

O PROCESSO DE RECONSTRUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO- PEDAGÓGICO E O ENVOLVIMENTO DOS DIFERENTES ATORES DA COMUNIDADE ESCOLAR: DESAFIOS E POSSIBILIDADES

Renata Valadan Severo ¹
Paula Trindade da Silva Selbach ²

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo compreender o processo de participação da comunidade escolar para a avaliação e reconstrução do projeto político-pedagógico das escolas da rede municipal do estado do Rio Grande do Sul. Para a coleta dos dados da pesquisa, foi realizada uma Roda de Conversa com quatro representantes das escolas de ensino fundamental completo deste município acerca das principais dificuldades enfrentadas pelas escolas na participação coletiva para a construção de seus projetos políticos-pedagógicos. A partir da análise dos dados coletados, foi possível pontuar que a participação das famílias ocorre através de questionários, sendo que reuniões foram mencionadas apenas para garantir a participação de pais e professores. A maior dificuldade enfrentada pelas equipes gestoras, está no fato de não encontrarem o tempo necessário para as reuniões pedagógicas, que normalmente são interrompidas por questões burocráticas e administrativas.

Palavras-chave: projeto político-pedagógico, gestão democrática, participação coletiva.

INTRODUÇÃO

O processo de construção do projeto político-pedagógico requer um movimento participativo que leva a reflexão coletiva, envolvendo diferentes segmentos da comunidade escolar. Fagundes (2016, p.84) afirma que projeto político-pedagógico (PPP) não deve ser entendido "como algo que tem existência em si, mas somente a partir da produção social de seus sujeitos, ou seja, do diálogo entre professores, alunos, funcionários, pais, direção e comunidade."

¹Mestranda do Programa de Pós Graduação em Educação-PPGedu da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA) - RS, renatasevero.aluno@unipampa.edu.br;

²Doutora em Educação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. Professora Orientadora do Mestrado Profissional em Educação – PPGedu da Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA, paulaselbach@unipampa.edu.br.

A partir das observações realizadas pela Secretaria Municipal de Educação de um município localizado na metade sul do Estado do Rio Grande do Sul, verificamos que há dificuldade por parte das equipes gestoras das escolas de ensino fundamental completo em envolver a comunidade escolar no processo de construção e reconstrução do PPP das escolas. A principal adversidade é em relação a participação da comunidade escolar, professores, funcionários, alunos, responsáveis e comunidade externa, que pela falta de contribuição de alguns segmentos, fragiliza a reestruturação deste documento.

A compreensão de que o processo de reestruturação do PPP das escolas está intimamente articulado com envolvimento e participação da comunidade escolar é o que justifica este estudo. Em decorrência do exposto objetivamos compreender como ocorre o processo de participação da comunidade escolar para a avaliação e reconstrução do projeto político-pedagógico das escolas da rede municipal de um município do estado do Rio Grande do Sul. A seguir, apresentaremos as definições metodológicas, as principais concepções teóricas que fundamentaram a pesquisa. Os resultados constituem uma seção com as discussões dos principais dados que foram organizados a partir de categorias. Por fim, as considerações finais trazem uma breve reflexão dos principais dados da pesquisa, assim como possibilidade de novas estratégias que viabilizem a maior participação da comunidade escolar para a construção do PPP.

METODOLOGIA

Esta pesquisa foi desenvolvida considerando as definições da literatura atual sobre o que é uma pesquisa exploratória e de cunho qualitativo. Conforme Gil (2008) a pesquisa exploratória é escolhida porque oportuniza uma visão geral, mas aproximada de uma determinada situação. Para Bogdan e Biklen (1994, p.54) “ainda que existam diversas formas de investigação qualitativa, todas partilham, até certo ponto, o objetivo de compreender os sujeitos com base nos seus pontos de vista”. Assumimos esta compreensão considerando que os representantes das escolas que nos auxiliaram, através das suas falas, a compreender os desafios e possibilidades encontrados para o envolvimento da comunidade escolar no processo de avaliação e reconstrução do projeto político-pedagógico.

A rede municipal deste município conta com 29 escolas. Neste estudo, optamos por analisar apenas 10 escolas, considerando que são as escolas que ofertam Ensino

Fundamental completo, sendo que oito delas situam-se na zona urbana e duas na zona rural. Todas elas estão em pleno processo de reestruturação do projeto político-pedagógico.

