

AUTONOMIA E PARTICIPAÇÃO: UM OLHAR SOBRE A CONSTRUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO NA REALIDADE DA ESCOLA PÚBLICA E PRIVADA

Leandra Cristine Pianco da Silva¹
Platini Ramos da Silva²
Luiz Felipe Pereira da Silva³

RESUMO

O Projeto Político Pedagógico (PPP) constitui-se como um documento norteador da intencionalidade política educacional de uma Instituição e, para tanto, é indispensável durante sua construção, avaliar a forma como esse documento é elaborado, tendo em vista que ele traz em si a perspectiva educacional que viabilizará o trabalho pedagógico de toda a comunidade escolar. A fundamentação teórica dessa pesquisa baseou-se de documentos oficiais como o PPP de duas escolas e contou com acesso à literatura específica acerca do PPP, participação e autonomia. Para coletar os dados foram utilizadas entrevistas semiestruturadas, além da observação dos participantes permitindo coleta de dados empíricos, estes foram analisados de forma qualitativa. A pesquisa contou com a participação de duas escolas (uma pública e outra privada) da Região Metropolitana do Recife – RMR. Com base nesses procedimentos, buscou-se verificar a concepção de autonomia e o grau de participação vinculado à democratização no processo de construção do PPP nesses espaços escolares através do entendimento dos docentes e gestores. A compreensão da questão da participação na elaboração do PPP na realidade da escola pública e da escola privada possibilitou uma reflexão a respeito das especificidades encontradas numa construção do PPP sob a perspectiva da Gestão Democrática e outra voltada para atender a participação em contextos distintos de público e clientela.

Palavras-chave: Projeto Político Pedagógico, Gestão Escolar, Autonomia, Participação.

INTRODUÇÃO

O Projeto Político Pedagógico (PPP) pode ser compreendido como um projeto político pela sua dimensão dialética e devido à sua natureza presente no chão da escola, é também pedagógico. Definido de forma mais aprimorada na visão de Vasconcelos (2007, p.169)

[...]pode ser entendido como sistematização, nunca definitiva, de um processo de Planejamento Participativo, que se aperfeiçoa e se concretiza na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar.

Sendo assim, este documento se constitui como uma importante ferramenta a ser materializada em ações articuladas para viabilizar a organização do trabalho pedagógico dentro da escola. Esta pesquisa é relevante para a compreensão dos desafios que limitam a prática autônoma de construção do PPP nas escolas. No entanto, cabe ressaltar também o

¹ Pós graduanda do Curso de Gestão Educacional e Coordenação Pedagógica da Universidade de Pernambuco - UPE, leandra.pianco@hotmail.com;

² Pós graduando do Curso de Gestão Educacional e Coordenação Pedagógica da Universidade de Pernambuco - UPE, initalpesomar@hotmail.com;

³ Mestrando em Educação da Universidade de Pernambuco, felipe10_07@hotmail.com.

caráter da formação cidadã presente neste processo como concretização das ações pedagógicas em torno da democracia.

Os principais objetivos do trabalho se concentraram na identificação das dificuldades da construção participativa do PPP, na análise das especificidades das realidades distintas nos espaços escolares investigados e na compreensão da concepção de autonomia no imaginário de um grupo de atores escolares desses espaços.

Analisando o processo de construção do projeto político pedagógico na escola pública e privada, tomando como exemplo duas escolas localizadas na Região Metropolitana do Recife, onde foram colhidos os dados que servem de base para a pesquisa focal, é possível perceber algumas distinções na maneira como se processa a construção deste documento.

As instituições analisadas foram: Escola Municipal Professora Luziana Maria Pereira, localizada em Jaboatão dos Guararapes e a da rede privada, Colégio ECO Olinda, situada em Olinda – PE. Analisando as duas realidades, encontram-se referenciais na construção do PPP da escola pública que se fundamenta na participação, na autonomia e na cidadania, bem próximos à concepção de Veiga (2007) para a qual a construção do PPP vinculada à formação humana significa trilhar caminhos participativos e solidários. Porém, algumas informações acerca da construção do documento na escola privada, revelou que a autonomia existente entre os segmentos escolares é relativa, pois depende da autorização do gestor que, por sua vez, é orientado a atender a uma clientela específica.

