

Gestão democrática em discussão: a sua importância no contexto do Projeto Político Pedagógico (PPP)

Autores:

Junior Neto Santana

Geógrafo e Pedagogo, mestre em Ensino pela Universidade Estadual do Paraná - UNESPAR

Paulo Sérgio Souza Bulgareli

Pedagogo, mestre em Ensino pela Universidade Estadual do Paraná - UNESPAR

DOI: 10.58203/Licuri.83098

Como citar este capítulo:

SANTANA, Júnior Neto; BULGARELI, Paulo Sérgio Souza. Gestão democrática em discussão: a sua importância no contexto do Projeto Político Pedagógico (PPP). In: MEDEIROS, Janiara de Lima (Org.). **Ensino e Educação: contextos e vivências**. Campina Grande: Licuri, 2023, p. 227-240. v. 2.

ISBN: 978-65-999183-2-2

Resumo

O objetivo deste estudo consistiu em analisar a importância da gestão democrática na elaboração e/ou reformulação do Projeto Político Pedagógico (PPP), considerando ser um grande subsídio para qualidade do ensino. Partimos do princípio que tratar desse assunto apresenta ser relevante, pois, na maioria dos estabelecimentos de ensino, o tratado com o PPP acaba ficando a cargo do(a) pedagogo(a), secundarizando assim a necessidade de dar voz e vez aos demais envolvidos no processo educacional. Sobretudo, a discussão pode promover inquietações nos leitores, que por sua vez, poderão realizar outros estudos a respeito e assim subsidiar a superação da problemática já citada. Para tanto, o mesmo consiste em uma pesquisa qualitativa e exploratória, correspondente a uma revisão bibliográfica. Ademais, também inclui uma análise documental, haja visto, as bases legais do PPP preconizadas nas políticas educacionais, como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB). Elaborar e/ou reformular o PPP mediante o trabalho coletivo e participativo, implica de fato subsidiar uma educação de qualitativa e por via compreendida por todos da comunidade escolar.

Palavras-chave: Escola. Currículo escolar. Gestão democrática.

INTRODUÇÃO

Na contemporaneidade muitas pesquisas da área Ciências Humanas, estudam o âmbito educacional, considerando que tratar sobre ele requer a princípio o entendimento básico de que a escola é o ambiente de socialização, propagação de conhecimentos historicamente produzidos pelo homem, ademais, é claro, construção de novos.

Neste contexto, o processo escolar contém objetivos tanto pedagógicos como sociais a serem alcançados, o que demanda adoção de meios para concretizá-los. O conjunto destes, toma forma e conteúdo no famoso Projeto Político Pedagógico (PPP).

O PPP é um documento de grande importância para qualquer estabelecimento de ensino, afinal, fazer educação necessita de uma proposta pedagógica, que por ora, é preconizada em diversas políticas educacionais, dentre elas a mais importante do âmbito, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB).

Sobretudo, o PPP é um elemento de identidade, tendo em vista que seu conteúdo caracteriza a escola, pontuando que ela é palco de relações contínuas e dinâmicas que ultrapassam o processo de socialização, propagação e construção de conhecimentos.

Perante essas colocações e demais outras, ainda a serem abordadas, que ao tratar sobre o PPP é necessário um olhar clínico e crítico sobre seu processo de constituição. Nessa perspectiva, que o objetivo do presente estudo consiste em analisar o quanto importante é a gestão democrática na sua elaboração e/ou reformulação. Ele se justifica pelo fato de que infelizmente na maioria dos estabelecimentos de ensino, o tratado com o PPP acaba ficando a cargo do(a) pedagogo(a), secundarizando assim a necessidade de dar voz e vez aos demais envolvidos no processo educacional.

Ao abordar e problematizar esse assunto, esperamos promover uma compreensão pertinente, além de provocar inquietações, que por sua vez, poderão levar os leitores, realizarem pesquisas a respeito, e evidenciar e promover o quanto a gestão democrática e PPP são indissociáveis, quando se preza por uma educação de qualidade para todos.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A realização de uma pesquisa se dá mediante um procedimento metodológico, que evidencia sua natureza, o que se espera é sob qual ótica as análises serão realizadas.

Neste contexto, o presente trabalho consiste em uma pesquisa básica e qualitativa, correspondendo a um estudo bibliográfico, que segundo Gil (2002) “[...] é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. [...]” (GIL, 2002, p. 44).