O convite se deu após todas as diretoras das escolas de Ensino Fundamental completo terem sido convidadas para uma roda de conversa, através de mensagem privada via *WhatsApp*, onde sete confirmaram presença pelo menos de um representante da equipe gestora, porém apenas quatro representantes de escolas urbanas compareceram, duas diretoras e duas vice-diretoras.

Optamos pela Roda de Conversa considerando que esta técnica promove o diálogo a reflexão entre grupos de pessoas, a partir de temas previamente selecionados, neste caso, a participação coletiva da comunidade escolar na construção do projeto político-pedagógico das escolas. Nesse sentido, Afonso e Abade (2008, p.19) colocam:

uma Roda de Conversa é uma forma de se trabalhar incentivando a participação e a reflexão. Para tal, buscamos construir condições para um diálogo entre os participantes através de uma postura de escuta e circulação da palavra bem como com o uso de técnicas de dinamização de grupo.

A Roda de Conversa aconteceu no dia 21 de setembro de 2021 de forma presencial, no Salão de Atos da Secretaria de Educação do município, com duração de aproximadamente 40 minutos. Os participantes e pesquisadoras sentaram-se em ao redor de uma mesa de reuniões, cumprindo todos os protocolos de segurança e distanciamento do Centro de Operações de Emergência (COE) contra a COVID-19 (Sars-CoV-2).

Após a apresentação da proposta, a Roda de Conversa obedeceu a um roteiro estruturado em cinco perguntas que foram realizadas para todas as diretoras ao mesmo tempo. Todo o processo foi gravado em áudio mediante consentimento dos participantes da pesquisa que também assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) permitindo que suas contribuições fossem utilizadas para fins de pesquisa. No termo comprometemo-nos a não divulgar a identidade das participantes. Sendo assim, para preservar o sigilo e identidade dos sujeitos, usamos códigos para identificá-las: Participante 1 (P1), Participante 2 (P2), Participante 3 (P3), Participante (P4). A forma codificada como aparece no parênteses é como nos reportaremos aos sujeitos da pesquisa na análise dos dados.

A partir da transcrição e análise das falas extraídas da Roda de Conversa encontramos as seguintes categorias: *questionários como forma de participação das famílias; dificuldades no envolvimento da comunidade externa; participação dos professores através de reuniões; perguntas aos alunos nas turmas; dificuldades em coordenar o processo de reconstrução deste documento.*

REFERENCIAL TEÓRICO

Um dos princípios norteadores da construção do projeto político-pedagógico da escola é a gestão democrática, que é definida pela participação ativa de toda a comunidade escolar na tomada de decisões, ou seja, equipe gestora, professores, funcionários, alunos e pais assumem seu protagonismo na busca por uma educação de qualidade. E é a partir dela que se fortalecem os vínculos entre escola e comunidade.

Do mesmo modo, Libâneo (2012), considera que só se assegura uma gestão democrática através da participação, pois ela possibilita que a comunidade escolar se comprometa e participe das decisões da instituição, oportunizando mais conhecimento a respeito dos propósitos da escola, bem como facilita a aproximação entre escola e família.

A gestão democrática está amparada na Constituição Federal de 1988, quando é citada como princípio do ensino, no Artigo 206, onde que traz: “O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei;” (BRASIL, Constituição Federal, 1988). Posteriormente, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996 reforça tal princípio: “Art. 3º O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;” (BRASIL, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, 1996). Atualmente, o Plano Nacional de Educação (PNE/ 2014-2024) incluiu em sua Meta 19:

Meta 19: assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto (BRASIL, Plano Nacional de Educação, 2014).

Sabemos que a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, de modo a atender a legislação vigente requer muito envolvimento das escolas. Para que se efetive a participação que uma gestão democrática exige, as equipes gestoras passam

por muitos desafios, desde professores que estão de certa forma acomodados e acostumados a se envolverem apenas com a organização de suas aulas, até familiares que não dispõem de tempo para participar das reuniões promovidas pela escola, passando pelos alunos que julgam não serem importantes nas tomadas de decisões ou são considerados imaturos para tal função.

Cada uma dessas formas se torna mais efetiva se tiver a organização e orientação corretas, a transparência nas intenções, o que se consegue através de um planejamento adequado e coletivo. Os sujeitos envolvidos na gestão democrática devem ter clareza das suas atribuições e formas de participação para que sejam reduzidas as desigualdades entre eles. Mas para que aconteça a gestão democrática, as escolas passam por muitas transformações, o que é um grande desafio para as equipes gestoras de escolas, pois historicamente esses sujeitos não foram incluídos nesses processos, sendo a sua participação, quando ocorria, relegada a um segundo plano.