O texto está dividido em três partes que contemplam, primeiramente, o percurso metodológico da pesquisa, sendo a segunda parte uma discussão teórica sobre as bases em que se fundamentam e que dão sustentação jurídica ao Projeto Político Pedagógico das escolas brasileiras, e na terceira parte apresenta-se a análise dos resultados e discussões encontrados nas duas realidades a partir das fontes investigadas.

Sabemos que esse estudo não pretende esgotar as abordagens que conduzem ao desenvolvimento do Projeto Político Pedagógico numa perspectiva da gestão democrática, no entanto, essa abordagem reflexiva pretende encorajar e proporcionar apoio às discussões futuras apontadas numa construção do PPP voltada para atender aos critérios efetivos de participação em prol da cidadania em contextos distintos de público e clientela.

PERCURSO METODOLÓGICO

A condução metodológica deste trabalho se caracterizou pela pesquisa qualitativa que consiste em um conjunto de práticas materiais e interpretativas que dão visibilidade ao mundo (DENZIN E LINCOLN, 2006, p. 17). Assim, esta pesquisa contou com levantamento bibliográfico sobre o tema Projeto Político Pedagógico e com variadas técnicas de coleta de dados categorizadas em etapas, tais como: observação, entrevistas semiestruturadas com os gestores e docentes das duas escolas e análise documental dos instrumentos pedagógicos oficiais das instituições.

O critério de seleção utilizado foi definido de acordo com a modalidade de Ensino Fundamental de Anos Iniciais ofertados e com o Projeto Político Pedagógico (PPP) em construção encontrado nessas duas unidades escolares.

Assim, após o levantamento bibliográfico realizado através de artigos científicos, livros, consulta à Constituição Federal de 1988 e a LDBEN para embasamento teórico da pesquisa, fez-se necessário na primeira etapa exploratória observar atentamente o cotidiano das duas realidades escolares, a fim de perceber as perspectivas dos atores escolares envolvidos nessa construção.

Conforme Ludke e André (1986, p. 26) na medida em que o observador acompanha in loco as experiências diárias dos sujeitos, pode tentar apreender a sua visão de mundo, isto é, o significado que eles atribuem à realidade que os cerca e às suas próprias ações. Em razão disso, os registros das observações foram realizados nas unidades pesquisadas, verificando atentamente aspectos como o local das reuniões, as atividades realizadas e as impressões individuais dos sujeitos envolvidos no processo de elaboração do PPP.

A autorização para as entrevistas foram concedidas pelos gestores e professores após uma breve apresentação dos objetivos da pesquisa, seguida da assinatura do Termo de Consentimento Livre Esclarecido – TCLE, garantidos o sigilo e o anonimato dos participantes, atendendo as normas éticas de pesquisa com seres humanos.

Na segunda etapa que se configura como coleta dos dados foi adotada para cada escola uma entrevista semiestruturada, tendo como objetivo apontar alguns indícios acerca da maneira como se processa a construção do documento desde a sua concepção, até o

imaginário dos sujeitos com relação aos conceitos de autonomia e participação, além do nível de consciência destes sobre a importância do PPP.

Optou-se por utilizar a entrevista do tipo semiestruturada como aporte metodológico uma vez que, de acordo com Ludke e André (1986, p. 34) “parece-nos claro que o tipo de entrevista mais adequado para o trabalho de pesquisa que se faz atualmente em educação aproxima-se mais dos esquemas mais livres, menos estruturados”.

Na última etapa, para complementar a abordagem qualitativa, foi utilizada também a análise documental como categoria que associada às entrevistas semiestruturadas possibilitam uma interpretação mais consistente dos dados apresentados, pois no entendimento de Ludke e André (1986, p. 39):

Os documentos constituem também uma fonte poderosa de onde podem ser retiradas evidências que fundamentam afirmações e declarações do pesquisador. Representam ainda uma fonte natural de informação. Não são apenas uma fonte de informação contextualizada, mas surgem num determinado contexto e fornecem informações sobre esse mesmo contexto.

