

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO *LATO SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**PROJETO PEDAGÓGICO:
UM ESTUDO SOBRE O ASSUNTO**

Monografia de Especialização

Priscilla Sanguineti Keller

**Agudo, RS, Brasil
2013**

**PROJETO PEDAGÓGICO:
UM ESTUDO SOBRE O ASSUNTO**

PRISCILLA SANGUINETI KELLER

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato Sensu* em Gestão Educacional, da Universidade
Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para
obtenção do grau de
Especialista Gestão Educacional.

Orientador: Liliana Soares Ferreira

Agudo, RS, Brasil

2013

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Educação
Curso de especialização em Gestão educacional**

**A comissão examinadora, abaixo assinada,
aprova a monografia de especialização**

**O PROJETO PEDAGÓGICO:
UM ESTUDO SOBRE O ASSUNTO**

elaborado por
Priscilla Sanguineti Keller

como requisito parcial para obtenção do grau de
Especialista em Gestão educacional

COMISSÃO EXAMINADORA:

**Liliana Soares Ferreira Dr^a. (UFSM)
(Presidente/Orientador)**

Debora Teixeira de Mello, Dr^a. (UFSM)

João Luiz Pereira Ourique, Dr. (UFPEL)

Santa Maria, 30 de Novembro de 2013.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que deu-me força e persistência para concluir meu curso.

Agradeço também a tutora Márlis, do polo, que por sua extrema dedicação, pelas relevantes contribuições e pelo seu auxílio durante todo o curso.

Um agradecimento especial a minha família que sempre me apoiou, e me deu suporte a realização da minha formação, e que acima de tudo acreditou no meu potencial.

**“Para adquirir conhecimento
é preciso estudar, mas para
adquirir sabedoria, é
preciso observar”**

(autor desconhecido)

RESUMO

Monografia de especialização
Curso de Pós-Graduação a Distância Especialização *Lato Sensu* em
Gestão Educacional
Universidade Federal de Santa Maria

O PROJETO PEDAGÓGICO: UM ESTUDO SOBRE O ASSUNTO

Autor(a): Priscilla Sanguineti Keller

Orientador (a): Liliana Soares Ferreira

Data e Local da Defesa: Agudo, 30 de novembro de 2013.

Este estudo partiu da necessidade de refletir sobre a construção do Projeto Pedagógico - PP na dimensão da gestão escolar democrática. Portanto investigou-se a concepção de gestão escolar, democracia, participação e o próprio conceito do PP, discutindo o sua forma de construção e seus usos. O objetivo deste trabalho é caracterizar a gestão escolar democrática, bem como a importância da mesma para a construção efetiva do PP que vai ao encontro das reais necessidades da comunidade escolar. Para tanto utilizou-se como subsídios de estudo a Lei de Diretrizes e Bases nº 9394/96- LDB, a Lei Municipal de Santa Maria da Gestão Democrática nº 4740/03, sendo, no entanto, os referenciais de autores estudiosos na área o principal método que fundamentou o presente trabalho. Constitui-se em um conjunto de princípios e diretrizes para nortear a escola, deixando de ser apenas uma perspectiva programática da instituição. Sua construção deve ser fruto da participação coletiva e é eficaz quando toda a comunidade escolar efetivamente participa, sendo ele o instrumento mais importante da escola por se constituir na identidade da mesma. Assim sendo, o PP deve ser construído com base na realidade dos alunos, da comunidade onde a escola está inserida, tendo como referência o diagnóstico da escola em sua totalidade realizado, contendo a problemática a ser superada e os objetivos a serem alcançados. Este trabalho está organizado em três partes, tendo como ponto de partida o estudo sobre a gestão escolar democrática. Após, trata do conceito de Projeto Pedagógico, finalizando com a ideia de participação.

Palavras-chave: Projeto pedagógico; Gestão escolar; Participação; Democracia.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	iii
EPIGRAFE	iv
RESUMO	v
SUMÁRIO	vi
1 INTRODUÇÃO	7
2 METODOLOGIA	9
2.1 CONCEPÇÃO DE GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA	10
2.2 O PAPEL DO PROJETO PEDAGÓGICO E SUA ELABORAÇÃO	16
2.3 A PARTICIPAÇÃO NA CONSTRUÇÃO DO PROJETO PEDAGÓGICO	21
3 CONSIDERAÇÕES FINAIS	26
4 REFERÊNCIAL TEÓRICO	29

1 INTRODUÇÃO

O projeto pedagógico é um documento elaborado pela unidade escolar, que serve como norteador das atividades e ações escolares. Tem como finalidade principal definir a direção e o caminho que a comunidade escolar deverá seguir, para a melhoria dos problemas educacionais característicos de cada instituição.

A pesquisa bibliográfica fez uso de autores que tratam da gestão democrática, do Projeto Pedagógico e de temas que se relacionam ao assunto. Além dos estudos dos autores, analisou-se a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira – Lei 9394/1996 e a Lei Municipal de Educação – Lei 4740/2003.

Neste sentido essa monografia tem o objetivo de caracterizar a gestão escolar democrática, bem como a importância da mesma para a construção efetiva do Projeto Pedagógico, entendendo-se ainda da sua organização, construção e efetivação. Busca-se assim, ratificar a importância do PP em uma escola democrática.

Justifica-se a importância do presente trabalho por sua relevância frente às políticas atuais de descentralização político-administrativas e o compromisso da escola com a construção da sua identidade que tem no projeto pedagógico seu principal instrumento de organização. Isto porque o PP, conforme Veiga (1995, p. 13), “[...] busca um rumo, uma direção. É uma ação intencional, com um sentido explícito com um compromisso definido coletivamente” [...]. “É político no sentido de compromisso com a formação do cidadão para um tipo de sociedade”. [...] e é “Pedagógico, no sentido de definir as ações educativas e as características necessárias às escolas de cumprirem seus propósitos e sua intencionalidade”.

