

## PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO: INSTRUMENTO PARA EXERCER A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

Autora: Maria Valdenice Resende Soares

*Profa. Dra. Universidade Federal da Paraíba – UFPB/CCAIE/DED*

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

Co-autora: Maria da Conceição dos Santos

*Graduanda do Curso de Pedagogia, Universidade Federal da Paraíba –UFPB/CCAIE*

[mariasantos0420@gmail.com](mailto:mariasantos0420@gmail.com)

**RESUMO:** Este artigo visa analisar o perfil da gestão escolar (coordenadores (as), supervisores (as) e diretores (as)) no município de Jacaraú no ano de 2017. Esta análise é resultado do projeto de extensão em andamento vinculado ao Programa de Licenciatura – PROLICEN / UFPB/CCAIE/DED intitulado Projeto Político Pedagógico: instrumento para exercer a gestão escolar democrática, nessa discussão está em pauta o processo de construção e efetivação dos Projetos Políticos Pedagógicos - na rede de ensino pública do município da Jacaraú –PB. Indícios apontados por estudiosos da área DOURADO (2007), VASCONCELLOS (2002), GANDIM (2011) e VEIGA (1995,2001) nos direcionam para percebermos que existe uma dificuldade das unidades escolares em efetivar a gestão escolar democrática a partir da construção do Projeto Político Pedagógico com a participação da comunidade que dela faz parte, desta forma, uma outra compreensão do papel dos agentes educacionais, em especial a dos que compõem a gestão escolar e organizam os processos de construção do PPP, é requerida. Se coloca a necessidade de repensar nossas posturas, entre as quais, as formas de gerir a escola e a de organização do trabalho, exigindo planejamento contínuo das atividades pedagógicas e administrativas, implicando no repensar do projeto pedagógico da escola e, conseqüentemente, de toda sua forma de ser. Estudar o perfil dos(as) gestores(as) escolares nos direciona para percebermos como se constitui esse grupo, que potencialidades e fragilidades apresentam, bem como, que caminhos devemos seguir no sentido de uma construção de uma gestão escolar democrática. Compreendemos que a participação dos(as) gestores(as) escolares na dinâmica complexa da (re) construção do PPP é de fundamental importância para seu (in)sucesso , enquanto experiência democrática.

**Palavras chave:** gestão escolar democrática. projeto político pedagógico. planejamento participativo

### Para início de conversa

Nossa escolha em trabalhar com o processo de construção e efetivação dos Projetos Políticos Pedagógicos - na rede de ensino público do município da Jacaraú –PB advém das experiências profissionais (na escola pública<sup>1</sup>) que nos levaram a observar este elemento

---

<sup>1</sup> Experiências vivenciadas na Supervisão Escolar no município de Jacaraú/PB - 2009/2016, na participação, enquanto ministrante do Programa de Formação Continuada dos Especialistas (supervisores e orientadores escolares, psicólogos e assistentes sociais) da Secretaria de Educação e Cultura do Município de João Pessoa/PB,

estruturante do fazer pedagógico no espaço escolar. As experiências nos fizeram perceber que as gestões das unidades escolares no cenário apresentado não indicam uma homogeneidade em modelos e formas de organização, longe disso caracteriza-se por um movimento misto, dinâmico e complexo, vejamos: enquanto na rede de ensino municipal de João Pessoa-PB a escolha do (a) gestor (a) escolar ocorria por eleição<sup>2</sup>, na rede de ensino municipal de Jacaraú-PB e Mari-PB, ocorria por indicação. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação aponta no Art. 14 que

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. (BRASIL,1996)

Desta forma, os princípios de *gestão democrática* apresentadas na lei dão abertura para que cada unidade ou sistema de ensino estabeleça suas regras atendendo as suas demandas e necessidades locais, não define por exemplo, os critérios de escolha dos (as) gestores (as) escolares. A perspectiva da participação da comunidade escolar é, ao nosso entender, o principal viés de democratização da gestão pública educacional, conclama-se neste sentido, o envolvimento dos atores escolares na re - construção da proposta educacional e assento representativo nos conselhos escolares para fiscalização e encaminhamentos das problemáticas educativas e administrativas.