Nessa etapa foram coletadas informações referentes à participação da comunidade escolar e local na fase de construção do PPP a partir da investigação dos registros de atas de reunião, das evidências de fotos e da análise dos e-mails com as contribuições acerca do PPP trocados entre os professores, gestores e a escola.

O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO E SEUS PRESSUPOSTOS TEÓRICOS

A discussão sobre o Projeto Político Pedagógico é sempre carregada de vários enfoques de acordo com os pesquisadores da temática, porém, quando se remete aos pilares primordiais na construção deste documento, é uníssono o pensamento entre os educadores sobre as bases em que se fundamenta o PPP: a participação, a autonomia e a cidadania.

O Projeto Político Pedagógico é legitimado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBEN nº 9.394/96 que preconiza a construção coletiva do projeto político pedagógico e garante a autonomia das unidades escolares na elaboração do documento através de seu artigo 12º, no qual orienta: “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”. (BRASIL, 1996). Em seu artigo 13º expressa claramente o compromisso dos professores em participar dessa construção ao sintetizar que:

“Os docentes incumbir-se-ão de: I- participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino.” (BRASIL, 1996).

As ideias de uma escola democrática tomaram forma a partir da Constituição de 1988 ao orientar em seu artigo 206 que: “O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: VI gestão democrática do ensino público, na forma da lei;” (CF, 1988), respaldando a gestão democrática como princípio na educação pública. O artigo 14 da LDBEN reforça essa perspectiva participativa da gestão democrática ao referenciar 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.

Já o artigo 15 da LDB reforça o caráter autônomo das escolas públicas nas instâncias administrativa, pedagógica e financeira, porém, ainda que o amparo legal figure juridicamente à proposta de um projeto político pedagógico amplamente discutido e elaborado coletivamente pelos sujeitos escolares, na prática, essa “autonomia decretada” a que Barroso (1996) remete, precisa ceder espaço a uma autonomia construída e que de fato se efetive como prática de cidadania, pois para o autor: “além desta autonomia decretada, as escolas desenvolvem (e sempre desenvolveram) formas autônomas de tomada de decisão, em diferentes domínios, que consubstanciam aquilo que pode ser designado por autonomia construída”.

A autonomia presente na construção participativa do PPP em torno das metas, objetivos e ações quando discutidos coletivamente, reforça o caráter democrático da escola, como observa Luck (2015, p.44): “A promoção de uma gestão educacional democrática e participativa está associada ao compartilhamento de responsabilidades no processo de tomada de decisão entre os diversos níveis e segmentos de autoridade do sistema de ensino e de escolas.” Desse modo, o planejamento pedagógico produzido de maneira dialógica pelos segmentos escolares, além da vantagem de ser realizado pelos que conhecem de perto a realidade da escola, contribui efetivamente para legitimar a tomada de decisão.

Nesse sentido, Veiga (1995, p.14) sustenta que:

O projeto político-pedagógico, ao se constituir em um processo democrático de decisões, preocupa-se em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico que supere os conflitos, buscando eliminar as relações competitivas,

corporativas e autoritárias, rompendo com a rotina do mando impessoal e racionalizado da burocracia que permeia as relações no interior da escola, diminuindo os efeitos fragmentários da divisão do trabalho que reforça as diferenças e hierarquiza os poderes de decisão.

Sendo assim, esses atores se comprometem a planejar ações concretas, expressando seus anseios e tornando-se copartícipes na elaboração do PPP, assumindo sua responsabilidade na execução deste, representando a própria legitimidade não apenas do documento, mas de todo o processo.