Para tanto, esse trabalho dividiu-se em três capítulos, cujo primeiro trata-se um apanhado geral sobre Gestão escolar democrática, que se constituiu pela Constituição Federal de 1988, com o artigo 206 a fim de garantir a efetivação do processo educacional. Gestão democrática caracteriza-se por ser um processo de relação da instituição educacional com a sociedade, possibilitando a comunidade

escolar a utilização de mecanismos de construção, planejamento, tomada de decisões e a avaliação do que se refere à instituição de ensino.

No segundo capítulo, caracteriza-se o Projeto Pedagógico etimologicamente, conceituando através de diversos autores, e como ele deve ser instituído pela gestão escolar democrática. Posteriormente demonstra a partir de embasamentos legais como um Projeto Pedagógico deve ser elaborado e executado para uma democracia efetiva na instituição de ensino.

O terceiro capítulo traz a ideia de participação na construção do Projeto Pedagógico, diferenciando a participação ativa, no qual o sujeito tem a possibilidade de interferir nas decisões referentes à escola, da participação passiva, sendo esta quando os integrantes das escolas deixam os representantes decidir sobre as questões da instituição. Busca-se através deste capítulo ratificar a participação consciente do sujeito, bem como, os meios para se tornar possível esta participação, dentre eles a construção do PP e a participação no Conselho Escolar.

Para desenvolvimento da pesquisa utilizou-se como metodologia um estudo bibliográfico, e para o embasamento deste trabalho, utilizou-se referenciais teóricos a partir de estudos de Ilma Passos Veiga (2001 - 2007), Bobbio (2000), Heloísa Luck (2006 - 2009), Paro (2006), Libâneo (2001 – 2004 - 2009) dentre outros.

Por fim, a título de considerações finais, realizou-se uma revisão das principais ideias tratadas no trabalho, verificando a condição que ocupa a construção do Projeto Pedagógico na gestão escolar democrática.

2 METODOLOGIA

A presente investigação trata-se de uma pesquisa de caráter bibliográfico. Na qual se realizou um estudo sobre o tema, a fim de revigorar a verdadeira e a real função da construção de um Projeto Pedagógico na escola. Nesta ótica, para Oliveira (2007), pesquisa bibliográfica é uma modalidade de estudo e análise de documentos científicos como livros, periódicos, dicionários e artigos científicos. Como característica diferenciadora, ela pontua que é um tipo de “estudo direto de fontes científicas, sem precisar recorrer diretamente aos fatos da realidade empírica” (p.69).

Por meio de fontes bibliográficas é possível efetivar a construção do conhecimento proposto para a investigação, gerando assim, conhecimentos científicos significativos que auxiliam o entendimento no estudo da temática, visando como finalidade proporcionar aos pesquisadores o contato direto com obras, artigos ou documentos que falam do tema em estudo.

Para Oliveira (2007), “o mais importante para quem faz opção pela pesquisa bibliográfica é ter a certeza que as fontes a serem pesquisadas já são reconhecidamente do domínio científico” (p.69). Ou seja, ao buscar referências para o embasamento do estudo, o pesquisador procura assegurar-se que os autores escolhidos para fundamentar seu trabalho têm o domínio e conhecimento científico a respeito do tema analisado.

Na visão de Oliveira (2007) a pesquisa bibliográfica é uma fonte secundária, na qual se compreende na pesquisa de dados em segunda mão, ou seja, informações que foram trabalhadas por outros pesquisadores e, por isso, elas já apresentam um domínio científico.

Os procedimentos metodológicos adotados para a realização deste trabalho foram análises das ideias de pesquisadores sobre o tema em questão, como, Libâneo, Luck, Paro, Ilma Passos Veiga, (2007) dentre outros, que abordam o assunto com análise, síntese e descrição dessas ideias objetivando compreender o processo de gestão democrática nas escolas.

A fim de construir-se um referencial teórico, realizou-se uma revisão bibliográfica que, segundo Rauen (2006), é condição básica para qualquer

trabalho, uma vez que o pesquisador precisa se inteirar de dados do acervo humano para balizar seus esforços.

2.1 Concepção de Gestão Escolar Democrática

No que se refere à Gestão Democrática na escola, o modelo de gestão, na qual estamos falando, que está colocado às instituições educativas e aos sistemas educacionais pela Constituição Federal de 1988 que, referendado pela Lei de Diretrizes e Bases- Lei 9394/96, busca responder às novas exigências do mundo do trabalho, pois, segundo Pereira (2004):

O mundo do trabalho acarreta mudanças significativas para o campo educacional indicando que a escola faz parte de uma totalidade e tende a incorporar a forma como se estruturam as relações de trabalho na sociedade. Isto se dá a partir da relação capital e trabalho pela qual, o modo de produção capitalista confere ao trabalho características que lhe são próprias e que, por consequência, determinam suas relações com a educação. Insere-se aí o processo de globalização da economia que tem na descentralização administrativa a sua forma de organização do trabalho, o que se explica pela complexidade das políticas globais que exigem ajustes frequentes colocando em cheque as estruturas centrais de poder. (PEREIRA, 2004, p.19).

Isto se afirma, considerando que a escola tem pautado sua estrutura de organização nos princípios e métodos adotados na empresa capitalista aos moldes das teorias de Fayol e Taylor, cuja ênfase na estrutura organizacional se utiliza da divisão pormenorizada do trabalho, ou seja, cada profissional executa unicamente as atividades relacionadas à sua função, não tendo uma visão do todo (PARO, 2006), o que impede a democratização da gestão.

Saímos de uma tradição histórica de centralização das decisões, para nos defrontarmos hoje com outra realidade, vinculada na valorização do local como espaço de decisão. Ao longo do tempo a sociedade passou a reconhecer a importância da participação ativa e consciente nas decisões da escola. Nesse sentido, Hora (1994, p.21) diz:

As teorias a respeito de administração escolar numa perspectiva democrática têm proliferado no Brasil ultimamente, no intuito de explicar sua fundamentação, apontando a gestão participativa como uma das condições necessárias para o desenvolvimento da sociedade democrática.

