

A MATERIALIZAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO: DA VERTICALIZAÇÃO A HORIZONTALIZAÇÃO DO PODER RUMO A UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Maria Edna da Silva Pereira¹
José Marcio de Oliveira Santana²
Miky Wesley da Silva Santos³

RESUMO

Este artigo é resultado da disciplina Pesquisa e Prática Pedagógica 2, da Licenciatura em Pedagogia da Universidade Federal de Pernambuco. Nela, discute-se primordialmente o Projeto Político Pedagógico da escola e sua materialização, enquanto uma ferramenta direcionadora do trabalho pedagógico como um todo, apontando ainda, às relações de poder presentes no contexto escolar e suas implicações, tomando como base o princípio de gestão democrática que norteia a formulação do PPP. Tendo como objetivo geral, analisar a partir do projeto político pedagógico elementos de verticalização e/ou horizontalização e suas relações com a gestão democrática. E, objetivos específicos: Identificar conceitos, princípios e objetivos relativos à concepção de poder presentes no PPP; Analisar propostas presentes no PPP e elementos de verticalização e/ou horizontalização do poder que tem sua materialização no contexto escolar. Para fundamentar a compreensão teórica utilizou-se Brasil (1996), Ferreira (2011), Lück (2013), Santos e Sales (2012), Saviani (1982), Veiga (2004), Veiga (2009) e Veiga (2013). O percurso metodológico partiu da abordagem qualitativo de Lage (2013) análise documental, análise de redes sociais, observação estruturada com armazenamento de dados, e entrevistas fundamentadas em Bell (2008), também questionário fundamentando em Günther (2003). A análise e interpretação das informações adquiridas, fundamentam-se em Franco (2008) e Minayo (2006). Em suma, inferiu-se que, além de materializar as propostas do PPP, a instituição apresenta aspectos de horizontalização de poder, pautados na descentralização, apresentando elementos de centralização na figura do gestor, tendo então um encaminhamento para uma gestão democrática, pautada na coletividade e autonomia.

Palavras-chave: Projeto Político Pedagógico, Relação de poder, Gestão democrática.

INTRODUÇÃO

A instituição escolar em sua composição é construída a partir de diversos setores, nos quais se inclui toda a comunidade escolar, composta por professores,

¹ Graduanda do Curso de Pedagogia da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, edna.pereira2018@gmail.com;

² Graduando pelo Curso de Pedagogia da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, j.marciomaissete@gmail.com;

³ Graduando do Curso de Pedagogia da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, miky.wesley1@gmail.com.

alunos, responsáveis, funcionários em geral. Em relação à gestão, Libâneo (2001) traz como “atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos” (Idem, p. 438). Lück (2009), por sua vez, vê que a gestão escolar planeja, organiza, lidera, orienta, medeia, coordena, monitora e avalia ações educacionais para a aprendizagem e a formação dos sujeitos.

O presente estudo sobre o Projeto Político Pedagógico (PPP) em que Veiga (2013) entende como a organização do trabalho pedagógico de toda a escola e sua materialização no cotidiano escolar, e, conseqüentemente analisar as possíveis relações de poder do contexto escolar, sendo um direcionamento embasado em um dos norteadores do projeto político pedagógico, a gestão democrática, em que “implica principalmente o repensar da estrutura de poder da escola, tendo em vista sua socialização” (Idem, 2014, p. 18). Tendo em vista assim, que a socialização vem proporcionar a prática da participação coletiva, eliminando centralizações.

Diante disso, o presente trabalho tem como foco analisar o Projeto Político Pedagógico e as relações de poder materializadas no cotidiano. Tendo como objetivo geral, analisar a partir do projeto político pedagógico elementos de verticalização e/ou horizontalização e suas relações com a gestão democrática. Partindo dos objetivos específicos de identificar conceitos, princípios e objetivos relativos à concepção de poder presentes no projeto político pedagógico, e analisar propostas presentes no Projeto Político Pedagógico e elementos de verticalização e/ou horizontalização do poder que tem sua materialização no contexto escolar.

A escolha deste tema, partiu da experiência em campo, em que no primeiro contato com a escola, despertou-se o desejo em relação a analisar as relações de poder, direcionadas à uma gestão democrática e também a materialização do Projeto Político Pedagógico no cotidiano escolar. Assim, destaca-se a importância do esclarecimento sobre os princípios e elementos de uma gestão democrática, para que em possíveis atuações futuras, possamos trabalhar da maneira que mais contribua para o desenvolvimento do coletivo de forma positiva.