Um dos pilares na construção do PPP é o conceito de autonomia. A compreensão política do ato de planejar a construção do PPP só é possível mediante a autonomia que a escola tem e à concepção de participação dos segmentos sociais que a compõem, como explica Gadotti (1997, p.36):

A autonomia e participação- pressupostos do projeto político pedagógico da escola, não se limitam à mera declaração de princípios consignados em algum documento. Sua presença precisa ser sentida no conselho de escola, na organização de eventos culturais, de atividades cívicas, esportivas, recreativas. Não basta apenas assistir reuniões.

Com efeito, autonomia e participação são indissociáveis na medida em que, através da autonomia se coaduna o efetivo exercício da cidadania. No entanto, o sucesso dessa autonomia depende do quanto a escola se propõe a realizar um projeto efetivamente participativo e emancipatório, pois no que tange à democracia, esta não se restringe apenas à dimensão do voto, mas sim ao grau de participação e as práticas de articulação social que consegue alcançar, pois de acordo com Bobbio (2017, p.206):

Uma vez conquistado o direito à participação política, o cidadão das democracias mais avançadas percebeu que a esfera política está por sua vez incluída numa esfera muito mais ampla, a esfera da sociedade em seu conjunto, e que não existe decisão política que não esteja condicionada ou até mesmo determinada por aquilo que acontece na sociedade civil.

Assim, podemos considerar que dentro de uma perspectiva democrática, o processo de construção do PPP vai muito além do que mera formalidade de um documento que se propõe a projetar ações: ele envolve o princípio da participação social, vinculado à concepção de autonomia imbuída no ambiente escolar e contribui em sua última instância para o efetivo exercício da cidadania, sendo esta a função fundamental de uma educação verdadeiramente libertadora.

UM OLHAR PARA A CONSTRUÇÃO DO PPP EM REALIDADES DISTINTAS

O Projeto Político Pedagógico do Colégio Eco Olinda (2018) constitui-se como fruto de interações, diálogos e trocas entre os docentes, diretor pedagógico e coordenador pedagógico, elaborado a partir das aprendizagens, transformações sociais e evolução pelas quais atravessa a comunidade escolar. Apesar de trazer uma perspectiva participativa dentro do seu PPP, a análise das entrevistas da escola privada apontou importantes indícios de que o conceito de autonomia e participação estiveram presentes de forma bastante limitada na construção deste documento.

As professoras entrevistadas relataram que seus projetos pedagógicos são discutidos com o gestor antes de serem colocados em pauta na elaboração do PPP, e após a autorização deste, os projetos são levados a integrar o documento. Ainda que pareça uma postura democrática, a condição de só efetivar ações e projetos mediante a deliberação do gestor, se constitui como uma autonomia relativa e dependente de hierarquia, não condizente, portanto, a uma gestão efetivamente democrática.

A autonomia encontrada nesse contexto pode ser considerada como relativa, pois expressa certa dependência em relação à hierarquia representada pelo gestor. Nessa senda, Barroso (1996) vem elucidar que: A autonomia é um conceito relacional (somos sempre autônomos de alguém ou de alguma coisa) pelo que a sua ação se exerce sempre num contexto de interdependência e num sistema de relações. (BARROSO, 1996, p. 17).

Com efeito, o PPP analisado da escola privada junto aos registros de fotos e atas de reunião demonstra que a participação conferida ao documento remete basicamente aos docentes, não há evidências de que outros segmentos, educandos e a comunidade local estivessem presentes em sua elaboração. No entanto, sua aprovação foi assentida pelos pais que se fizeram presentes para corroborar o documento e os projetos pedagógicos contidos neste, mas que, de acordo com a entrevista de uma das docentes:

A capacidade de decidir sobre quais projetos incluir na Proposta Pedagógica da escola fica à critério do diretor sob o olhar atento de alguns pais, o que impossibilita uma discussão mais ampla por parte das professoras à respeito de algumas possibilidades pedagógicas apontadas. (Docente 3, 2018.)