Mesmo com o surgimento de diversas teorias referentes a administração escolar, em uma visão democrática, a execução das mesmas não são muito fáceis, pois para isso é necessário criar mecanismos de participação á todos os sujeitos integrantes da escola. Entende-se ainda que a administração escolar democrática não é algo a ser passado de geração a geração, pois cada escola irá elaborar a sua maneira de melhor gestar, a partir de sua realidade, necessidade e de seus sujeitos. Paro (2006, p.161) confirma ao dizer,

A administração Escolar, em sua forma democrática e cooperativa não é algo pronto, que se possa aplicar como uma receita (...). Embora se tenha presente que a autoridade deve ser compartilhada por todos, o que supõe formas coletivas ou colegiadas de gestão escolar, não é possível estabelecer a priori, com precisão, qual a forma mais adequada dessa administração.

As escolas devem estabelecer em seus regimentos escolares uma maneira própria de organização de acordo com as suas necessidades. A principal característica de uma escola democrática é a flexibilidade, onde o gestor deve estar preparado para garantir a participação de todos os sujeitos envolvidos na escola, por meio de diálogos, da liberdade de expressão e do partilhamento do poder, para que assumam o papel de corresponsáveis na construção e na conquista de uma gestão democrática.

O termo gestão veio para substituir o termo administração, na medida que as transformações no mundo do trabalho influenciaram na forma em que se destaca as organizações de ensino. Antigamente, administração escolar era aos moldes de uma fábrica, em que se deveriam produzir conhecimentos, acima de qualquer contexto.

Hoje, a escola é uma instituição que se efetiva na ação pedagógica de todos os segmentos envolvidos, seu trabalho está voltado em uma ação ligada a

vida, a saúde e o bem social de todos, na perspectiva de formar cidadãos ativos e críticos na sociedade.

A concepção de gestão escolar democrática destaca a mudança de concepção de escola e implicações quanto à gestão, neste sentido busca-se compreender as mudanças ocorridas na educação, levando em conta os entraves no processo educativo assentados no modelo estático de escola e de sua direção.

Gestão significa gestar, criar situações que favoreçam ações a partir de decisões coletivas. Desta forma o termo gestão não está relacionado a administração, no sentido fragmentado, considerando que gestão está ligado a uma nova concepção de organização da educação. Para debater esse tema trarei autores como Luck e Cury, que nas respectivas obras “A Gestão Participativa na escola” e “Gestão democrática na escola: exigências e desafios” tratam dos conceitos de gestão e posteriormente do conceito de democracia.

Assim sendo, para Lück (2006):

O conceito de gestão resulta de um novo entendimento a respeito da condução dos destinos das organizações, que leva em consideração o todo em relação com suas partes e destas entre si, de modo a promover maior efetividade do conjunto. A gestão aparece, pois, como superação das limitações do conceito de administração, como resultado de uma mudança de paradigma, isto é, de visão de mundo e óptica com que se percebe e reagem em relação à realidade. (LÜCK, 2006, p.34).

Ainda na visão de Luck (2006, p.11),

[...] Constitui uma dimensão e um enfoque de atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos sócioeducacionais dos estabelecimentos de ensino orientadas para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada [...].

E para Cury (2002) trata da etimologia e do sentido da palavra “gestão”. Para este autor (2002, p.164-165), “gestão” provém do verbo latino “gero”, “gerere” e tem o significado de executar, exercer, gerar, gestar, o que implica uma ação do sujeito na construção de algo novo. Fazer nascer o novo. Cury (2002, p. 165), “a

gestão é, em si mesma, democrática já que se traduz pela comunicação, pelo envolvimento coletivo e pelo diálogo”.

Os conceitos de democracia, na visão de Cury e Luck, estão inteiramente ligados ao que se preconiza como gestão democrática escolar, pois a mesma se efetiva pela participação coletiva da comunidade, tanto na eleição da direção, como na eleição de seus representantes nos órgãos decisórios da escola, situação em que se destaca o Conselho Escolar (CE), bem como na participação direta dos profissionais da educação na construção do PPP, assim como na interação entre comunidade e escola.

Segundo o dicionário da Língua portuguesa do Prof. Francisco da Silveira Bueno (1996. p. 185), democracia significa uma “forma de governo, na qual o poder emana do povo e em nome dele é constituído; soberania popular; igualdade”.

Pensando nesse conceito, a democracia como um sistema político, a mesma vem sendo tratada por muitas pessoas de uma forma equivocada, pois ela não é apenas um método de governo onde existem eleições, ou então, um modo de relacionamento entre alguns, ela é muito mais que um processo decisório, é um modo de condução da vida humana. Ou seja:

A democracia não é apenas um sistema político ou uma forma de organização do Estado. Uma sociedade democrática não é, portanto aquela na qual os governantes são eleitos pelo voto. A democracia pressupõe uma possibilidade de participação do conjunto dos membros da sociedade em todos os processos decisórios que dizem respeito à sua vida cotidiana, sejam eles vinculados ao poder do Estado ou a processos interativos cotidianos, ou seja, em casa, na escola, no bairro, etc. (Oliveira, 1999, p. 11).

Como foi possível observar a Democracia é um estado em que todos participam, confirmando essa teoria, Bobbio, (2000, p. 20) traz uma definição de democracia que considero importante ressaltar, que:

(...) não bastam nem a atribuição a um elevado número de cidadãos do direito de participar direta ou indiretamente da tomada de decisões coletivas, nem a existência de regras de procedimento como a da maioria (ou, no limite, da unanimidade). É indispensável uma terceira condição: é preciso que aqueles que são chamados a decidir ou a eleger os que deverão decidir sejam colocados diante de alternativas reais e postos em

condição de poder escolher entre uma e outra. Para que se realize esta condição é necessário que aos chamados a decidir sejam garantidos os assim denominados direitos de liberdade, de opinião, de expressão das próprias opiniões, de reunião, de associação, etc. — os direitos à base dos quais nasceu o estado liberal e foi construída a doutrina do estado de direito em sentido forte, isto é, do estado que não apenas exerce o poder *sub lege*, mas o exerce dentro de limites derivados do reconhecimento constitucional dos direitos "invioláveis" do indivíduo.