Portanto, mediante o objeto de estudo a pesquisa conclui-se que, o projeto político pedagógico e o seu princípio de gestão democrática no âmbito escolar, constitui-se numa prática relevante na qual prioriza o desenvolvimento de todos os sujeitos envolvidos no contexto do processo pedagógico, além disso, conseqüentemente

vê-se uma importância do PPP e da materialização de uma gestão democrática como princípio do mesmo, que venha possibilitar a participação dos diferentes representantes da escola nas decisões administrativas e pedagógicas. Diante disso, evidenciou-se a preponderância da horizontalização ao que se refere a gestão escolar, destaca-se aspectos de uma gestão democrática, embora com características e perspectivas representativa.

METODOLOGIA

Originando o presente artigo, a abordagem utilizada nessa pesquisa foi a abordagem qualitativa que Lage (2013) enxerga como algo que “trabalha com o universo de significados, motivos, [...] valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo de relações, dos processos e fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis” (DESLANDES *et al.*, 1994, p. 21 *apud* Idem, p. 50).

A pesquisa foi realizada na Escola de Referência em Ensino Médio Professor Francisco Joaquim de Barros Correia, localizada no agreste pernambucano na cidade do Altinho. Por meio do estudo, busca-se novos entendimentos para a temática em análise, para com isso, houve a utilização dos respectivos procedimentos de coleta, a análise documental com o intuito de responder o primeiro objetivo específico, sendo ele: Identificar conceitos, princípios e objetivos relativos à concepção de poder presentes no projeto político pedagógico. Assim como discorre André (1995) os documentos são usados a fim de contextualizar o aspecto estudado, e evidenciar dados mais intensos. Além disso, entendendo a partir de Bell (2008), os documentos variam desde fotografias até fontes não escritas, mediante isto, realizamos uma análise das redes sociais da instituição, com o intuito de comprovar a materialização de aspectos do Projeto Político Pedagógico.

Questionário fundamentado em Günther (2003) para os professores com o intuito de saber mais sobre o PPP e as relações de poder vigentes na escola, observação estruturada com armazenamento de dados (diário de campo) para análise geral da escola, entrevistas a partir de Bell (2008) para os alunos com o intuito de entender a materialização do PPP e as relações no contexto escolar, além de conversas informais as variadas pessoas que compõem a escola. Foi utilizada para responder o segundo

objetivo específico, sendo ele analisar propostas presentes no Projeto Político Pedagógico e elementos de verticalização e/ou horizontalização do poder que tem sua materialização no contexto escolar e, para a análise de dados, serão utilizados Franco (2008) e Minayo (2006).

REFERENCIAL TEÓRICO

A Lei de Diretrizes e Bases – LDB (Lei nº 9.394, de 1996) estabelece uma prescrição legal de confiar à escola a responsabilidade de elaborar, executar e avaliar seu projeto pedagógico. Em seu artigo 12, inciso I, a LDB prevê que “os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de elaborar e executar sua proposta pedagógica” (BRASIL, 1996). Esse preceito legal está sustentado na ideia de que a escola deve assumir, como uma de suas principais tarefas, o trabalho de refletir sobre sua intencionalidade educativa.

Tendo em vista o aspecto de projeção de um projeto, segundo Veiga (2009) o projeto político pedagógico volta-se ao trabalho pedagógico da escola, plano de trabalho, atividades pedagógicas e administrativas. Nas quais competem aos docentes, equipe técnica (diretor, conselho escolar, coordenador pedagógico, orientador educacional, etc), assim, entendendo-se que cabem aos funcionários elaborar e cumprir as atividades destinadas no devido projeto. Nesse sentido, o projeto político pedagógico direciona ao compromisso coletivo de todos os participantes do contexto. Veiga (2004) afirma que:

O projeto pedagógico, ao se constituir em processo participativo de decisões, preocupa-se em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico que desvele os conflitos e as contradições, buscando eliminar as relações competitivas, corporativas e autoritárias, rompendo com a rotina do mando pessoal e racionalizado da burocracia e permitindo relações horizontais no interior da escola (Idem, 2004, p. 38).