Essa limitação no planejamento pedagógico corresponde a um entrave para a autonomia da escola e aponta a necessidade de superação desse viés excessivamente rígido, uma vez que o entendimento sobre planejamento participativo é imprescindível a uma gestão

que se pretenda democrática. Para que o PPP possa fazer sentido, a participação não deve se restringir a momentos de reunião, sendo necessária uma relação contínua desde o momento de sua construção à sua execução, como explica Padilha (2005, p. 67):

É necessário resgatar também a dimensão pedagógica do planejamento como uma atividade que propicia a aglutinação em torno da escola, dos diferentes segmentos escolares e extra-escolares, superando a prática taylorista de planejamento segundo a qual quem planeja não executa, quem decide não faz e quem faz não decide.

A autonomia conferida aos educandos no processo de construção do PPP tanto da escola pública como privada pode ser encarada como um desafio a ser superado, visto que o processo de deliberação nas duas escolas não teve representatividade desse público. No entanto, a escola pública, em virtude do regimento que regulamenta o funcionamento do Conselho Escolar, tem como membros desse colegiado os estudantes da EJA, formada tão somente por adultos. A importância da autonomia do educando e sua inserção na tomada de decisão seja para compor regras de convivência, seja como expressão de sua representatividade, é também uma defesa de Paro (2011, p. 211) como exercício da democracia, pois para o autor:

No contexto escolar, a promoção da autonomia do educando depende da própria realização da educação como prática democrática. Por um lado, no processo pedagógico, para que o educando queira aprender, é suposta a constituição de sua subjetividade (= condição de autor). Além disso, à medida que aprende, ele se apropria progressivamente de maiores porções de cultura, isto é, ele se faz mais autônomo, mais capaz de governar-se e fazer-se senhor de seu próprio caráter e personalidade.

A pesquisa evidenciou o consenso entre os gestores das duas escolas da importância desse documento de caráter essencial e norteador das práticas pedagógicas no decorrer do ano letivo. Todavia, a concepção do modelo de construção apresentaram sentidos diferentes nos discursos dos participantes do grupo focal analisado.

A dinâmica com que o PPP é revisado também acontece de formas distintas entre o espaço escolar público e o privado. Enquanto o primeiro segue um cronograma anual, com reformulação conforme o planejamento garantido em calendário letivo pela secretaria de educação, caracterizando uma tendência emancipatória, visto que a compreensão dos docentes sobre a necessidade de reformulação é inerente ao grupo pesquisado.

No entanto, a rede privada realiza as modificações condicionadas à dinâmica descontínua do mercado, que pode ser entre prazos curtos ou longos, ou de acordo com a necessidade. Para Veiga (2003), há basicamente dois tipos de Projeto Político-Pedagógico que

as escolas podem elaborar, um voltado para a atividade regulatória e outro, para a emancipatória. Na atividade regulatória há uma preocupação meramente técnica na qual o PPP é desenvolvido deixando de lado os atores sociais, prestando-se a um controle cujo objetivo em elaborar o documento é determinado pela LDB e que, portanto, relaciona-se com a dinâmica de reformulação da escola privada.

Posto isto, na análise documental realizada através do PPP e das entrevistas semiestruturadas, observa-se claramente que a concepção de autonomia das docentes do colégio ECO Olinda compreende o caráter relativo que interfere na construção participativa do PPP da escola, por outro lado, tal aspecto também figura na escola pública, assemelhando-se algumas particularidades de sua autonomia relativa atrelada à instância macroestrutural da rede à qual compõe.

Na instituição pública a maior problemática enfrentada é a elaboração do plano de ação, pois há uma dificuldade na sistematização de metas concretas e na responsabilização dos envolvidos das áreas competentes para abraçarem as ações, como também há forte resistência às exigências gerenciais que permeiam a política educacional de Estados e municípios brasileiros, representadas pelas normativas da própria Secretaria de Educação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da avaliação do objeto de estudo foi possível identificar que a participação da comunidade escolar na formação do PPP foi considerada, nas duas realidades entrevistadas, imprescindível para o provimento de um documento genuinamente salutar que sirva de alicerce na promoção de resultados positivos com reflexo na melhoria da qualidade da educação.