No que se refere a democracia há duas concepções que julgo importante em relatar, que é a moderna e a participativa. Segundo Bobbio (2000, p.22) "(...) democracia é um conjunto de regras de procedimentos para a formação de decisões coletivas, em que está prevista e facilitada a participação mais ampla possível dos interessados".

A democracia moderna assenta-se sobre as regras formais de conduta para tomada de decisões coletivas, está ligada em especial no campo da política. Essa estruturação tem sua origem no momento em que estava em construção o Estado Moderno e o Capitalismo, como modo de produção. Entre as características desse modo de democracia está à representatividade, a burocracia, o voto com o fim nele mesmo e a divisão de poder.

A representatividade foi criada pela necessidade da dedicação à produção, fazendo com que os trabalhadores ficassem voltados somente ao exercício de sua função, e deixando de se ocupar com as atividades relativas à vida social. Dando origem a divisão do trabalho.

A burocracia originou-se para atender a demanda, a fim de controlar as medidas que deveriam ser tomadas, bem como o acompanhamento da execução de decisões importantes que devem ser tomadas.

O voto, como forma de escolha dos representantes dentro de um processo democrático formal, tornou-se um fim de si mesmo, pois uma vez que a escolha do representante pela comunidade é a terminalidade da participação. Não havendo diálogos entre os representantes e os representados.

Tem-se a divisão do poder como um dos mais importantes princípios da democracia moderna, porém sabe-se que isso não significa que não haja predominância de um dos poderes sobre os demais.

Nesse conjunto de características é possível observar que o processo de formação democrático está totalmente vinculado à política, a maneiras de tomar decisões que dizem respeito a coletividade em geral. Bobbio considera que a liberdade política deve ser condição elementar para a tomada de decisões, assim como sustenta que a regra da maioria deve ser aplicada tanto para eleições de governantes quanto para tomada de decisões por colegiados.

De outro lado, temos a democracia participativa, que acredito ser a mais relevante. Pois ela tem como suas características a desburocratização, o respeito ao “outro” como diferente, a participação efetiva, voltada ao coletivo e a transformação da democracia num modo de vida. Não é uma oposição a democracia moderna, ela vem para ampliar o processo democrático. O resgate da democracia nas escolas deverá ser feito através de diálogos e encontros em que todos podem manifestar a sua vontade.

A desburocratização é o caminho para tornar as práticas decisórias da coletividade acessível para todos que tem sua vida coletiva vinculada a elas.

Expandir a democracia para as relações sociais é:

(...) passagem da democracia política em sentido restrito para a democracia social, ou melhor, consiste na extensão do poder ascendente, que este agora havia ocupado quase exclusivamente o campo da grande sociedade política, (...) para o campo da sociedade civil nas suas várias articulações, da escola à fábrica (...). Bobbio, 2000, p.67.

Pautando-se que a escola através da educação atua como transformadora da realidade social, deve-se considerar que seus sujeitos aprendam desde cedo, visualizando na prática da escola um modelo de participação. Ou seja, a instituição de ensino deve dar o exemplo de democracia, onde a escola é aberta para que todos participem e possam manifestar as suas ideias.

Através de vários textos discutidos sobre a dimensão da gestão democrática, pode-se traduzir como um conjunto de segmentos de participação da construção da gestão escolar, tendo a comunidade a principal função das questões que envolvem a educação, tal como a construção e a reflexão do Projeto Pedagógico.

2.2 O papel do Projeto Pedagógico e sua elaboração

Conceituar o Projeto Pedagógico (PP) não é uma tarefa fácil, no entanto, a tentativa de compreender os seus conceitos, através de um estudo aprofundado, é de extrema importância, tanto para elaboração de um PP, quanto para estudos científicos baseados no tema.

Ilma Passos Veiga- 2001 e 2007 aponta o PP como um documento que deverá mostrar a realidade da instituição educativa. Nele devem ser apresentadas as ações que devem ser executadas na escola, os objetivos a serem alcançados e as metas a serem cumpridas. Sua construção deverá ocorrer de forma coletiva com a participação da comunidade escolar, especialmente dos professores.

Uma definição conceitual que considero importante ressaltar em relação ao Projeto Pedagógico, é quando Libâneo (2008) destaca o mesmo, sendo

O projeto 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 a atingir os objetivos a que se propõe. É o ordenador, o norteador da vida escolar.

O PP tem como propósito buscar novos caminhos a serem trilhados pela escola, na tentativa de alcançar seus objetivos, tanto a curto quanto em longo prazo, através de ações intencionalizadas.

Nesta visão Veiga acredita que

O projeto pedagógico exige profunda reflexão sobre as finalidades da escola, assim como a explicitação de seu papel social e a clara definição de caminhos, formas operacionais e ações a serem empreendidas por todos os envolvidos com o processo educativo (1998, p. 9).

O projeto é político e é pedagógico. Isto se explica com Veiga (2006, p.13) ao afirmar que Projeto, no sentido etimológico, significa “lançar para frente”, uma palavra vinda do latim “*projectus*”. Do ponto de vista sinonímico, ele implica aproximações com ideia, plano, intenção, propósito de realizar algo para o futuro.

É Político porque envolve a comunidade. Isto se explica através da palavra de origem grega que significa o antepositivo do termo “polis”, que vem ser “cidade” (VEIGA, 2007, p.13), implicando um compromisso com a formação do sujeito para um tipo de sociedade, de modo a formar cidadãos críticos, participativos, criativos, comprometidos com a transformação social.

É pedagógico, “no sentido de definir as ações educativas e as características necessárias às escolas de cumprirem seus propósitos e sua intencionalidade” (VEIGA, 2001 p.13), ou seja, uma área do conhecimento consagrada à estruturação, aos princípios e as diretrizes que têm como fim a ação educativa. Ainda, “Pedagógico é todo o pensar-agir da escola com o intuito de produzir conhecimento” (FERREIRA, 2008, p.3).