Embora se caracterize enquanto um estudo bibliográfico, ele também inclui uma análise documental, haja visto que, tratar sobre a gestão democrática no processo de elaboração e reelaboração do PPP, é indispensável analisarmos as preconizações pertinentes na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB).

A respeito, Gil (2002), nos contribui novamente, enfatizando que pesquisas elaboradas “[...] com base em documentos são importantes não porque respondem definitivamente a um problema, mas porque proporcionam melhor visão desse problema ou, então, hipóteses que conduzem a sua verificação por outros meios.” (GIL, 2002, p. 47).

Sobretudo, tanto obras como documentos fornecem diversas informações que por ora cabe o pesquisador analisar e interpretá-las. Isso requer a adoção de uma corrente de pensamento, cujo adotamos o materialismo histórico-dialético, ancorados na categoria de totalidade, que:

[...] justifica-se enquanto o homem não busca apenas uma compreensão particular do real, mas pretende uma visão que seja capaz de conectar dialeticamente um processo particular com outros processos e, enfim, coordená-lo com uma síntese explicativa cada vez mais ampla. (CURY, 1986, p. 27).

Dada citação, seguir a corrente de pensamento e análise do materialismo histórico-dialético, ancorados na categoria da totalidade, implica em considerar a princípio o quanto a educação encontra-se intimamente relacionada com todos os processos ocorrentes na sociedade, principalmente o modo pelo qual se dá a produção da vida material.

Em outras palavras, isso significa que do mesmo modo pelo qual a educação influencia socialmente ela é influenciada por múltiplos condicionantes sociais, o que repercute diretamente no conteúdo do PPP é pela maneira cujo se dá seu processo de elaboração e/ou reformulação.

PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO: BREVE CONSIDERAÇÕES

O processo desenvolvido no âmbito escolar se ampara em diversas prescrições legais, das quais, destacam-se as da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB - Lei n° 936), estabelecida em 20 de dezembro de 1996. Dentre tais, destacamos que em seu Art. 3, é estabelecido para todos os estabelecimentos de ensino do país, os seguintes princípios norteadores:

I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola; II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber; III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas; IV - respeito à liberdade e apreço à tolerância; V - coexistência de instituições públicas e privadas de ensino; VI - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais; VII - valorização do profissional da educação escolar; VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino; IX - garantia de padrão de qualidade; X - valorização da experiência extraescolar; XI - vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais; XII - consideração com a diversidade étnico-racial (BRASIL, 2017, p. 7).

Para o respeito desses princípios, a própria legislação em artigos seguintes, mas especificamente em seu Art. 12, destaca que “os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência: I de elaborar e executar sua proposta pedagógica; [...]” (BRASIL, 2017, p. 14, grifo nosso).

A respeito, é importante atentarmos ao que Veiga (2009, p. 164) destaca em discutir o assunto: “[...] 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.” Isso significa, definir que tipo de educação que se quer realizar, quais são seus objetivos tanto pedagógicos como sociais, além é claro de ponderar a quem se destina e corresponde.

Da teoria à prática, as ponderações correspondem à elaboração e/ou reformulação do denominado Projeto Político Pedagógico, mais conhecido como PPP. De grande importância no contexto escolar, em poucas palavras, ele corresponde a um documento representativo e norteador do trabalho executado pelos estabelecimentos de ensino,

englobando a junção de princípios políticos - pedagógicos, voltados pra discussões e reflexões pertinentes ao processo educativo.

Há de entender que o PPP é

[...] o instrumento que define mediante planejamento coletivo os processos da gestão da escola. O projeto pedagógico é, portanto, o veículo do planejamento e a principal ferramenta da gestão. Nesse são definidos, organizados, normatizados e acompanhados os processos de aprendizagem e participação, individual e coletiva, no espaço escolar (EYNG, 2002, p. 06).

Neste sentido, conforme o entendimento de Veiga e Resende (1998) apresentado na obra: *Escola: espaço do projeto político-pedagógico*, o PPP:

[...] 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 (VEIGA; RESENDE, 1998. p. 7 - 8).

Como podemos observar, os autores contribuem para compreensão que o PPP é um documento norteador das ações realizadas no cotidiano escolar. Ao mesmo tempo, também se apresenta enquanto um subsídio de prevenção e/ou superação de problemáticas. Afinal, a escola é um ambiente de grande dinâmica que por ora, não se isenta de problemas e desafios.