Apesar de ambas as realidades reconhecerem o Projeto Político Pedagógico como uma ferramenta que deve ser essencialmente democrática, como exercício de sua própria autonomia, na instituição pública existe junto à criação do PPP, um dispositivo legal de participação que reflete na inclusão dos sujeitos nos processos deliberativos através de representação no Conselho Escolar, em contrapartida a instituição privada é pautada por uma perspectiva mercadológica de atendimento a uma clientela específica, que embora esteja baseada nos princípios da participação, é evidente a presença de um olhar voltado para

garantir as exigências contratuais estabelecidas através de um acordo comercial firmado entre os responsáveis e o diretor.

As maiores contribuições apontadas pelos gestores na produção do PPP vieram por parte da equipe de professores, o que demonstra que em ambos os casos as equipes pedagógicas são atuantes, e que possuem embasamentos teóricos adequados aos critérios da participação e da autonomia. Porém, foi apontado como dificuldade na instituição privada o excesso de divergências de opiniões e certa limitação à autonomia dos envolvidos, colocando como grande desafio a adequação do plano aos anseios dos responsáveis, o que reforça a visão empresarial da instituição como reflexo do atendimento às necessidades de uma clientela específica.

Sendo assim, a tendência regulatória é evidenciada na construção do PPP da escola privada, visto que ela organiza o PPP orientado também por um caráter mercadológico, visando obedecer às demandas dos clientes (responsáveis por alunos), embora priorize teoricamente os aspectos democráticos e inclusivos. Enquanto que na escola pública, o PPP é elaborado valorizando o engajamento político e a participação efetiva entre todos os atores da comunidade escolar em sua prática, produzindo mudanças mais significativas e coadunando com a tendência emancipatória.

Desta maneira, seja no viés administrativo, financeiro ou pedagógico, a construção do PPP com base na autonomia e participação encontra limites e obstáculos, seja por conta das posturas autoritárias e relações de poder entre os atores envolvidos na produção do documento, quanto pela racionalidade empregada em sua elaboração. No entanto, o estímulo à participação e à autonomia é essencial para fomentar nos indivíduos a cultura da colaboração e o exercício da cidadania, como prática da democracia.

REFERÊNCIAS

BARROSO, J. O estudo da autonomia da escola: da autonomia decretada à autonomia construída. In: BARROSO, João. **O estudo da Escola**. Porto: Porto Editora, 1996.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

_____. LDB. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996. D.O.U. de 23 de dezembro de 1996.

BOBBIO, N. **Estado, Governo e Sociedade**. Rio de Janeiro/São Paulo. Ed. Paz e Terra. 2017.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. (Orgs.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

GADOTTI, M.; ROMÃO, J. **Autonomia da escola: princípios e propostas**. São Paulo: Cortez, 1997.

_____. **Escola Cidadã**. São Paulo: Cortez, 2008.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

LUCK, H. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis: Vozes, 2015.

PADILHA, P. R. **Planejamento Dialógico: como construir o projeto político pedagógico da escola**. São Paulo: Cortez, 2005.

PARO, V. H. **Autonomia do educando na escola fundamental: um tema negligenciado**. 212 Educar em Revista, Curitiba, Brasil, n. 41, p. 197-213, jul./set. 2011. Editora UFPR.

VASCONCELOS, C. S. **Planejamento: Projeto de ensino-aprendizagem e projeto político pedagógico**. São Paulo: Libertad editora, 2007.

VEIGA, I. P. O. **Projeto Político Pedagógico da escola: uma construção coletiva**. In: VEIGA, I. P. **Projeto Político Pedagógico da Escola: uma construção possível**. Campinas: Papyrus, 1995. p. 11- 36.

_____. **Projeto Político-Pedagógico: Novas Trilhas para a escola**. In: VEIGA, I. P. **As dimensões do Projeto Político-Pedagógico**. Campinas; Papyrus, 2001. p. 45-68.

_____. **Projeto Político-Pedagógico: uma relação regulatória ou emancipatória**. Cad. Cedes, Campinas, v. 23, n. 61, p. 267-281, dez, 2003.

_____. **Quem sabe faz a hora de construir o projeto político pedagógico**. Campinas: Papyrus, 2007.