Projetar também pode significar um buscar o possível. Neste caso, a construção, a execução e a avaliação do Projeto Pedagógico, como ação humana, só se concretiza quando as ações que são voltadas à escola se iniciam como uma finalidade e terminam como um produto.

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 instabilidade e buscar uma estabilidade em função de promessa que cada projeto contém de estado melhor do que o presente. 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.

Ao construir um projeto a escola e seus integrantes devem ter em mente que a partir dele deverão elencar meios para solucionar problemas referentes a instituição, podendo assim visualizar possíveis soluções para os problemas educacionais. Durante este processo, os sujeitos envolvidos poderão e deverão ter contato direto com este documento.

Isso quer dizer que o PP não deve ser algo que só fique no interior da escola, sendo apenas uma ilusão ou um sonho, algo fechado que não passe da imaginação dos gestores que lá se encontram.

O Projeto Pedagógico visa enfrentar os desafios do cotidiano da instituição de ensino, de forma refletida, consciente, sistematizada, orgânica e, principalmente, participativa.

O Projeto Pedagógico como instrumento de planejamento coletivo, demonstra seu poder de democratização da escola, quando resgata a unidade do trabalho escolar e garante que não exista divisão entre as pessoas que planejam e as que executam.

No que se refere a construção do PP, a escola deve ter como proposta contar com a participação efetiva de todos os seus segmentos na elaboração do mesmo. A participação da comunidade tem que ser um processo dinâmico e coletivo que permita a análise da problemática pedagógica e da organização da instituição de ensino. Na maior parte das escolas a comunidade participa somente em momentos especiais, de comemoração, sem haver a possibilidade da colaboração e da participação efetiva que podem ser benéficas na superação das dificuldades e que apontam para a melhoria do processo educativo.

O PP vem representar a gestão democrática na escola, ainda, organiza o trabalho pedagógico na escola, articula os saberes e espaços-tempos com base nas necessidades apresentadas pela comunidade escolar. De certa forma, é um projeto que deve ser construído a partir das vivências e utilizado em todas as práticas cotidianas da instituição. De um lado há os interesses, as ideias da comunidade, dos estudantes, do sistema de ensino. De outro, há a estrutura, a organização, o currículo, as ideias e as práticas.

A fim de conceituar o PP, trago Ilma Alencastro Veiga (2001, p. 11), com a finalidade de proporcionar uma caracterização do Projeto Pedagógico, ele deve:

- a) ser processo participativo de decisões;
- b) preocupar-se em instaurar uma forma de organização de trabalho pedagógico que desvele os conflitos e as contradições;
- c) tornar claros os princípios baseados na autonomia da escola, na solidariedade entre os agentes educativos e no estímulo à participação de todos no projeto comum e coletivo;

- d) apresentar as opções explícitas na direção de superar problemas no decorrer do trabalho educativo voltado para uma realidade específica;
- e) esclarecer quanto ao compromisso com a formação do cidadão.

Para garantir estas características, a elaboração de um Projeto Pedagógico de qualidade deve, segundo a mesma autora:

- a) nascer da própria realidade, tendo como suporte a explicitação das causas dos problemas e das situações nas quais tais problemas aparecem;
- b) ser exequível e prever as condições necessárias ao desenvolvimento e à avaliação;
- c) ser uma ação articulada de todos os envolvidos com a realidade da escola,
- d) ser reconstruído quando necessário, pois ele é um processo.

Segundo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) nº 9394/96, fica estabelecida uma orientação legal de confiar à escola a responsabilidade de elaborar, executar e avaliar seu PP, definindo normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, conforme os seguintes princípios estabelecidos nos artigos. 13 e 14:

Art. 13. 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.

Art. 14. 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.

A escola tem autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira assegurada na LDB 9394/96 em seu artigo 15. Desse modo, as instituições ao construírem sua proposta político-pedagógica de modo autônomo, o que se configura em seu PP, deve se utilizar dos espaços de autonomia legalmente instituídos, de modo que os educadores, especialmente, façam coletivamente as

adequações necessárias para garantir, neste espaço, a participação da comunidade escolar em busca de um ensino de qualidade para seus alunos.

A construção do mesmo está afirmada na Lei Municipal de Santa Maria nº. 4740/03, Art.4º, que fala que a autonomia da escola só será alcançada pela implantação, por parte de cada escola, através de seu Projeto Pedagógico, elaborado com a participação da comunidade escolar. Ainda no artigo 4º, parágrafo único, a lei propõe que *“A secretaria de município da educação deverá oferecer condições e recursos humanos, para implementação do Projeto Político-pedagógico”*; fazendo com que a escola se utilize de sua autonomia para a construção de sua identidade através de seu PP, o que deverá responder pelas necessidades da escola e da sua comunidade.

É inigualável a importância do Projeto Pedagógico, particularmente quando se assume o seu significado pautado no princípio democrático da participação e, portanto, como um dos elementos do exercício da gestão escolar democrática. Nessa perspectiva, o PP é, também, um instrumento fundamental para a efetivação da construção e da 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 com 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 (Azevedo, 2008).

A Lei Municipal nº 4.740/03 que tem na descentralização político-administrativa a sua ênfase; assegura a autonomia administrativa, pedagógica e financeira da escola, apresenta no seu 5º, alínea b, a proposta pedagógica do município às escolas.

O Projeto Político Pedagógico preverá, dentre outros elementos:

- a) o plano de ação, os fins e objetivos da escola;
- b) a proposta pedagógica da escola, referenciada no currículo estabelecido pelo sistema a que ela esteja subordinada;
- c) a metodologia adotada pela escola;
- d) os mecanismos, instrumentos e processos de aperfeiçoamento profissional do pessoal lotado na escola;
- e) os processos de avaliação da aprendizagem e de desempenho da escola.

O Projeto Pedagógico deve ser construído de forma coletiva, das competências esperadas do educador e das ações escolares. Ocasionalmente o

fato de ele ser um processo contínuo, precisa ser renovado, repensado, revisto constantemente contribuindo para que se defina a identidade da escola.