### **Projeto Político Pedagógico: instrumento para exercer a gestão escolar democrática**

Ciente da dimensão conceitual ampla e complexa da *Gestão democrática* como “[...] um espaço de descentralização do poder, de participação e de autonomia das instituições, que possibilita a construção da cidadania e deve ser considerada fundamental na formação do

---

projeto intitulado “O Projeto-Político Pedagógico sob a Ótica Curricular” coordenado por CARVALHO; QUEIROZ, 2010, e como professora colaboradora no projeto de extensão pela UEPB intitulado “Formação de educadores/as: descobrindo saberes e fazeres pedagógicos na escola Camponesa - Mari/PB” coordenado por CAVALCANTE (2014)- Experiências vivenciadas pela autora.

<sup>2</sup> O Tribunal de Justiça da Paraíba (TJPB) acatou no início do mês de novembro de 2016 duas ações do Ministério Público Estadual tornando inconstitucional a Lei Estadual nº 7.983/2006 e a Lei Municipal nº 11.091/2007, que garantiam a escolha do (a) gestor (a) das unidades escolares por eleição, consideraram que estas leis subtraem o direito, assegurado na Constituição Estadual, atribuído ao governador e ao prefeito em relação à escolha dos dirigentes dos estabelecimentos públicos de ensino. Desce então, muitos movimentos da comunidade escolar vêm lutando para reestabelecer o direito a escolha da direção escolar a partir das eleições, sem sucesso até o momento.

cidadão” (CASTRO,2009, p.35), entendo que a sua implementação nas escolas públicas brasileiras deve ser objeto de análise e de formação permanente para quem da escola faz parte. Defendida desde o Manifesto dos Pioneiros da Escola Nova em 1932, legalizada pela Constituição Federal em 1988 no Art. 207 e pela LDB em 1996 no Art.14, ainda não podemos afirmar que tal gestão democrática funcione na prática, nem tão pouco se os Projetos Políticos Pedagógicos consigam sair do papel e das gavetas escolares.

Nem sempre se consolidam na prática, visto que, existe ainda em nossa realidade escolar dificuldades para desenvolver o ato de planejar. Segundo Vasconcellos (2007), nossos atores sociais que participam das ações escolares apontam que existe uma falta de sentido no planejamento na medida que coordenadores /orientadores/ supervisores cobram exaustivamente os professores para que entreguem os planos; planos são entregues e engavetados; a prática do professor em sala de aula não leva em conta o que foi colocado no plano; planos são copiados do livro didático, do colega (da mesma escola ou de outras), ou de um ano para outro; escolas fazem seus projetos e estes ficam esquecidos, escolas com textos belíssimos na sua filosofia, na agenda escolar, no regimento, e com práticas bastantes arcaicas e contraditórias, desta feita, muito há ainda por fazer.

Indícios apontados por estudiosos da área DOURADO (2007), VASCONCELLOS (2002), GANDIM (2011) e VEIGA (1995,2001) nos direcionam para percebermos que existe uma dificuldade das unidades escolares em efetivar a gestão escolar democrática a partir da construção do Projeto Político Pedagógico com a participação da comunidade que dela faz parte. Resta-me questionar: Como garantir e operacionalizar a participação efetiva da comunidade escolar na construção do Projeto Político Pedagógico? Como estão sendo construídos e implementados os Projetos Políticos Pedagógicos na rede de ensino público do município da Jacaraú –PB?

Uma outra compreensão do papel dos agentes educacionais, em especial a dos que compõem a gestão escolar e organizam os processos de construção do PPP, é requerida. Se coloca a necessidade de repensar antigas posturas, entre as quais, as formas de gerir a escola e a de organização do trabalho, exigindo planejamento contínuo das atividades pedagógicas e administrativas, implicando no repensar do projeto pedagógico da escola e, conseqüentemente, de toda sua forma de ser.

Considera-se fundamental a investigação desta problemática, que se entrelaça no fazer cotidiano da escola e dos atores que dela fazem parte, bem como, na melhoria das suas

condições de vida e trabalho. Uma das vias para esta promoção é a de desenvolver, de forma mais sólida, a capacidade política e técnico-pedagógica da escola e, sobretudo, dos agentes da comunidade escolar. Alcançar esse nível de atuação requer estudo e preparação política e teórico-prática, da mesma forma que para compreender esta realidade complexa, utilizando-se do “chão” da escola como mediação, num processo de ação-reflexão-ação, parece ser uma forma de atingir esse objetivo. É a isso que se propõe o presente projeto: a intenção de colaborar no processo de (re) construção escolar, na perspectiva de uma escola democrática.