Diante da intencionalidade do PPP, há intrínseca a questão político-pedagógica, que se revela como o compromisso sociopolítico com as pessoas. No qual, o sentido político segundo Saviani (1982), pauta-se no comprometimento para com a formação integral dos sujeitos, formando cidadãos respeitosos e críticos na sociedade. E o pedagógico a partir de Veiga (2013), revela-se como deliberar as ações educativas de acordo com a intencionalidade.

Nesse contexto, observa-se claramente o envolvimento para com a democracia, na qual segundo Lück (2013) se apresenta e desenvolve a partir do dinamismo da estrutura e movimento organizacional do corpo escolar ou educacional, a começar com o envolvimento dos indivíduos da cultura no corpo social, assim mobilizando e sendo mobilizada. É dentro desta perspectiva que se destaca a gestão democrática, em que Santos e Sales (2012, p. 174) delinham como “a descentralização de poder, haja vista que na divisão social do trabalho, a relação é de polarização entre os que planejam e os que executam”, causando um maior envolvimento das pessoas com o trabalho.

A partir disso, observa-se que a gestão democrática em sua amplitude abrange as instituições que tenham a finalidade educativa, assim, proporcionando o desenvolvimento das particularidades que se fazem presentes e conseqüentemente atingindo seus fins. Segundo Veiga (2004, p. 19):

A gestão democrática implica necessariamente o repensar da estrutura de poder da escola, tudo em vista de sua socialização. A socialização do poder propicia a prática da participação coletiva, que atenua o individualismo; da reciprocidade, que elimina a exploração; da solidariedade, que supera a opressão; da autonomia, que anula a dependência de órgãos intermediários que elaboram políticas educacionais das quais a escola é mera executora.

Diante disso, observa-se a reestruturação das relações e conseqüentemente a socialização do poder, que por assim dizer, gera a necessidade de uma participação efetiva dos envolvidos para que tais fins sejam adquiridos a partir de suas ações. É evidente, o despertar da autonomia dos participantes deste contexto por serem os executores das ações desenvolvidas. Assim, o poder e a participação na tarefa da escola democrática, voltam-se a visar uma educação de qualidade, democrática e emancipatória respondendo aos interesses coletivos.

A gestão democrática é um advento presente no artigo 206, inciso I, da Constituição Federal de 1988, na qual abrange as dimensões pedagógicas, administrativas e financeira. A Lei de Diretrizes e Bases (LDB) na lei 9.394, de 1996, no artigo 14 consolida os segmentos de gestão democrática no ensino público na educação básica, deixando claro e reafirmando que todos, devem participar do processo de tomada de decisões de acordo com as especificidades dos integrantes em conformidades com os princípios estabelecidos em lei.

É mediante a esses aspectos, que se requer o compromisso para com o projeto político pedagógico, que deve ser construído, materializado e avaliado de forma coletiva, sendo assim, uma prática representativa de todos os indivíduos que esse meio

compõe. Nesse sentido, a participação delinea que todos os integrantes da instituição, como professores, alunos, pais, e representantes da comunidade que se atribuem a aspectos educativos, podem e devem contribuir com igualdade de voz e oportunidades, na construção de algo que envolve os interessados e atrelados com a educação de qualidade.

Portanto, o ato do poder é um aspecto que vem por influenciar pessoas e instituições com o intuito da tomada de decisões, ações e fins a serem atingidos, constitui-se de um fenômeno natural e inerente, que em sua amplitude, ocorre em meio a qualquer organização social. Para Lück (2013, p. 103) “o exercício do poder está associado à tomada de decisão sobre como agir em relação à realidade escolar, isto porque ela se manifesta como um poder de influência, uma vez comprometida com as ações necessárias à sua implementação”

Com isso, observa-se que na conjuntura do espaço escolar, o poder é uma prática presente que se materializa de forma inerente ao processo educacional, fazendo parte de um processo político, porém, como já apresentado o projeto político pedagógico da escola vem por envolver aspectos pedagógicos e políticos, assim sendo aspectos inter-relacionados. Portanto, destaca-se que a ação do poder é produtora de uma construção escolar, na visão da formação de indivíduos cidadãos, condutas e homogeneização (FREITAS, 1990 *apud* LÜCK, 2013). O comportamento social dos indivíduos que se fazem presentes em determinado ambiente, é uma representação direta ou indireta de formas e expressões de poder, com isso, denominamos nesse contexto a verticalização ou horizontalização do poder.