A construção do PP deve ser fruto da participação coletiva e é eficaz quando toda a comunidade escolar efetivamente participa, sendo ele o instrumento mais importante da escola por se constituir na identidade da mesma. Assim sendo, o PP deve ser construído com base na realidade dos alunos, da comunidade onde a escola está inserida, tendo como referência o diagnóstico da escola em sua totalidade realizado, especialmente, pelos profissionais da educação, contendo a problemática a ser superada e os objetivos a serem alcançados.

Para a escola concretizar a construção de seu projeto precisa antes ter clareza do aluno, do ser cidadão que deseja alicerçar; estar organizada em princípios democráticos; valorizar o interativo e por fim, embora não menos importante, que possa contar com profissionais que priorizem as orientações teórico-metodológicas de construção coletiva de projeto. VEIGA, I. P. 2007.

A participação da comunidade na escola oportuniza espaço para estabelecer limites àqueles interesses predominantes, acelerando o processo de transformação social. Neste sentido é importante reconhecer o caráter explícito da dimensão política do processo de participação que exige gestão e execução de políticas públicas condizentes com interesses sociais.

A participação implica em conhecimento e em atitudes. Sem que isto aconteça a prática estaria limitada a uma simples informação, pois para que aconteça a participação, primeiramente a escola deve desenvolver um processo de democratização de sua gestão escolar.

2.3 A participação na construção do Projeto Pedagógico.

Fazer parte e participar são coisas diferentes, porém muitas pessoas confundem. Começo discutindo “dois tipos de participação, a passiva e a ativa” (VALLA, 1998).

Participar ativamente na escola é uma tarefa complicada, pois a participação ativa é aquela na qual os membros de um coletivo têm oportunidade

de interferir nas deliberações que são tomadas, a ponto de modificar suas relações de vínculo, ou então alterar o que foi proposto em primeira instância.

A participação ativa vem sendo esquecida dentro do modo representativo que temos em vigor nas escolas, pois a função deliberativa é deixada para os representantes, é pela participação que a democracia torna-se um processo de escolha coletiva.

Nesse sentido Libâneo (2001, p.79) diz:

A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos, pais.

Através da participação efetiva dos sujeitos em todos os segmentos da escola, possibilita não somente a informação de todas as questões da instituição, mas também afirma que a escola pratica uma gestão democrática.

A gestão escolar vem sendo reconhecida como base fundamental para a organização significativa e o estabelecimento dos processos educacionais e mobilização de pessoas voltadas para o desenvolvimento e melhoria da qualidade de ensino (LUCK, 2006, a, p.33).

Dentro dos processos educacionais para uma melhoria da qualidade de ensino, está a participação dos sujeitos (diretos e indiretos) que se dá através da inserção necessária dos mesmos, nos movimentos orgânicos e de legitimidade legais da comunidade escolar, como os conselhos escolares ou associações de pais. Para Libâneo,

A presença da comunidade na escola, especialmente dos pais, tem várias implicações. Prioritariamente, os pais e outros representantes participam do conselho de escola, da associação de pais e mestres (ou organizações correlatas) para preparar o projeto pedagógico-curricular e acompanhar e avaliar a qualidade dos serviços prestados. (LIBÂNEO, 2004 p. 144)

A escola deve estar aberta ao debate para a comunidade externa, discutindo as diversas abrangências de fatos importantes à escola, tendo para

isso que organizar-se em tempo e espaço, convocando a todos para participar e entender as funções de cada um e a missão da escola, também pais e alunos para assim debater questões primordiais no processo educativo.

Outro aspecto relacionado à concepção de gestão democrática da escola é a “autonomia”, que, para Libâneo (2009), trata-se do fundamento da concepção democrático- participativa. Para o autor autonomia é definida como

[...] a faculdade das pessoas de autogovernar-se, de decidir sobre o próprio destino. Instituição autônoma é a que tem poder de decisão sobre seus objetivos e sobre suas formas de organização, que se mantém relativamente independente do poder central e administra livremente recursos financeiros. Assim, as escolas podem traçar o próprio caminho, envolvendo professores, alunos, funcionários, pais e comunidade próxima, que se tornam co-responsáveis pelo êxito da instituição. Dessa forma, a organização escolar transforma-se em instância educadora, espaço de trabalho coletivo e de aprendizagem. (LIBÂNEO, 2009, P.333)

Para Libâneo (2009), o conceito de participação é fundamentado no princípio da autonomia vista como a capacidade das pessoas e dos grupos para a determinação livre de si mesmo; desta forma pela participação pode-se chegar à autonomia, mas para isso a escola tem que ter um PP com base nas necessidades da comunidade. Pois participação sempre é um ato político, que envolve interesses e formas de organizar a sociedade, ou seja, diz respeito às relações sociais das pessoas com a instituição.

A participação é um meio para o desenvolvimento da democracia, porque ela:

(...) requer a posição de governantes, não de meros coadjuvantes, ou seja, requer espaços de poder. Portanto, ela só é possível em um clima democrático. Participação é condição para a gestão democrática, uma não é possível sem a outra. Ambas são fundamento de um clima organizacional positivo. (BORDIGNON E GRACINDO, 2000, p. 171)

É pela participação que a democracia torna-se um processo de escolha coletiva das regulações da vida em sociedade. Ainda ela deve se tornar um ato proponente e não de auxílio ou formal como muitos pensam que ela é.

A participação efetiva na gestão democrática traz novas formas de ver a educação, ou ainda:

A participação de todos os envolvidos no dia a dia da escola nas decisões sobre os seus rumos, garante a produção de um planejamento no qual estejam contemplados os diferentes “olhares” da realidade escolar, possibilitando assim a criação de vínculos entre pais, alunos, professores, funcionários e especialistas. A presença do debate democrático possibilita produção de critérios coletivos na orientação do processo de planejamento, que por sua vez incorpora significados comuns aos diferentes agentes educacionais, colaborando com identificação desses com o trabalho desenvolvido na escola. (GANZELI, 2001, p.2)

No que se refere a participação da comunidade escolar na construção do PP, pode-se dizer que “participação, em seu sentido pleno, caracteriza-se por uma força de atuação consciente pela qual os membros de uma unidade social reconhecem e assumem seu poder de exercer influência na determinação da dinâmica dessa unidade” (Luck 2006; p.29).