A problemática supracitada não é uma questão inovadora e/ou pouco estudada no cenário acadêmico brasileiro, (DOURRADO, 2007) aponta que existem fatores internos e externos que contribuem para a operacionalização de uma qualidade na gestão democrática e é exatamente na construção do Projeto Político Pedagógico que o autor indica como fator interno responsável pela efetivação dessa prática, assim ele define que o PPP deve ser consistente e elaborado coletivamente, implementado e avaliado por todos que fazem a escolar fundamentada em conhecimentos, práticos e teóricos consistentes e as condições de trabalhos pedagógicos.

Enquanto estudos no Brasil avançam em torno desta questão, das 132 monografias defendidas pelos alunos concluintes na Licenciatura em Pedagogia do Campus IV Litoral Norte da Universidade Federal da Paraíba<sup>3</sup> entre os períodos de 2011.1 a 2015.2, encontramos apenas 04 trabalhos de conclusão de curso –TCC que se dedicaram a estudar tal questão: a gestão escolar, conforme pode ser observado na tabela 02.

Tabela 02: Gestão Escolar

Uma experiência de gestão democrática e participativa nas escolas públicas municipais de Itapororoca/PB	2012.1
Gestão escolar: As experiências da Escola Municipal de Ensino Fundamental Herman Lundgren – Rio Tinto/PB	2014.1
A gestão escolar indígena potiguara na aldeia Monte Mor	2014.1
Gestão democrática: um olhar sobre o papel do gestor no cotidiano escolar	2014.2

Fonte: Elaborado pela autora (2016) - Arquivo da Coordenação do Curso de Pedagogia – CSAE/UFPB

Os quatros trabalhos registrados na tabela 02 representam um número relativamente pequeno em torno desta discussão que, ao nosso entender, muito tem a colaborar com a construção de uma escola cidadã (GADOTTI, 2007). Uma reflexão sobre as questões que permeiam as práticas no contexto escolar envolvendo a conquista da escola cidadã ainda é um

<sup>3</sup> Teve suas atividades iniciadas no mesmo ano de implementação do Campus IV – Litoral Norte que fica situado nas cidades de Mamanguape –PB e Rio Tinto- PB, regulamentado por meio da Resolução do Conselho Universitário nº 06/2006 de 08 de maio de 2006.

desafio para a sociedade brasileira, particularmente, a paraibana. É uma idéia que surge no final da década de 80 e início dos anos 90, enraizada no movimento da educação popular e comunitária, que continua alimentando o sonho e a esperança daqueles/as educadores/as que vislumbram a escola como “centro de direitos e deveres; uma escola de comunidade e companheirismo; uma escola que vive a experiência tensa da democracia” (FREIRE, 1997).

A construção desta escola, um espaço público por excelência, pressupõe o entendimento e a iniciativa de desenvolver um processo educativo voltado para a formação integral dos alunos, valorizando o protagonismo e a autonomia, com vistas à participação desses sujeitos no processo mais amplo da luta por uma escola democrática em sua plenitude. No alcance destes objetivos, o da escola sendo guiada pela gestão democrática.

Trabalhar a escola nesta perspectiva implica em novos objetivos e novas formas de educar, trazendo para este espaço outras responsabilidades, para além da transmissão da cultura letrada e do desenvolvimento das competências cognitivas. A estas são incorporadas demandas mais próximas da formação de valores, de modo que o sujeito desenvolva a capacidade de intervir socialmente de maneira crítica, inventiva, ética e solidária. É a (re) invenção do sujeito que se encontra no centro deste processo de transformação escolar. Um sujeito com consciência de si e do outro, capaz de conviver com as diferenças culturais e individuais. Além disso, capaz de respeitar os limites da natureza que lhe abriga, intervindo de maneira responsável e utilizando-se da ciência e da tecnologia em prol da construção de uma sociedade sustentável. A questão da cidadania como estratégia por excelência para o combate às políticas neoliberais e encarada também como caminho para a emancipação de todos os povos do mundo.