O trabalho da direção escolar é precípuo para que se desencadeiem ações democráticas no ambiente escolar. O termo direção para as organizações escolares, “implica intencionalidade, definição de um rumo, uma tomada de posição frente a objetivos sociais e políticos da escola” (LIBÂNEO, 2015, p.117).

O cargo de diretor tem múltiplas funções dentro da escola, mas por ser um atributo da gestão democrática, ele não atua sozinho. Entendemos as atribuições deste gestor na perspectiva de um líder que mobiliza sua equipe a realizar funções específicas, de maneira que todos se sintam à vontade em realizar suas funções para que a escola atinja os resultados necessários.

O diretor escolar representa os interesses coletivos e, por esta razão, descentraliza o poder. Esse modelo de gestão traz inúmeros benefícios, tanto para professores, quanto para pais e alunos, esses últimos, por se sentirem parte do processo, se tornam mais comprometidos. A gestão democrática, ao permear o processo de construção e avaliação do PPP, vai estabelecendo, coletivamente, as prioridades da escola e as estratégias para se atingir os objetivos propostos.

Dutra (2021) traz que é através de um bom planejamento que a escola garante total transparência, participação e autonomia junto à comunidade escolar. O planejamento da escola, ao ser pensado coletivamente auxilia os profissionais, funcionário, pais, professores e alunos no seu processo de organização e comprometimento com as demandas da escola.

Entendemos que planejar coletivamente é assumir que desafios farão parte desse processo. Como no lembra Veiga (2004, p.16) “buscar uma nova organização para a escola constitui uma ousadia para educadores, pais, alunos e funcionários”. Este processo é também uma autoria coletiva da escola, considerando que cada escola é única, cada escola encontrará sua melhor maneira de envolver toda a sua comunidade escolas no envolvimento como PPP. Como aponta Padilha (2002) problemas no campo educacional, que pareciam impossíveis de serem superados, tiveram resultado positivo quando pensados de forma coletiva.

Paralelamente, para que não ocorra desordem no processo, uma organização de como será feita a participação de cada segmento é uma alternativa. Conforme Padilha (2002, p.74) explica em sua obra:

Se todos/as participam da tomada de decisões, deve-se estabelecer *regras claras* sobre como se dará essa participação, sobre como as decisões serão projeto até a avaliação e o replanejamento (grifos do autor).

A construção do PPP trata-se de um movimento participativo que leva a reflexão coletiva a partir de concepções diversas das finalidades da escola, considerando a diversidade de sujeitos da comunidade escolar. Em vista disso, Veiga (2004, p.78) afirma que projeto político-pedagógico: “é um movimento complexo de debate, cuja concepção demanda não só tempo, mas também estudo, reflexão e aprendizagem de trabalho coletivo”.

Consequentemente, é preciso apreender que a construção desse documento/movimento participativo, é a transposição do que acontece no dia a dia da escola, precisa ser detalhado e requer continuidade nas ações propostas.

O que também faz parte do planejamento/organização escolar, é a formação continuada dos professores, tendo em vista que as mudanças são muitas e diárias. A escola é lugar de desenvolvimento profissional docente, através de ações que ocorram dentro e fora da jornada de trabalho, “por meio do estudo, da reflexão, da discussão e da confrontação das experiências dos professores” (LIBÂNEO, 2015 p.188).

A formação de professores promove não só a melhoria na qualidade do ensino, mas a otimização do tempo, que muitas vezes é desperdiçado pela escola e pelos professores com questões que poderiam ser priorizadas em outros momentos.

O tempo é outro ponto a ser considerado para a organização escolar, pois a escola necessita organizar ou reorganizar o seu tempo para que ocorram mudanças no ensino, com isso, Veiga (2004, p.29), afirma:

É preciso tempo para que os educadores aprofundem seu conhecimento sobre os alunos e sobre o que estão aprendendo. É preciso tempo para acompanhar e avaliar o projeto político-pedagógico em ação. É preciso tempo para os estudantes se organizarem e criarem seus espaços para além, da sala de aula.