De acordo Lück (2006, p.30-31):

[...] a participação em sentido pleno é caracterizada pela mobilização efetiva dos esforços individuais para a superação de atitudes de acomodação, de alienação, de marginalidade, e reversão desses aspectos pela eliminação de comportamentos individualistas, pela construção de espírito de equipe, visando a efetivação de objetivos sociais e institucionais que são adequadamente entendidos e assumidos por todos.

A participação de todos os integrantes da comunidade escolar em reuniões relativas a questões da instituição escolar é uma das ferramentas que garante o sucesso do desenvolvimento das atividades desenvolvidas na escola. Esta garante o desempenho eficaz da organização, uma vez que se torna um processo dinâmico do qual todos se sentem e se veem como participantes ativos.

Um dos meios de participação possíveis na escola foi a criação do Conselho Escolar (CE) que representa uma conquista democrática. Concebido como um local de debate tem o objetivo de garantir a representatividade, a legitimidade e a continuidade das ações educativas que estão propostas no PP. Regulamentado pelo art. 14 da LBD - Lei nº 9394/96 – através do inciso II que afirma a “participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes” é o *lócus* em que todos os sujeitos da escola deverão participar, constituindo-se, assim, em um espaço de formação, por promover níveis de

participação de todos os membros da comunidade escolar. Devem fazer parte do Conselho Escolar, representantes (escolhidos por voto) dos diversos segmentos da escola, como equipe diretiva, professores, funcionários, pais e alunos (VEIGA, 2007).

Pode-se dizer que o Conselho Escolar seria a expressão máxima da gestão democrática pela descentralização de poder, pois através de uma comunidade escolar organizada em seus diferentes segmentos, tendo os seus legítimos representantes no Conselho, as decisões seriam tomadas, ouvindo a comunidade em seus diferentes segmentos. Isto faz do CE um lugar de estudos, conflitos e negociações que é o caminho para a construção de uma democracia mais direta no sentido de uma efetiva participação da comunidade, mesmo que representada no CE.

O CE nas escolas é de extrema importância, pois assume uma função especial na promoção da qualidade social da educação. Ainda, é preciso lembrar que o Conselho Escolar faz parte da gestão democrática que é um direito garantido pela Constituição por ser condição para que se alcance a qualidade de ensino. Libâneo (2004) argumenta da seguinte forma sobre a participação dos pais na escola.

A exigência da participação dos pais na organização e gestão da escola corresponde às novas formas de relações entre escola, sociedade e trabalho, que repercutem na escola nas práticas de descentralização, autonomia, co-responsabilização, interculturalismo. De fato, a escola não pode ser mais uma instituição isolada em si mesma, separada da realidade circundante, mas integrada numa comunidade que interage com a vida social ampla. (LIBÂNEO, 2004, p 114)

A fim de buscar incentivar uma cultura democrática, participativa, cidadã em substituição a cultura patrimonialista, o Conselho Escolar deve ser um espaço de discussão e negociação e encaminhamentos das necessidades educacionais. A concretização do Conselho Escolar permite que se efetive a atuação dos processos democráticos da gestão escolar.

Portanto, a partir do que foi estudado, foi possível compreender que uma gestão democrática efetiva pode ser alcançada por diferentes formas, que vai

desde a criação do Conselho Escolar até a construção coletiva do Projeto Pedagógico.

A escola precisa trabalhar na sua construção de forma participativa, refletindo sobre a teoria e prática encontrando o caminho para o sucesso e oportunizando uma educação de qualidade, buscando assim, uma educação transformadora, cidadã e emancipatória.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi de caracterizar a gestão escolar democrática, bem como a importância da mesma para a construção efetiva do Projeto Pedagógico, entendendo-se ainda da sua organização, construção e efetivação.

As informações obtidas nesse estudo proporcionaram-me a oportunidade de conclusões que posso aqui apontar.

Entende-se que o PP constitui a identidade da instituição escolar, que se revela nas ações dos diferentes agentes internos e externos que, por sua vez, influenciam tempos, espaços, relações e conhecimentos da escola.

Um aspecto que posso aqui apontar em relação ao Projeto Pedagógico, é que ele deve ser fruto de uma construção coletiva que tem como ponto de partida a realidade de cada escola, de modo a constituir-se como identidade da mesma.

Para Veiga,

[...] a construção do projeto pedagógico exige uma reflexão acerca da concepção e das finalidades da educação, sua relação com a sociedade – o que não dispensa uma reflexão sobre o homem a ser formado, a cidadania e a consciência crítica [...]. (VEIGA, 2007, p. 154).

Portanto, a escola é o local onde se materializam as propostas de democratização da educação, com um compromisso primordial de educação para a vida, formando assim cidadãos críticos capazes de atuar na sociedade de maneira ativa. Pereira (2004) assegura essa questão, afirmando que

A escola hoje tem um compromisso com a formação de cidadãos críticos, criativos e responsáveis que possam encontrar soluções para os seus problemas e para a sua realização como pessoas a partir de suas próprias possibilidades, de modo a enfrentar a sociedade neoliberal em

que vivemos, pautada no desemprego e na exclusão social. (PEREIRA, 2004, p. 29).

Foi possível perceber a importância e a necessidade de entender que a gestão democrática é sinônimo de processo coletivo, e para que aconteça realmente, é preciso que a comunidade seja participativa na escola e que sua gestão articule meios para esta participação.

Portanto quando falamos nos princípios básicos da gestão democrática, a construção de um PP eficaz e real, auxilia na formação profissional e na experiência tanto dos educadores quanto de todos os sujeitos envolvidos na instituição.

Por meio da reflexão feita nesse estudo, fica evidente que o PP possui a função de romper o isolamento das diferentes partes da instituição de ensino, buscando pela participação coletiva e efetiva de alunos, pais, funcionários e comunidade, não só na sua elaboração, mas, constantemente, na observação crítica do cotidiano escolar. Nesse sentido, possibilita resgatar a escola como espaço democrático, onde todos tenham oportunidade de voz e vez.