Apesar disso, faz-se necessário considerar que a chamada sociedade do conhecimento tem nos levado ao confronto cotidiano com situações de vários níveis e de diversificada complexidade, que requerem de nós – homens e mulheres – o enfrentamento de riscos e de situações desafiadoras. Assim, herdeiros dessa sociedade enfrentamos exigências que colocam em xeque a nossa forma de nos organizarmos enquanto instituição educacional.

Nesse contexto, a educação enfrenta uma série de tensões em decorrência das mudanças na sociedade. Propostas educacionais mais abrangentes levam em consideração a pouca efetividade no sistema escolar tradicional e o papel da educação no processo de reprodução das desigualdades sociais. Tem início, dessa feita, um movimento que intencionava adotar propostas educacionais mais abertas, capazes de vencer as tensões entre “o extraordinário

desenvolvimento de conhecimentos e as capacidades de assimilação do homem” (DELORS, 1999, p. 9).

Ressalte-se, no entanto, que a escola, enquanto Organização do Trabalho Pedagógico, vem se submetendo as transformações a pressões políticas e econômicas, tem passado por modificações em sua base conceitual, embora tenha caído nas malhas de uma gestão empresarial e neoliberal, apontamos um outro caminho a seguir: Trata-se da introdução do conceito de gestão escolar democrática, que vem inspirando o agir político-pedagógico do fazer escolar, em uma perspectiva de escola cidadã. Mediante essas reflexões, questionamos: Seria esse um caminho promissor? Que contribuição a adoção dessa compreensão trouxe para as unidades escolares no Brasil? E os ares sociais, como têm enfrentado esse processo de mudanças em sua realidade escolar? E, os processos formativos em que estão envolvidos os educadores consideram essa discussão em sua prática?

Assim, a reflexão, a avaliação, a sistematização da construção de Projetos Políticos Pedagógicos, envolvem, principalmente um trabalho que assuma o diálogo como ponto de partida, pois o mesmo facilita a mediação do conhecimento e a transposição didática que o professor precisa fazer. O que se pode constatar é que permanecemos num processo contínuo, em permanente mudança e sem direção segura. O grande problema, no entanto, é que as ações efetivas, que pudessem dar eficácia social aos princípios e as políticas educacionais, não ganharam adequada implementação. Digamos que se faz preciso que as ações concretas dos profissionais na escola, seja decorrente de sua iniciativa, de seus interesses, de suas interações (autonomia e participação) em função do interesse público dos serviços educacionais prestados sem, com isso, desobrigar o Estado de suas responsabilidades.

Entretanto, existem alguns fatores que contribuem para dificultar a operacionalização das estratégias de democratização no interior das unidades escolares, conforme aponta GADOTTI (2007): Falta de cultura de participação dos atores sociais; condições objetivas e culturais das instituições que não incentivam a efetiva participação dos pais, alunos e professores nas decisões da escola; as relações institucionais da escola com os sistemas intermediários e centrais, permeadas por relações autoritárias e hierárquicas; de modo geral, há dificuldade de institucionalizar experiências participativas e de empoderamento em contextos marcados pela fragilidade das instituições políticas representativas, mesmo que estes estejam garantidos na legislação conforme verifica-se no

Art. 12. “ Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de: I. Elaborar e executar sua proposta pedagógica;VII. Informar os pais e responsáveis sobre a

frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica” (BRASIL, 1996)

Portanto, o Projeto Político Pedagógico deve apoiar-se em no desenvolvimento de uma consciência crítica e deixar de lado a mentalidade de que a escola pública é apenas um aparelho burocrático do Estado e não uma conquista da comunidade.