Em outras palavras, a desejada e almejada na escola se faz a partir da destinação do tempo necessário para as formações continuadas para os professores.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

As análises foram feitas seguindo os preceitos metodológicos citados anteriormente. Desta forma, neste estudo, procuramos compreender como se dá a participação da comunidade escolar para a avaliação e reconstrução do projeto político-pedagógico de 4 (quatro) escolas da rede municipal localizada na metade sul do estado do Rio Grande do Sul. A nossa coleta de dados foi feita através de uma roda de conversa presencial, com representantes da equipe diretiva de quatro escolas de ensino fundamental.

Como evidenciamos previamente, no município há 10 escolas na rede municipal de ensino que possuem o ensino fundamental completo, ou seja, ofertam do 1º ao 9º anos. E todas foram convidadas para o encontro para entendermos melhor as especificidades de cada uma. Porém, das dez escolas convidadas apenas quatro compareceram.

Das quatro escolas representadas na Roda de Conversa, foi possível verificar que todas elas possuem praticamente as mesmas dificuldades, bem como estratégias parecidas para resolução das adversidades. E a partir de suas falas, a primeira categoria que surgiu foi os *questionários como forma de participação das famílias*, onde as participantes expuseram:

nós mandamos questionamentos para as famílias né, a gente fez um questionário, os alunos levavam pra casa e aos poucos a gente foi conseguindo que eles retornassem, o que é bastante complicado, que tem algumas perguntas assim, que eles ficam em dúvida de responder [...], mas a gente teve um bom resultado, a gente fez um bom levantamento do que eles pensavam da escola (P1).

Nós fizemos uma pesquisa, um levantamento com a comunidade [...] até pro acesso ser mais fácil né, porque às vezes tu ir, ou fazer uma reunião, fica mais difícil nesse período de pandemia (P2).

Nossa escola também foi assim, foi o questionário enviado pros pais através dos alunos, e aí depois eles iam retornando pra gente (P3).

Aí é que tá, como ela diz, escola grande é um pouquinho diferente, nós tínhamos reuniões por turmas também, fazíamos por ano, só que a gente não tinha essa devolução, muitos não iam porque, era hora do trabalho, outros não iam porque tinham esquecido, então a gente não tinha esse retorno todo, que a gente teve com os questionários, com os questionários a gente teve muito mais retorno (P1).

Diante do que foi dito pelas participantes, compreendemos que o método encontrado pelas equipes, como forma de restabelecer a participação das famílias no processo de construção do PPP, foi considerada assertiva por todas elas.

Conforme Martins (2013), é difícil que a escola consiga uma participação efetiva da comunidade se essa comunidade não teve acesso à informação e principalmente a educação, para isso seria necessária uma grande mudança no entendimento da grande maioria dos sujeitos da comunidade escolar externa, que se recusam ou não encontram tempo para participarem das ações nas escolas.

Segundo Villas Boas (2013), muitas escolas tentam organizar o seu PPP de forma participativa, com os meios que tem ao seu serviço, sejam reuniões formais, informais, ou como neste caso, o envio de questionários. O uso de questionários, propiciou uma maior participação das famílias, diferente do método convencional, que seria através de reuniões presenciais. Contudo, dificuldades como as relatadas pela P1 fazem parte deste processo, pois muitas vezes as famílias não entendem perguntas simples que se relacionam à escola e, se fosse presencialmente, a questão poderia ser melhor explicada. Defendemos, neste artigo, que o questionário foi uma solução que garante a participação das famílias no processo de reconstrução do PPP, mas outras formas de participação não podem ser desencorajadas. As reuniões, presenciais ou a distância utilizando alguma plataforma oferecem maior possibilidade de diálogo e aproximação com as famílias.

Com relação às *dificuldades no envolvimento da comunidade externa*, as participantes relataram:

antes da pandemia a gente fazia através de reuniões, reunia os pais, em determinadas situações a gente reunia por turma, escola grande pelo menos, não tem condições de fazer uma reunião nessa dimensão, com toda a comunidade escolar (P4).

na minha escola, a maior dificuldade que a gente encontrava, até achar a solução, eram os horários, porque a gente quando fazia reuniões e determinava certos horários, tipo 10 horas da manhã ou 14h da tarde, a gente não tinha público, aí eram 5, 6, muito poucos, até a gente se dar conta que teria que ser após o horário de escola e no horário que eles estivessem em casa, que já tivessem saído do serviço. De lá pra cá então, a gente sempre organizou os horários de reuniões a partir das 18h, que daí sim, temos bastante público. (P3)

na nossa escola a gente não tem espaço amplo, adequado pra fazer isso, tanto que a gente faz na entrada, na área, no hall de entrada e fica, transborda de pessoas que tem que ficar do lado de fora. Não tem espaço. (P3)

A maior dificuldade expressada por elas em envolver a comunidade externa na construção coletiva do documento antes da pandemia, era encontrar um horário em que pudessem reunir o maior número de pessoas, e quando encontravam o horário que fosse adequado para a maioria, o espaço físico da escola não era suficiente para acomodar todos.

