escola.

Neste contexto, nossa análise se faz sobre o espaço do PPP na gestão pedagógica, pois o consideramos condição relevante para nortear os caminhos da escola. Reiteramos que este Projeto tem a ver com a organização do trabalho pedagógico, pontuado por Veiga (2004, p. 14), em dois níveis: “como organização da escola como um todo e como organização da sala de aula, incluindo sua relação com o contexto social imediato, procurando preservar a visão da totalidade”.

Nesse posicionamento, há consonância com os dois significados de “trabalho pedagógico” expressados por Villas Boas (2008). O primeiro, em sentido mais amplo, refere-se ao trabalho realizado pela escola como um todo. O segundo, em seu sentido restrito, “o trabalho pedagógico resulta da interação do professor com seus alunos, em sala de aula convencional e em outros espaços” (p. 183).

### **O Projeto Político-Pedagógico no cotidiano da escola**

Reportamo-nos ao observado partindo do pressuposto que o PPP está vinculado à organização das atividades desenvolvidas em seus mais variados aspectos como os educativos, os culturais, os sociais; às formas de gestão e de tomada de decisões.

Contudo, não se percebeu o planejamento de atividades dirigidas para serem executadas evitando a indisciplina ou a ociosidade dos alunos no horário do recreio ou nos tempos vagos de algumas turmas que por um motivo ou outro aconteciam. Pairava uma abordagem pedagógica limitada, não valorizando o convívio social para alargar, de maneira prazerosa, a interrelação entre os alunos, bem como para conhecê-los melhor, observando suas atitudes e identificando suas habilidades, em consonância com o preconizado no próprio PPP da escola. Mas, acreditamos que haja possibilidades de um trabalho em conjunto, com a contribuição, participação e comprometimento dos que fazem a escola, na busca pela solução dos problemas surgidos no cotidiano. Como enfatiza Bastos (2002), a escola, em seu cotidiano, é um lugar de inúmeras e diversificadas práticas, mas estas não se sustentam sem uma concepção de sociedade ou de mundo. Sendo assim, o autor acrescenta que esta diversidade de práticas está em permanente movimento no cotidiano da escola, seja para seu êxito, seja para seu fracasso.

Diante dessa realidade observada, o que transpareceu foi a fragilidade da escola como um todo, por não potencializar sua capacidade criativa e proporcionar condições de aproximação e envolvimento de seus profissionais na gestão do pedagógico dentro ou fora da sala de aula. Situações como essas enfraquecem o PPP, não permitindo que este ultrapasse o nível de uma determinação legal para constituir-se mola propulsora de mudança das práticas no espaço educativo, práticas que tenham caráter de intencionalidade com o desejo de fazer acontecer o proposto no seu PPP (p. 6) que é o de “transformar a escola em um espaço privilegiado de análise, discussão e reflexão da realidade”.

Desse modo, o mero discurso da importância do PPP e da necessidade de ação coletiva cai no vazio quando se limita o olhar para o que está apenas na superfície, fazendo uma leitura linear da realidade, deixando, portanto, de considerar suas múltiplas determinações do fazer pedagógico. Como nos lembra Vasconcellos (2009), que a sobrecarga de trabalho dos professores, a falta de espaço para um trabalho coletivo constante na escola, as cobranças burocráticas e a (des)organização administrativa comprometem fortemente ações para uma prática transformadora. Se, por um lado o PPP requer ousadia, desejo de mudanças e participação de todos os envolvidos no processo escolar, por outro, implica condições objetivas e compromisso político, sobretudo dos que estão na liderança do processo educacional, tanto em nível macro como em nível micro, aqui se destacando a forma como a escola é administrada.

### **O Projeto Político-Pedagógico na concepção dos sujeitos**

Mesmo com as exigências da LBD, para que cada escola de Educação Básica construa um projeto próprio que lhe dê vida e identidade própria, após mais de uma década, este ainda tem sido um desafio para a gestão pedagógica, pois, nesta pesquisa, foi possível perceber que não há aproximação entre a teoria e a prática e nem conhecimento mais aprofundado, por parte dos sujeitos, sobre o Projeto Político-Pedagógico.

O PPP é comparado a um edifício que é construído coletivamente por todos os que fazem a escola, por isto, é necessário que haja transparência e legitimidade do projeto que derivam das diversas instâncias de decisões e discussões, passíveis de publicidade. Porém, percebe-se que não houve a participação da comunidade escolar como um todo na elaboração do PPP: “*Quem participou foram só os professores que me ajudaram na elaboração das metas que queríamos alcançar e eles foram dando sugestões*” (P 4)<sup>2</sup>.