#### **Perfil<sup>4</sup> do grupo gestor das unidades escolares municipais de Jacaraú –PB**

Antes de apresentarmos as características mais específicas do grupo, como gênero, grau de escolaridade, experiência profissional, entre outros, queremos chamar a atenção para um fato que é comum a todo o grupo: O ano de 2017 foi um ano de troca de gestão municipal e conseqüentemente, do quadro de gestores das unidades escolares, salve algumas permanências e em grande maioria no caso da supervisão escolar, especificamente por ser a única função entre Gestores (as) e Coordenadores(as) que possuem pessoas concursadas e , sendo assim, passeiam entre uma gestão municipal e outra. No caso, das demais funções são todos de cargo comissionados, encontramos assim, no primeiro encontro do nosso projeto um grupo eclético no que se refere a formação, a tempo de experiência em funções gestoras e também de conhecimento sobre a re - construção de um Projeto de Político Pedagógico. Mas, em comum o início de uma nova gestão nas escolas.

O perfil do grupo gestor das unidades escolares municipais está formado por uma maioria feminina, no nosso primeiro encontro do total de 30 profissionais 09 eram homens. No que se refere aos cargos que ocupam eles estão na função de diretor ou vice em grande maioria totalizando 08 dos 09 homens participantes, o nono está assumindo o cargo de coordenador e existe um totalizante de público feminino nas funções de supervisoras escolares. Sabemos que o fenômeno da feminização do magistério ocorrido no século passado, tem se perpetuado até os dias de hoje. Este fenômeno leva aos homens que se interessam pela área, muitas vezes, a sofrerem dificuldades em exercer função docente em salas de aula da Educação Infantil e Ensino Fundamental, e é a função de gestor que mais se aproxima do que é “permitido” aos homens. Outro espaço destinado a eles são as salas dos quartos e quintos anos do Ensino Fundamental; disso duas vertentes se apresentam: a do espaço masculino ligado ao “poder” no

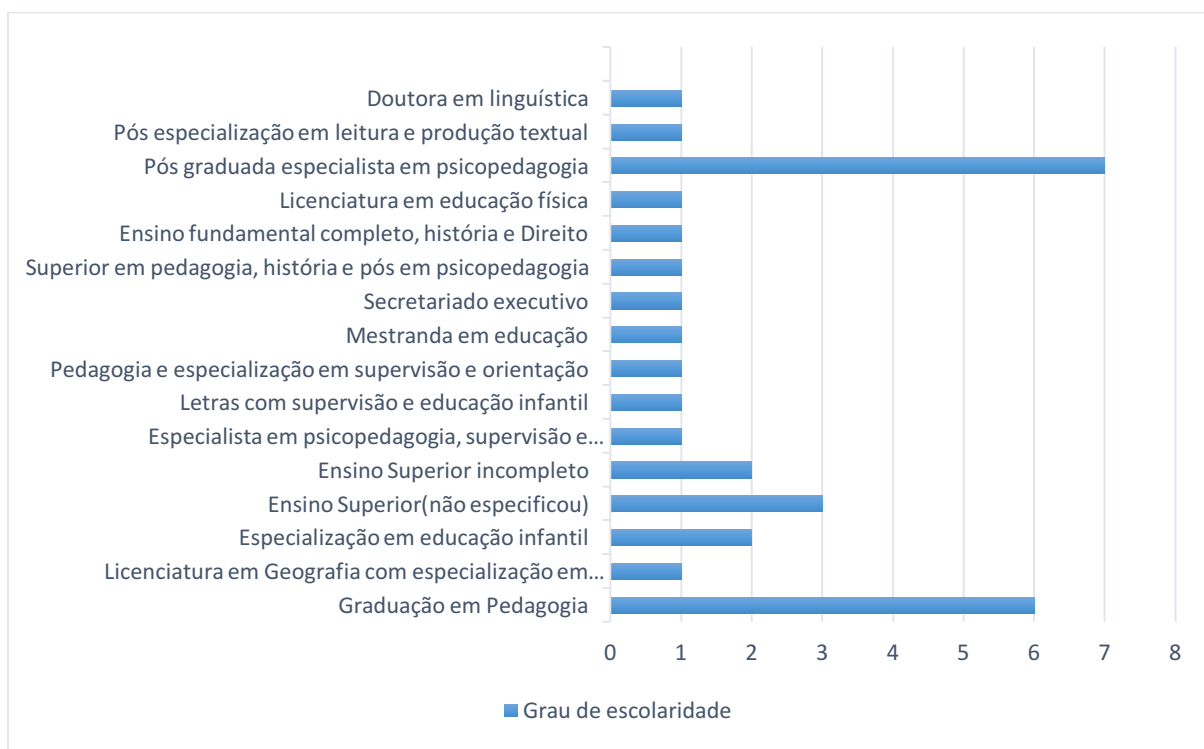
---

<sup>4</sup> A análise do material aqui apresentado baseia-se em dados coletados nos três primeiros encontros com Gestores(as) no município de Jacaraú-PB. Sabemos que o quadro já sofreu algumas alterações. Algumas pessoas entraram e outras saíram. Mas, é importante ressaltar que em essência, muitas das alterações se enquadram com as análises, aqui feitas.