A verticalização "é a estratégia que pressupõe que as organizações procuram produzir tudo o que pode, ou seja, produzem tudo aquilo que utilizam para a fabricação do produto final" (Ferreira, 2011, p.13), onde a mesma criou barreiras e o isolamento dos indivíduos para a colaboração nas funções para atingir os fins. No contexto educativo, segundo Lück (2013) "expressa-se de forma negativa e até mesmo pernicioso, quando o mesmo ocorre a partir de manifestações individualistas e oportunistas de uns aos outros"(2013, p. 100).

Já a horizontalização "é a estratégia de utilizar-se de terceiros o máximo possível dos componentes que compõem o seu produto final" (Ferreira, 2011, p. 3). Adentrando o contexto educativo “expressa-se de forma positiva quando orientado pela perspectiva

do bem-estar coletivo e da realização de objetivos sociais superiores a interesses individuais” (LÜCK, 2013, p. 100).

Mediante a isto, nota-se que a verticalização do poder, apontada principalmente na divisão social do trabalho e modelos empresariais, faz-se presente de forma negativa quando se pensa no âmbito educativo, pois ocorre um destaque para o individualismo e o corpo social se mantêm sem liberdade para contribuir nas escolhas e ações a serem realizadas. Em contraposição, defende-se formas de horizontalizar esse poder, numa configuração coletiva, em que todos estejam engajados no alcance de determinados objetivos e haja um rompimento com a hierarquia de poder, em que uns planejam e outros executam.

Diante disso, o poder presente na instituição passa a ser participativo, ou seja, toda a coletividade terá consciência na tomada de decisões. Assim, gestões democráticas passam a construir e desenvolver a escola em conjunto, desde aspectos financeiros, até a autonomia do professor em sala de aula, tendo como objetivo no ambiente escolar a qualidade do ensino e a participação da comunidade. Portanto, como afirma Lück (2013) a descentralização do poder, decisões compartilhadas, autonomia e participação vem se desenvolver em uma gestão democrática, em que o rompimento de estruturas autoritárias, de modos que venha conter expressões de poder envolvendo todos os sujeitos da instituição.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A necessidade e intenção em identificar os conceitos, princípios e objetivos relativos as concepções de poder evidenciadas no projeto político pedagógico, evidenciou-se que no contexto escolar, contém determinados fins a serem realizados, indo em busca de mudanças e inovações que tragam contribuições positivas ao contexto escolar, produção do conhecimento em sala de aula, assim mobilizando ações e autores para atingir os determinados fins.

O PPP da escola observada, analisado durante as visitas, aponta que a escola propõe práticas coletivas, em que na sua materialização, permita despertar tais ações nos diferentes contextos dos participantes da comunidade, influenciando nas decisões e proporcionando inovações, além de preconizar um ensino público de qualidade. Assim, mobilizando o conjunto em busca do objetivo maior: um projeto educativo de

qualidade. Neste sentido, o documento apresenta a escola como democrática, adiante esse projeto político pedagógico vem reforçar o uso da democracia no âmbito escolar, afirmando ser necessário “considerar a formação da cidadania como fundamental para a consolidação da democracia [...]” (PPP, 2018, p. 9)

Neste sentido, tem-se claramente o envolvimento para com a democracia no âmbito escolar, em que segundo Lück (2013), deve se apresentar e desenvolver a partir do dinamismo da estrutura e movimento organizacional do corpo escolar ou educacional, a começar com o envolvimento dos indivíduos da cultura no corpo social, assim mobilizando e sendo mobilizada. Com isso, percebe-se que a escola em seu contexto democrático propicia a participação dos indivíduos em ações em seu contexto de instituição pública e educacional, visando assim, o aspecto de ser um ambiente para todos e todas especificidades.

No projeto político pedagógico da devida escola, trata-se da democracia, conseqüentemente, da participação dos indivíduos nas decisões a serem tomadas no contexto escolar. Desse modo, a dimensão participativa na escola vai também ao âmbito da avaliação, pois o PPP (2018) da escola expressa que ambos professor e aluno avaliam a prática, assumindo um caráter democrático, onde todas as opiniões são ouvidas e respeitadas.