Logo, entendemos que o PPP é um dos principais instrumentos de gestão escolar, cujo, segundo a Secretaria de Educação do Paraná - SEED, em termos estruturais, o mesmo deve contemplar os seguintes elementos:

Diagnóstico: é o momento de conhecer a realidade da comunidade em que a escola está inserida, considerando-se as dimensões econômicas, culturais e a organização social que permeia aquela comunidade.

Conceituação: neste elemento do PPP se explicita qual o entendimento do coletivo escolar acerca do conceito de homem, mundo e sociedade. É aqui que se define qual escola se quer, para quem é a escola, bem como qual transformação social se quer e como concretizá-la.

Operacionalização: neste elemento, a escola deverá inserir todas as ações estabelecidas para atingir os objetivos elencados no elemento conceituação. É neste momento que devem ser descritas as atividades ofertadas, onde, de que forma e com qual objetivo a proposta será desenvolvida (PARANÁ, 2014, p. 7-8).

Ao apresentar esses três elementos, o PPP se constitui enquanto documento de identidade da escola. Por conseguinte, perante seu conteúdo, conseguindo de fato caracterizar o estabelecimento de ensino que pertence, pontuando qual o conceito de educação, homem e sociedade que se preza.

A empregabilidade do PPP se dá em todas as circunstâncias no cotidiano escolar, que a princípio é dinâmico, sendo influenciado, diretamente pelos múltiplos condicionantes/determinantes sociais, que a cada dado período histórico apresentam-se de maneiras e com diferentes intencionalidades, provocando sobretudo, um novo pensar sobre a educação.

Por esse motivo, que o PPP não pode ser um documento elaborado uma única vez e engavetado. Necessita ser dinâmico tal como o processo de relação sociedade e educação. Reformular/reelaborar corresponde a um ato de adequação da escola ao período histórico vigente, afinal,

[...] a proposta pedagógica é a ponte que liga/conecta escola e sociedade, que exige uma reflexão constante e permanente e que propõe meios para desconstruir paradigmas, restaurar princípios e se desdobrar em novos conhecimentos (EÇA; COELHO, 2021, p. 7).

Logo, atentamos ao fato que o processo de elaboração e/ou reformulação do PPP não é algo que ocorre do dia para noite. Demanda muita cautela e um olhar clínico e crítico sobre todos os elementos atrelados. Ademais, é importantíssimo que professores, alunos, gestores, familiares, demais profissionais da educação e comunidade, estejam inclusos, no sentido de participação e colaboração.

Sobre este envolvimento, faz necessário considerar que:

Não é uma tarefa simples envolver toda a comunidade escolar, mas cabe à gestão promover um clima institucional saudável que desperte e todos o compromisso e a corresponsabilidade em melhorar as condições do ambiente escolar, com intuito de formar pessoas com senso crítico e que darão continuidade ao processo de intervenção e de contribuição com o desenvolvimento escolar e social (NASCIMENTO; NASCIMENTO; LIMA, 2020, p.127).

A questão levantada, refere-se ao contexto do princípio da gestão democrática, que traduzida pela participação coletiva de todos que compõem a comunidade escolar, objetivamos tratar a seguir.

GESTÃO DEMOCRÁTICA: AFINAL, O QUE É?

Toda escola deve conter seu PPP, que por síntese traça sua identidade, o que logo ressalta a necessidade que todos que compõe a comunidade escolar participem e colaborem no processo de elaboração e/ou reformulação dele.

Referimos à gestão democrática, que conforme sua própria denominação conota, refere-se gerenciar a escola mediante a participação dos alunos, professores, demais profissionais, família e comunidade. Sobretudo, consiste em um princípio norteador do fazer educacional preconizado por diversas legislações.

Dentre tais, citamos inicialmente a nossa Constituição Federal (CF) de 1988, que em seu Art. 206, preconiza que a gestão democrática, conforme demanda a lei, consiste em um princípio base do ensino público, devendo assim, ser respeitado. (BRASIL, 2020). Preconização essa, que é reafirmada com a LDB em 1996, cujo destaca-se seu Art. 14, apontar 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, 2017, p. 15, grifo nosso).