A terceira categoria que emergiu das falas das participantes, foi *a participação dos professores através de reuniões*, onde elas concordaram que essa participação era e é feita nas reuniões pedagógicas, tanto na modalidade presencial antes da pandemia e agora no retorno progressivo, quanto virtual, em tempos de pandemia, onde uma das participantes as representa com a fala:

E com os professores a gente trabalhou nas reuniões pedagógicas, usamos esses horários, para que se colocassem também as mesmas questões, do que que eles estavam achando do trabalho deles, o que eles achavam que deveria ser mudado, o que que era possível e o que que não era, dentro das possibilidades que a gente tem dentro da escola (P1).

A participação dos professores na organização do trabalho pedagógico é de suma importância para a construção de um projeto político-pedagógico que evidencie a real intencionalidade da escola. Pois do ponto de vista de Padilha (2002, p.75):

Tendo os docentes participado ativamente do planejamento escolar, eles estarão comprometidos com ele e, principalmente, organizando suas atividades com base no que foi decidido coletivamente. Eles terão uma direção estabelecida em conjunto com os demais segmentos escolares, o que facilitará seu trabalho e dará maior ânimo ao exercício de sua atividade profissional.

O que só trará benefícios aos sujeitos mais importantes do projeto político-pedagógico e da escola.

A contribuição dos alunos para a construção coletiva do PPP foi através de *perguntas aos alunos nas turmas*, onde equipe gestora utiliza algumas aulas para que possam entrar nas turmas e realizar os questionamentos:

depois nós fizemos com os alunos também, os professores nos deram um tempo das suas aulas e se entrava na sala, também com questionamentos do que que eles pensavam da escola que eles viviam, do meio que eles estavam, o que que eles esperavam daquilo que eles estavam vivendo ali, também tivemos um bom resultado, todos participaram, ninguém se negou a responder, todo mundo participou (P1).

com os alunos foi na sala de aula também, junto com os professores e a equipe diretiva (P3).

Pelo que pudemos observar, as escolas atuam da mesma forma quanto a participação dos alunos e concordam que é a forma mais efetiva de participação e nas palavras de Padilha (2002, p.74), os alunos “devem ser ouvidos em todos os assuntos que lhes dizem respeito”.

A última categoria encontrada, refere-se às *dificuldades em coordenar o processo de reconstrução deste documento*, as demandas das equipes gestoras são tantas que elas acabam não conseguindo desempenhar suas funções ou organizar o grupo de um modo eficiente.

A gente tá meio assim ó, porque né, é tanta coisa que a gente tem que resolver, a gente tem o PPP, a gente tem toda parte administrativa da escola [...]muita coisa eu levo pra casa (P1).

Eu acredito [importante] que a gente tenha algo ou alguém que nos dê suporte, pra essa parte que a [P1] falou (P3).

Todas nós temos essa dificuldade. (P4)

Todas nós temos essa dificuldade aí, é como eu digo, a equipe diretiva é ‘pau pra toda obra’: entra em sala de aula, vai na cozinha, ela faz todo serviço, faz secretaria... (P3).

E aí a gente fica às vezes se perguntando também: hoje eu não trabalhei, não fiz o meu trabalho. Às vezes acontece algum imprevisto, tá ajudando lá noutro lugar e vai a gente atender portaria, então tudo isso são coisa que nos tiram do foco do nosso trabalho, e é bem complicado, bem difícil mesmo (P4).

A reunião pedagógica acaba sendo só burocracia (P1).

E essas reuniões a gente sente assim ó, que o tempo é curto pra elas [professoras], como tem muita informação a gente não consegue fazer um estudo tranquilo assim, tem, leva três quartas-feiras pra terminar um estudo que a gente começou. E quando chegou lá na outra quarta, já perdeu o foco (P3).