caso das gestões escolares e a ideia de que as crianças pequenas precisam de mais cuidados e portanto, serve a mulher, mais relacionada ao ato de cuidar no sentido materno, do que aos homens que ao ficarem com as últimas turmas do Ensino Fundamental podem lidar “melhor” com o que precisam de mais “energia – disciplina”. Apesar de ser uma questão importante, essa é uma discussão que não pretendemos esgotar neste artigo e que servirá de base para outros estudos.

Portanto, seguimos na análise do perfil do grupo escolar de Jacaraú-PB caminhando para o grau de escolaridade dos participantes do projeto, este encontra-se variado, conforme pode ser observado no Gráfico 01, abaixo.

Gráfico 01: Grau de Escolaridade do grupo gestor de Jacaraú- PB - 02/2017



Fonte: Elaborado pela equipe (coordenadora, aluna bolsista e voluntários do Projeto)

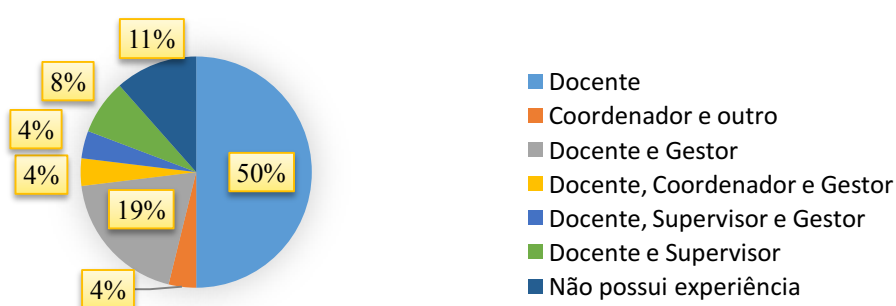
Dentre as variadas formações iniciais apresentadas (Pedagogia, Geografia, Letras, Secretariado Executivo, História e Educação Física, é a licenciatura em Pedagogia o que em número se destaca. No que se refere as pós - graduação entre as Especializações, Mestrados e Doutorados, são as Especializações a grande maioria desta especificidade de grau de titularidade, chamando a atenção para a de Psicopedagogia, como a de maior quantitativo.

Sobre a experiência profissional na área da Educação, percebe-se no Gráfico 02 abaixo, onde aparece um percentual de cinquenta por cento do grupo tem



experiência apenas como docente. Existe um outro grupo que apresenta experiência também como docente e outras funções de gestão: estão divididos entre docente e gestor, docente, coordenador e gestor, docente, supervisor e gestor. Desta forma, podemos afirmar que a grande maioria dos profissionais que iniciaram o ano de 2017 enquanto gestores das unidades escolares no município de Jacaraú possuem experiência na área docente.

Gráfico 02: Experiência profissional do grupo gestor de Jacaraú-PB 02/2017



Fonte: Elaborado pela equipe (coordenadora, aluna bolsista e voluntários do Projeto)

Apenas dois grupos não apresentaram experiência docente: o que apresentou experiência como coordenador e o que não possui experiência, nem como docente, nem como gestor. Perguntamos então, se eles conheciam o PPP de suas escolas e 11 disseram que sim, 06 que estavam em processo de conhecimento e 12 que não conheciam. Sabemos que os que não tiveram acesso ao PPP da escola, naquele momento, não tinham tido acesso ainda a eles, em função de estarem iniciando uma nova gestão, conforme já foi citado.