Assim, no Projeto Político Pedagógico da instituição, fica evidente a busca pela materialização das práticas democráticas em todos os segmentos da atividade pedagógica, não somente na gestão e participação de forma representativa, mas utilizando-se da participação para qualificar o trabalho educativo, para dar autonomia aos sujeitos, bem como a liberdade nas decisões e intervenções. Dessa maneira, os componentes da comunidade escolar se fazem presentes no contexto escolar, tendo uma participação ativa e dinâmica para efetivação de seus fins como instituição educativa.

O projeto político pedagógico traz em sua estrutura a “organização e atuação dos órgãos colegiados”, que consiste em grupos e indivíduos específicos, em que envolve decisões pautadas em valores que devem ser explicitados, transparentes e refletidas com a participação da comunidade escolar, tendo como exemplos, conselho gestor, conselho de classe, conselho escolar, círculo de pais e mestres e o grêmio estudantil. Com isso, a escola evidencia novamente o aspecto da democracia e participação dos indivíduos na tomada de decisões, visando a contemplar todos da comunidade escolar.

A análise acerca dos elementos de verticalização e/ou horizontalização de poder inscritos no projeto político pedagógico, e sua materialização no contexto escolar, destaca-se principalmente elementos de horizontalização do poder, a partir da escuta e consulta sobre o poder de deliberação dos sujeitos no ambiente escolar, revelando o movimento de horizontalização e descentralização do poder. O poder está presente nas variadas dimensões da sociedade, posteriormente a mesma influência pessoas e grupos para as decisões, que se delineiam em fins. Segundo Lück (2013), o exercício do poder no contexto escolar é voltado a decisões sobre tal realidade, direcionando a ações para implementação de seus objetivos.

A horizontalização de poder, pois, se caracteriza pela participação, assim como descentralização, permitindo um compartilhamento de decisões e extinção da hierarquia, possibilitando um envolvimento coletivo e liberdade de opinar nas ações pedagógicas. A verticalização, entretanto, é contrária à participação do grupo, volta-se ao poder centralizado em uma só pessoa, extinguindo o poder de terceiros na tomada de decisões. Diante esses fatores, quando questionadas sobre o poder no ambiente da instituição escolar evidencia-se que “O gestor é o principal, as responsabilidades [...] são com ele. Agora na lei, para resolver todos os problemas da escola, quem entra é o conselho de classe [...]” (SECRETARIA, 2019).

Neste sentido, a explicitação das participantes evidencia como o poder se materializa na escola, destacando elementos de horizontalização, a partir da consulta de opiniões para as decisões finais, demonstrando assim, certa descentralização de poder. Além do mais, apresentam aspectos como o do conselho de classe presente no projeto político pedagógico e também, a gestão democrática, que Veiga (2004) nota como um ponto que afirma o repensar estrutural de poder da escola, visando a socialização.

Dessa maneira, o poder e a participação na tarefa da escola democrática, visam uma educação de qualidade, democrática e emancipatória, respondendo aos interesses coletivos. Há, portanto, alguns aspectos que não atendem à horizontalização plena do poder, gerando certa centralização, como explicitado pelo professor JH em sua resposta. Buscamos entender, portanto, a visão dos estudantes sobre o poder que permeia a escola, fazendo a mesma pergunta que se fez aos professores, tendo como respostas: “Tem-se uma hierarquia do gestor. J..., porque ele é muito autoritário, só quer saber da nota dos testes, e os professores usam métodos para preparar para esses testes” (Maria, entrevista, 2019) e que “Gestão de muito diálogo, tem uma relação presente com o

aluno, o diálogo é muito forte. As vezes há um distanciamento, de certa forma existe um distanciamento, porém tem democracia” (Samuel, entrevista, 2019).

Neste sentido, observa-se que o aspecto da gestão retratado pelos alunos apresenta certa dualidade, às vezes democrática e presente, mas também se apresenta enquanto autoritária e distante, enfocando apenas os testes externos. Com isso, com o intuito de identificar o que para eles se destaca como autoritarismo no contexto escolar, questionando-lhes sobre aspectos negativos e o porquê considerar autoritário, os discentes afirmam: “Nas negativas tem muita exigência do uniforme, não tem liberdade de sair [...]” (Maria, entrevista, 2019). Diante disso, é importante salientar que tal autoritarismo não se refere ao sentido literal do termo, o sentido empregado pelos alunos volta-se à questão das regras da escola, as quais os mesmos, não gostam de cumprir algumas, mas que são necessárias para a organização da instituição.