Quando não entra outro assunto que a gente não tava esperando pra ser tratado ali (P1).

A avaliação e reconstrução coletiva do PPP envolvendo todos os segmentos da comunidade escolar, requer muito empenho, pois não se trata apenas de escrever um

documento, mas a implantação de um processo de ação-reflexão, que exige esforço conjunto no planejamento de ações que buscam de resultados e reforçam o principal papel da equipe gestora, que é liderar sua realização em sintonia com o coletivo (BUSSMANN, 2013).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir deste estudo, foi possível compreendermos as estratégias utilizadas pelas equipes gestoras no processo de participação da comunidade escolar para a avaliação e reconstrução do projeto político-pedagógico das escolas da rede municipal de um município da metade sul do estado do Rio Grande do Sul.

A participação das famílias na construção do documento sempre foi muito difícil em razão da falta de tempo para participar das reuniões decisórias e de avaliação dos projetos, porém, com a pandemia, sem a possibilidade de encontros presenciais, a adaptação dessa participação foi feita através de questionários enviados às famílias, o que foi bem aceito pela maioria, propiciando uma maior participação do que em tempos normais de reuniões presenciais. Reforçamos nossa compreensão de que esta é uma possibilidade de participação das família, mas que novas formas de participação como reuniões e entrevistas fornecem maior possibilidade de apropriação e envolvimento com o PPP. Uma estratégia seria desencadear uma reflexão com a comunidade externa sobre o que é o projeto político-pedagógico se vislumbram como uma possibilidade.

Os alunos participavam de forma coletiva, em reuniões nas turmas ou através dos questionários. A participação dos professores nunca foi uma dificuldade devido estarem acostumados com o processo, tanto em reuniões presenciais quanto em reuniões *online*.

A maior dificuldade enfrentada pelas equipes gestoras, está no fato de não encontrarem o tempo necessário para as reuniões pedagógicas, que normalmente são interrompidas por questões burocráticas e administrativas.

REFERÊNCIAS

AFONSO, M. L. M., ABADE, F. **Para reinventar as Rodas**. Belo Horizonte: Rede de Cidadania Mateus Afonso Medeiros (RECIMAM), 2008. Publicação eletrônica.

BRASIL. Constituição Federal de 1988. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, 5 de outubro de 1988.

_____. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, LDB. 9394/1996.

_____. **Plano Nacional de Educação**, PNE. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Investigação Qualitativa em Educação – uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto/PT: Porto Editora, 1994.

BUSSMANN, A. C. **Projeto político pedagógico da escola: uma construção coletiva**. In: VEIGA, I. P. A. **Projeto político pedagógico da escola: uma construção possível**. Campinas: Papyrus -29ª edição, 2013.

DUTRA, R. **O que é Gestão Escolar Democrática e como aplicar?** Disponível em: <https://tutormundi.com/blog/gestao-escolar-democratica/> Acesso em: 5 de setembro de 2021.

FAGUNDES, M. C. V. **A implementação do projeto político-pedagógico na escola fundamental**. In: VEIGA, I. P. A. (Org.) **Quem sabe faz a hora do projeto político-pedagógico acontecer**. Papyrus Editora. 2016.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LIBÂNEO, J. C., OLIVEIRA, J. F., TOSCHI, M. S. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 10ª. ed. rev. e ampl. - São Paulo: Cortez, 2012.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola - teoria e prática**. 6 - ed. São Paulo/SP: Editora Heccus, 2015.

MARTINS, R. B. **Educação para a cidadania: o projeto político-pedagógico como elemento articulador**. In: RESENDE, L. M. G., VEIGA, I. P. A. (Org.) **Escola: Espaço do projeto político-pedagógico**. Papyrus Editora. 2013.

PADILHA, P.R. **Planejamento dialógico: como construir o projeto político-pedagógico da escola**. 2.Ed. São Paulo: Cortez; Instituto Paulo Freire, 2002.

VEIGA, I. P. A. **Educação Básica e Educação Superior: Projeto Político-Pedagógico**. 1ª ed. Editora Papyrus, 2004.

VILLAS BOAS, B.M.F. **O projeto político-pedagógico e a avaliação**. In: RESENDE, L. M. G., VEIGA, I. P. A. (Org.) **Escola: Espaço do projeto político-pedagógico**. Papyrus Editora. 2013.