Dos 30 gestores (as), 12 afirmaram que nunca participaram da construção de um Projeto Político Pedagógico enquanto gestores (diretor(a), coordenador(a) e supervisor(a)). E elencaram como dificuldades para construção do Projeto Político Pedagógico: falta de conhecimento sobre o PPP, tempo escasso, participação da comunidade escolas, especificamente os responsáveis (pais, mães, avós e outros), este é o que apresenta percentual mais alto de dificuldade para a construção do PPP. Dez pessoas não responderam e entendemos que seriam as pessoas que sinalaram anteriormente que não tinham conduzido nenhum processo de elaboração do documento.

Por fim, indagamos o que eles dariam como sugestão como tema, para nossos próximos encontros. Conforme pode ser observado na tabela 01 abaixo, os temas propostos são variados, complexos e também muito necessários.

Tabela 01: Sugestões do que o grupo gestor de temas para os encontros do Projeto 02/2017

Disciplina	A presença da família na escola
Regras de conduta e disciplina dos discentes	Questões relativas a violência na escola
Que os projetos trabalhados na escola, fossem inseridos dentro do PPP, algo que pudessem nos servir de norte.	O que é? O porque? Para que? Base legal fundamentação?
As tendências pedagógicas que podem orientar o ensino; estratégias de avaliações eficientes e um regulamento interno bem eficaz	O envolvimento da comunidade da comunidade escolar para a construção do PPP
Ações efetivas que possam ser vivenciadas.	Como garantir a participação de todos na formação e construção de um PPP.
Postura professor/aluno, deveres, e direitos, participação social escola/comunidade.	Como é composto de um PPP e todo o seu processo de construção.
Que o PPP estivesse explícito e não engavetado	A comunidade na escola
Direitos e deveres dos alunos e funcionários	Uma das questões: falta de tempo
Aprendizagem dos nossos alunos- leitura e escrita	Questões de conselho da escola
Participação Política e liderança	Lixo e meio ambiente
Deficiência na leitura, Violência	Educação do Campo

Fonte: Elaborado pela equipe (coordenadora, aluna bolsista e voluntários do Projeto)

Buscamos então, orientarmos os trabalhos a partir do que foi proposto pelo grupo gestor do município de Jacaraú-PB/2017, por compreendemos que a participação dos(as) gestores(as) escolares na dinâmica complexa da (re) construção do PPP é de fundamental importância para seu (in)sucesso, enquanto experiência democrática e que diminuir as dificuldade por eles sentida é de fundamental importância para um melhor andamento das atividades, se eles precisam trabalhar na orientação pedagógica em uma unidade escola, precisam antes de tudo estudar, dialogar com seus pares e avançar em superar suas dificuldades.

### **(In) Conclusões**

Elaborar ou reelaborar o Projeto Político Pedagógico-PPP não é tarefa fácil, pois, exige de seus colaboradores um esforço nítido na questão do ato de planejar, discutir e sistematizar o que ficar decidido em conjunto. Percebe-se que os gestores escolares sentem uma grande dificuldade ao construir ou reconstruir os documentos referentes ao PPP, visto que exercer a democracia no âmbito educacional não é tão fácil como aparece nos discursos. Desta forma, muito há que se pesquisar e produzir conhecimento sobre esta temática, no sentido que é necessário potencializar continuamente as equipes gestoras que se colocam na tarefa, nada fácil, de conduzir processos democráticos de construção de Projetos Políticos Pedagógicos.



## 7 REFERÊNCIAS

BRASIL, **Lei de Diretrizes e Bases da Educação**. Acesso em [http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/lei9394\\_ldbn1.pdf](http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/lei9394_ldbn1.pdf)

CASTRO, Alda Maria Duarte. **A qualidade da Educação Básica e a gestão da escola**. In. FRANÇA, Magna e BEZERRA, Maura Costa. (Org.). Política educacional: gestão e qualidade do ensino. Brasília: Liber livro, 2009

CALVACANTE, Rita de Cássia. **Formação de educadores/as: descobrindo saberes e fazeres pedagógicos na escola camponesa - Mari/PB**, Projeto de Extensão, UFPB, Campus III, 2014

CARVALHO; Clévia Suyene Cunha de; QUEIROZ, Sandra Maria Dias de. **O Projeto-Político Pedagógico sob a Ótica Curricular**. Relatório elaborado pela Diálogos Consultoria encaminhado à Secretaria de Educação de João Pessoa, João Pessoa, 2010

DELORS, Jacques (Org.). **Educação: um tesouro a descobrir**. 9. ed. São Paulo: Cortez; Brasília. DF: MEC: UNESCO, 2004.