Portanto, essa gestão se configura enquanto representativa, pois não apresenta uma horizontalização total do poder, ocorrendo ainda, alguns aspectos de verticalização, através de certa centralidade, mas a participação e a coletividade se sobrepõe no contexto escolar, evidenciando aspectos rumo à horizontalização do poder e de fato uma gestão democrática, enfatizando assim, ações e práticas democráticas que constituem como artifícios para melhoria da qualidade de ensino e da construção de um sujeito crítico e cidadão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mobilizador para o desenvolvimento desta pesquisa foi a busca pelo projeto político pedagógico, com foco em sua materialização e elementos de poder vertical ou horizontal, tendo também sua relação com a gestão democrática, tratada a partir da visão dos estudantes, docentes e gestão.

Neste sentido, dentre os elementos, conceitos e princípios de horizontalização e verticalização do poder investigados, se fazem presentes no interior das relações interativas dessa gestão, inferindo-se assim, que tal instituição apresenta aspectos numerosos de horizontalização do poder, pautados na descentralização, mas que também apresenta elementos de centralidade na figura do gestor, sendo alguns deles legais, por ser regras norteadoras da escola e impostas pelo estado. Vale ressaltar ainda,

que ocorre um encaminhamento para uma gestão puramente democrática, pautada na liberdade, autonomia e coletividade por parte de todos.

Ressalta-se, ainda, que o projeto político pedagógico, enquanto parte constituinte das instituições escolares, e com sua materialização poderá potencializar pela via do trabalho pedagógico o acesso à gestão democrática. Consequentemente, possibilitará melhores relações, que alavanquem as atuações do corpo social da escola, rumo a atingir seus fins e transformar a realidade social em que vivem.

REFERÊNCIAS

ANDRÉ, M. **Etnografia da prática escolar**. 18^o Ed. Campinas: Papyrus, 1995.

BELL, J. **Projeto de pesquisa: guia para pesquisadores iniciantes em educação, saúde e ciências sociais**. 4. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

BRASIL. **Congresso Nacional. Lei n. 9.394 de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 20 de dezembro de 1996.

FERREIRA, T. **Limiares das barreiras organizacionais: Verticalização × Horizontalização**. 9^o simpósio de ensino e graduação, UNIMEP, 2011.

FRANCO, M. L. **Análise de Conteúdo**. 3. Ed. Brasília: Liber Livro, 2008.

GÜNTHER, H. **Como elaborar um questionário**. Universidade de Brasília: UnB, 2003.

LIBÂNEO, J. C. **O sistema de organização e de gestão da escola: teoria e prática**. 2001.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2003.

LÜCK, H. - **Evolução da Gestão Educacional, a partir de mudança paradigmática** - cedhap@cedhap.com.br, 2009.

LÜCK, H. **A gestão participativa na escola**. 11. Ed. Petrópolis: Vozes, 2013.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Hucitec, 2006.

PARO, V. H. **Administração escolar: introdução e crítica**. 13 ed. – São Paulo: Cortez, 2005.



SANTOS, M. C. G; SALES, M. P. S. **Gestão democrática da escola e gestão do ensino:** a contribuição docente à construção da autonomia. Revista ensaio, Belo Horizonte, v.14, n. 02, p. 171-183, ago-nov, 2012.

SAVIANI, D. **"Para além da curvatura da 'vara'".** In: Revista Ande no 3. São Paulo, 1982.

VEIGA, I. P. A. **Educação básica e educação superior:** projeto político-pedagógico. 3. ed. Campinas: Papirus, 2004.

VEIGA, I. P. A. **Projeto Político-Pedagógico e gestão democrática.** Novos marcos para a educação de qualidade. Revista Retratos da Escola, Brasília, v. 3, n. 4, p. 163-171, jan./jun. 2009. Disponível em: <<http://www.esforce.org.br>>

VEIGA, I. P. A. **Projeto político-pedagógico da escola:** Uma construção possível. 29^o Ed. Campinas: Papirus, 2013.