Isto confirma que não houve o que Vasconcellos (2008) chama de sensibilização, motivação e mobilidade da comunidade escolar para a construção do PPP. Deste modo, para Azanha (2010, p. 20) “aquilo que poderia ser um caminho para a melhoria do ensino público transforma-se em mais uma inútil exigência burocrática de papelada a ser preenchida”. E a escola perde a oportunidade de exercitar a participação da comunidade, pois só se aprende a participar participando e a participação gera o sentimento de pertencimento; e, com isso, o coletivo assume a responsabilidade para que o projeto traga bons resultados para a escola.

O PPP, enquanto plano global apresenta a referência geral, expõe compromissos, desejos, realidades, necessidades. Em razão disso, é um elemento vivo e dinâmico, norteador de todo



movimento escolar. Porém, as falas a seguir, expressam que esse projeto não tem ocupado o seu devido espaço, na escola em estudo, por diferentes motivos. Mas, admitem que o documento elaborado precisa de reformulações para atender as necessidades do trabalho pedagógico:

*Eu participei da elaboração do PPP, dando minha opinião de como trabalhar as dificuldades dos alunos através da interdisciplinaridade. Sugeri que poderíamos fazer um trabalho de mobilização sobre a preservação do meio ambiente, trabalhar com temas como a pluralidade cultural, só que ninguém senta pra planejar. Por isso, digo que o PPP ainda não tem muita serventia. Nós precisamos rever o PPP (P 6). Acho que o PPP não está isolado, mas, também, não está totalmente na ativa. Para mim, ele deveria ser revisto no início do ano, no planejamento, para ser reformulado conforme a necessidade do nosso trabalho pedagógico (P 9).*

Estas falas revelam certa consciência, por parte dos sujeitos, quanto à necessidade de valorização do PPP, contudo, ficou evidenciado que, embora reconheçam a necessidade de reformulá-lo, não foi demonstrada nenhuma atitude voltada para isto. Medel (2008) ressalta alguns pontos a serem lembrados em um universo possível de reflexões sobre avaliação do PPP. Dentre esses, a explicitação de temas diversos que focalizem processos da gestão escolar, como: a avaliação da aprendizagem, a ação docente e a sala de aula, o comprometimento e a adesão ao PPP, a gestão democrática e as práticas participativas, até recursos físicos e financeiros.

Foi confirmado que o PPP da escola caracteriza-se mais como um elemento meramente documental e burocrático do que norteador do trabalho pedagógico. “*Hoje, ele é mais uma questão de ter um documento na escola pelas exigências. Precisamos nos reunir e rever o que precisa ser feito*” (P 4). Além disso, os sujeitos reconhecem que o trabalho acontece de maneira isolada ou fragmentada, como mencionado na fala:

*Acho que o trabalho é fragmentado, pois nem todos os professores procuram direcionar o seu trabalho pelo PPP. No planejamento escolar, esse projeto poderia ser revisto para ser o norte e ver o que e para que planejar. Para dar vida ao PPP, seria necessário fazer essa reflexão no sentido de planejar o ano letivo. Ele precisa ser reformulado, pois cada ano você se depara com uma coisa nova, nada é estático [...] (P 9).*

Como enfatiza Santiago (2008), cabe à equipe pedagógica propor alternativas de organização que permitam a participação, o pensar juntos, a melhor utilização do tempo, bem como a sistematização, articulando o particular e o geral com propostas coerentes e consensuais com as do grupo que coordenam. Daí a crítica de Oliveira (2010) ao pedagogo, chamando-o a posicionar-se como articulador do trabalho pedagógico e não como “tarefeiro” e burocrata.

Assim, quando o PPP da escola se transforma em mera formalidade e fica engavetado, a tendência é perder sua função muito antes de se perceber o seu real valor e o que poderia ser um caminho para a melhoria da escola, da recriação do trabalho pedagógico objetivando melhor ensino e aprendizagem, transforma-se em uma inútil exigência burocrática, invalidando o PPP como um instrumento de trabalho norteador do que vai ser feito, das ações a serem desenvolvidas para chegar aos objetivos a que a escola se propôs. Neste sentido, ele deixa de ser um instrumento teórico-metodológico para intervenção e mudança da realidade.

Isto nos remete a análise realizada no PPP, onde a escola planejava refazer o seu trabalho pedagógico através de ação conjunta com apresentação de propostas metodológicas que proporcionassem maior êxito no desempenho dos docentes e discentes (PPP, p. 3). Mas, o que transpareceu é que as propostas não saíram do papel, como esta fala indica: *“Ninguém senta para avaliar o resultado do trabalho pedagógico realizado na escola. Todo mundo está preocupado em cumprir todo o conteúdo. É só na hora da merenda que se tem tempo para ver as situações pedagógicas. Falta a ação”* (P 6).