DOURADO, Luiz Fernandes. **Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas**. Educação & Sociedade. Campinas. 28, n. 100 – Especial, p. 921-946, out. 2007

\_\_\_\_\_. **Gestão escolar democrática – a perspectiva dos dirigentes escolares da rede municipal de Goiânia**. Goiânia: Alternativa, 2003.

\_\_\_\_\_. **A gestão democrática, eleição de diretores e a construção de processos de participação e decisão na escola**. Disponível em: [www.tvebrasil.com.br/salto](http://www.tvebrasil.com.br/salto)

FREIRE, Paulo. **Política e educação**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 1993.

\_\_\_\_\_. **Conscientização**. São Paulo: Moraes, 1980.

\_\_\_\_\_ apud GADOTTI, Moacir. **Educação cidadã para uma cidade educadora**. Disponível em: [http://www.paulofreire.org/Moacir\\_Gadotti/Artigos/Portugues/FME\\_e\\_FSM/FME\\_Ed\\_Cid\\_p\\_Cid\\_Educadora\\_2004.pdf](http://www.paulofreire.org/Moacir_Gadotti/Artigos/Portugues/FME_e_FSM/FME_Ed_Cid_p_Cid_Educadora_2004.pdf); acesso em: 27/12/2007.

GAUTHIER, Clermont, MARTINEAU, Stéphane, DESBIENS, Jean-François et al. *Por uma Teoria da Pedagogia: pesquisas sobre o saber docente*. Rio Grande do Sul: UNIJUÍ, 1998.

GADOTTI, Moacir. **Educação cidadã para uma cidade educadora**. Disponível em: [http://www.paulofreire.org/Moacir\\_Gadotti/Artigos/Portugues/FME\\_e\\_FSM/FME\\_Ed\\_Cid\\_p\\_Cid\\_Educadora\\_2004.pdf](http://www.paulofreire.org/Moacir_Gadotti/Artigos/Portugues/FME_e_FSM/FME_Ed_Cid_p_Cid_Educadora_2004.pdf); acesso em: 27/12/2007.

TARDIF, Maurice. *Saberes docentes e formação profissional*. 12 ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

CURY, C. R. J. O Conselho Nacional de Educação e a gestão democrática. In: OLIVEIRA, D. A. (org.) *Gestão democrática da educação*. Rio de Janeiro: Vozes, 2001 (3 ed).

FONSECA, M.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. As tendências da gestão na atual política educacional brasileira: autonomia ou controle? In: BITTAR, M.; OLIVEIRA, J. F. *Gestão e políticas da educação*. Rio de Janeiro: DPA Editores, 2004.

LAVAL, C. *A escola não é uma empresa: o neoliberalismo em ataque ao ensino público*. Londrina: Planta, 2004. PARO, V. *A gestão democrática da escola pública*. São Paulo: Ática, 2002.

VASCONCELLOS, Celso S.. *Coordenação do Trabalho Pedagógico: do trabalho político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula*. São Paulo, SP: Libertard, 2002.

\_\_\_\_\_. *Planejamento: Projeto de Ensino- Aprendizagem e Projeto PolíticoPedagógico*. 10 ed. São Paulo, SP: Libertard, 2002.

\_\_\_\_\_. *Projeto Educativo: Elementos metodológicos para a elaboração do projeto educativo*. São Paulo, SP: Libertad, 1991.

VEIGA, Ilma P.A. (Org.). *As Dimensões do Projeto Político-Pedagógico*. Campinas, 4. ed. SP: Papyrus, 2001.

\_\_\_\_\_. *Escola: Espaço do Projeto Político-Pedagógico*. 7. ed. Campinas, SP: Papyrus.1998

\_\_\_\_\_. *Projeto Político-Pedagógico da Escola: Uma Construção Possível*. Campinas, SP: Papyrus, 1995.

\_\_\_\_\_. *Projeto Político-Pedagógico: Educação Superior*. Campinas, SP; Papyrus, 2004