Um recurso para a participação efetiva de todos os sujeitos integrantes na instituição é ter os líderes escolares sempre abertos a vez da democracia, a fim de transformar a participação em um relativo processo formal; fazendo com que aja uma integração ativa dos alunos, pais, professores e todos os envolvidos, dentro da escola.

Democratizar a escola significa retomar a atividade educativa como uma atividade especialmente humana, isto quer dizer que são os ideais de humanidade que devem prevalecer sobre a qualquer outro ponto. Pois então, devemos considerar o fato de que as pessoas estão vinculadas a estruturas criadas por organizações reguladoras e por uma estrutura hegemônica de formas de pensar o social e suas ações dentro delas. Por isso não se deve crer que a democratização ou humanização dos processos administrativos que norteiam a escola, possa ocorrer de forma espontânea, ou então até mesmo por algum ordenamento legal, mas:

Ao contrário, a experiência demonstra que a participação é fruto de um processo de gradativa libertação de esquemas

individualistas, paternalistas, burocráticos e não ocorre espontaneamente em uma sociedade como a nossa, cuja tradição é mais de antiparticipação do que de envolvimento efetivo e autêntico das pessoas. (SILVA, 1996, p. 71)

Como forma de alterar essa cultura imposta pela sociedade de uma interjeição da participação, devemos aproveitar qualquer índice participativo existente e, a partir dele, estimular discussões entre os atores desse processo. Esse mecanismo possibilita uma reflexão da realidade existente dentro da instituição, e da importância da existência da democracia nas decisões que envolvem a escola.

Penso que para alcançar uma gestão escolar democrática, com a participação ativa de todos os envolvidos na construção do Projeto Pedagógico é preciso também que os professores estejam abertos e que oportunizem discussões. Essa abertura possibilita a compreensão da realidade existente na escola, e através da construção paulatina do conceito de educação.

Contudo é importante ressaltar que o Projeto Pedagógico esteja sempre presente no cotidiano da vida escolar, sendo ele o principal instrumento que deverá nortear periodicamente as ações da escola. Ainda, para que aconteça uma construção coletiva eficaz, a instituição de ensino deverá ter uma gestão escolar democrática, na qual todos os sujeitos envolvidos deverão ter oportunidade de participar ativamente dos processos decisórios da escola.

4. REFERÊNCIAL TEÓRICO

AZEVEDO, Janete Maria Lins de. **O projeto político-pedagógico no contexto da gestão escolar.**

http://moodle3.mec.gov.br/ufam/file.php/1/Biblioteca_Geral_do_Curso/texto1_janete.pdf (capturado em 17 de novembro de 2013)

BRASIL, **Lei 9394/1996** – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional aprovada em 20 de dezembro de 1996.

BOBBIO, Norberto, **O Futuro da Democracia**, 7^o ed. Rio de Janeiro, Paz e terra, 2000.

BORDIGNON, G.; GRACINDO, R. V. Gestão da educação: o município e a escola. In: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. DA S. (Org.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. 6. ed. São Paulo, SP: Cortez, 2008.

BUENO, Francisco da Silveira. **Minidicionário da língua portuguesa**. São Paulo: FTD: LISA, 1996.

CURY, C. R. J. **Gestão democrática da educação: exigências e desafios**. In: RBPAAE, v. 18. n. 2. , jul/dez, 2002. Pp.163-174.

FERREIRA, Liliana Soares. Gestão do Pedagógico: de qual pedagógico se fala? **Currículo sem Fronteiras**, v.8, n.2, pp.176-189, Jul/Dez 2008.

GANZELI, P. **O Processo de Planejamento Participativo da Unidade Escolar**. Araraquara, São Paulo, Faculdade de Ciências e Letras – UNESP, 2001.

HORA, D. L. **Gestão democrática na escola: artes e ofícios da participação coletiva**. Campinas, SP: Papyrus, 1994.

LIBÂNEO, J.C. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática**, 5. ed. Goiânia, Alternativa, 2004.

_____. **Gestão da escola: Teoria e Prática**. Goiânia: Alternativa, 2001.

_____; OLIVEIRA, J.F.; TOSCHI, M.S. **Educação escolar: Políticas, estrutura e organização**. 7. Ed. São Paulo: Cortez, 2009.

LÜCK, H. **A gestão participativa na escola**, 2ª ed., vol.3 Série cadernos de gestão, Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

_____. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009. ISBN - 978-85-385-0027-8

OLIVEIRA, Inês Barbosa de. Sobre a Democracia. In: _____. **A democracia no cotidiano da escola**, Rio de Janeiro, DP & A, 1999. P. 11- 33.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis, Vozes, 2007.

PARO, V. H. **Administração escolar: introdução crítica**. 14a ed. São Paulo: Cortez, 2006.

PEREIRA, S. M. A gestão democrática e o desafio da construção da participação coletiva. **UNB: Revista Linhas críticas**, 2004, p. 15 a 32.

RAUEN, Fábio José. **Projetos de Pesquisa**. Rio do Sul: Nova Era, 2006.

SANTA MARIA, RS. **Lei nº 4740/2003**. Trata da eleição de diretores, da organização e do funcionamento dos Conselhos Escolares no município de Santa Maria.

SILVA, Jair Militão da. **A Autonomia da Escola Pública**, Campinas. São Paulo, Papyrus, 1996.

VALLA, Victor Vincent. **Sobre participação popular: uma questão de perspectiva**, Caderno de Saúde Pública, Rio Janeiro, V. 14s 2, 1998.

VEIGA, I. P. **O Projeto Político-Pedagógico da escola: Uma construção possível**. 12a ed. Campinas, SP: Papyrus, 2001.

_____. **Quem sabe faz a hora de construir o Projeto Politico-pedagógico**. Campinas, SP: Papyrus, 2007.

VEIGA, I. P.; RESENDE, L. M. G. **Escola: Espaço do projeto político-pedagógico**. Campinas, SP: Papyrus, 1998.