Como pontua Marques (2006, p. 146): *“A substituição das interações espontâneas por interações pedagógicas faz com que as práticas concretas da educação escolar sejam, de fato e sempre, organizadas e conduzidas, inseparáveis, portanto, de um projeto pedagógico”*. Assim, fica explícito que, quando não há trocas de ideias, o compartilhar, o envolvimento na gestão pedagógica, acontece o que consideramos como descontinuidade do processo educativo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A percepção da realidade do cotidiano da escola estudada nos proporcionou apreender o quanto os profissionais da educação se sentem fragilizados diante das adversidades com as quais se deparam no seu fazer pedagógico. Assim, se o professor é considerado como principal articulador da qualidade do ensino, mas não lhe são proporcionadas condições objetivas para a realização de um trabalho nessa direção, certamente a educação de qualidade, preconizada nos documentos oficiais, sofrerá um embate para a sua consolidação.

Percebemos que falta uma melhor compreensão dos sujeitos sobre o que é e qual a importância do PPP para o trabalho pedagógico desenvolvido na escola e, por conseguinte, não há espaço para este Projeto na gestão pedagógica da escola em estudo, deixando a prática pedagógica desconectada de princípios sociais mais amplos. Dessa forma, questionamo-nos se a formação acadêmica preconizada pela LDB tem contribuído para uma prática reflexiva sobre a realidade das escolas e para o processo de construção de uma consciência política como instrumento para mudanças de práticas pedagógicas.

Assim, esta pesquisa evidenciou a necessidade da escola compreender o significado e a importância do PPP, no sentido de planejar e organizar o tempo para a reconstrução e avaliação deste Projeto, abrindo-lhe espaços para que este seja elemento vivo, proporcionador de mudanças na gestão pedagógica da escola.

## NOTA

### (Endnotes)

- 1 A pesquisa referida foi apresentada como dissertação de mestrado ao Programa de Pós-Graduação da UFAM, 2010, intitulada *“Projeto Político-Pedagógico: um olhar sobre sua dinâmica numa escola pública do município de Humaitá/AM”*, orientada pela Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Luciola Inês Pessoa Cavalcante.
- 2 Para garantir o anonimato dos professores, sujeitos da pesquisa, os mesmos estão codificados com a letra P.



## REFERÊNCIAS

- AZANHA, José Mario Pires. **Proposta pedagógica e autonomia da escola**. Disponível em: <http://www.smec.salvador.ba.gov.br>. Acesso em: 15 jul. 2010.
- BASTOS, João Baptista (org). **Gestão democrática**. 3 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.
- BRASIL. **Lei Nº. 9.394 de 20 de dezembro de 1996**. Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, 1996.
- GADOTTI, Moacir. **Projeto político-pedagógico da escola**: fundamentos para a sua realização. In: GADOTTI, Moacir e ROMÃO José E. **Autonomia da escola: princípios e propostas**. 6 ed. São Paulo: Cortez, 2004.
- HENGEMUHLE, Adelar. **Gestão do ensino e práticas pedagógicas**. 4 ed. Petrópolis:RJ: Vozes, 2007.
- MARQUES, Mario Osorio. **Pedagogia**: a ciência do educador. 3 ed. Ijuí: Unijuí, 2006.
- MEDEL, Cassia Ravena Mulin de Assis. **Projeto político-pedagógico**: construção e implementação na escola. Campinas, SP: Autores Associados, 2008.
- NEVES, Carmen Moreira de Castro. **Autonomia da escola pública: um enfoque operacional**. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto político-pedagógico da escola**: uma construção possível. 17 ed. Campinas, SP: Papirus, 2004.
- OLIVEIRA, Silvana Barbosa de. **Gestão democrática e a construção do projeto político-pedagógico**: um desafio para intervenção. Disponível em: <http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/680-4.pdf>. Acesso em: 22 jul. 2010.
- RESENDE, Lúcia Maria Gonçalves de. **Paradigma – relação de poder – projeto político-pedagógico**: dimensões indissociáveis do fazer educativo. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto político-pedagógico da escola**: uma construção possível. 17 ed. Campinas, SP: Papirus, 2004.
- SANTIAGO, Anna Rosa F. **Projeto político-pedagógico e organização curricular**: desafios para um novo paradigma. In: Veiga, Ilma Passos Alencastro; Marília Fonseca (orgs). **As dimensões do projeto político-pedagógico**: novos desafios para a escola. 6 ed. Campinas, SP: Papirus, 2008.
- VASCONCELLOS, Celso. S. **Coordenação do trabalho pedagógico**: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula. São Paulo: Libertad, 2009.
- \_\_\_\_\_. **Planejamento: Projeto de ensino aprendizagem e projeto político-pedagógico**: elementos metodológicos para elaboração e realização. 10 ed. São Paulo: Libertad, 2008.
- VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto político-pedagógico da escola**: uma construção possível. 17 ed. Campinas, SP: Papirus, 2004.
- VILLAS BOAS, Benigna Maria de Freitas. **Portifólio, avaliação e trabalho pedagógico**. 5. ed. Campinas, SP: Papirus, 2008.