A gestão democrática tal como é defendida pela LDB, corresponde a inclusão de todos integrantes da comunidade escolar no processo de tomada de decisões e funcionamento da escola. Ademais, ela “[...] proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, estrutura e organização e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação.” (LIBÂNEO, 2004, p. 102).

De outra maneira, Libâneo (2004) defende que a gestão democrática propicia uma compreensão consciente de toda comunidade escolar sobre a escola e sua dinamicidade, que por ora, traz em bojo o entendimento que para uma educação de qualidade, a participação e colaboração de todos, é fundamental e indispensável.

Neste contexto, a gestão democrática se contrapõe ao individualismo e autoritarismo no âmbito educacional, como Veiga (2004) é objetiva em ponderar que:

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 executor (VEIGA, 2004, p 19).

A autora, nos leva compreender que a escola é de todos e para todos, cujo não deve haver espaço para falas tal como o ditado popular “manda quem pode, obedece quem tem juízo”. A empregabilidade da gestão democrática, consiste sobretudo, em atender os interesses coletivos e não os individuais.

Por isso, a gestão democrática tem a *transparência* como um dos seus elementos, haja visto que, ela “[...] firma a dimensão política da escola, sua existência pressupõe a construção de um espaço público vigoroso e aberto às diversidades de opiniões e concepção de mundo, contemplando a participação de todos que estão envolvidos com a escola” (ARAÚJO, 2000, p. 155).

Observamos que Araújo (2000), provoca o entendimento que a gestão democrática reconhece a escola enquanto ambiente diversificado e por ora, vê uma grande possibilidade melhoria da educação quando a democracia, participação e colaboração se sobressai nessa condição.

Não nos limitamos em compreender que a gestão democrática, só prevê a participação e colaboração da comunidade escolar no que se refere apenas às questões pedagógica. Sua defesa também inclui em bojo o gerenciamento de diversos aspectos, tais como: utilização dos recursos materiais e financeiros.

A gestão democrática é uma prática que preza pela coletividade sob luz da democracia, correspondente a uma maneira de:

[...] organizar o funcionamento da escola pública nos aspectos políticos, administrativos, financeiros, tecnológicos, culturais, artísticos e pedagógicos, com a finalidade de dar transparência às suas ações e atos e possibilitar à comunidade escolar e local a aquisição de conhecimentos, saberes, ideias e sonhos no processo de aprender, inventar, criar, dialogar, construir, transformar e ensinar (BRASIL, 2006, p.22).

Em virtude disso, tratar da gestão democrática significa compreendê-la como uma prática daqueles que se preocupam com a educação, emancipação e desenvolvimento humano. Por conseguinte, encontra-se dispostos para que justos delineiam meios para a qualificação do trabalho exercício pela escola.

O PPP SOB A LUZ DA GESTÃO DEMOCRÁTICA: UMA NECESSIDADE INQUESTIONÁVEL

Compreendemos que a escola é o ambiente de socialização de conhecimentos, ou seja, o local onde se faz educação enquanto processo sistematizado que provê de cultura historicamente produzida pelo homem, o que leva corresponder a uma prática social de atualização cultural e histórica (PARO, 1998).

Para além, a escola enquanto espaço educativo, constitui uma comunidade que por ora, não se compõe apenas por professores e alunos, como muitos pensam. Inclui-se também, demais profissionais, família e sociedade. Esses que devem estabelecer uma relação dialógica e contínua.

Isso significa, que todos os que compõe a comunidade escolar, devem fazer parte do processo educacional, sendo ativos, no sentido de participação e colaboração. Referimos ao que se denomina gestão democrática, de grande relevância, principalmente quando a questão é o proceder de elaboração e/ou reformulação do PPP.

Lembramos que o PPP “[...] é o principal ponto de referência para a construção da identidade escolar e dos profissionais que nela atuam, assim como é a base para a formação de futuros cidadãos críticos, profissionais éticos e qualificados.” (AZEVEDO, ANDRADE, 2012, p. 205). Logo, justifica-se sua necessidade que diversas legislações preconizam, tal como a LDB.

Por tratar de um documento que registra a identidade da escola, obter o PPP sem ter como base o princípio da gestão democrática, significa não reconhecer de fato quem à constitui, e por outro lado corrobora para que os rumos dela sejam trilhados na individualidade.

Inclui-se nesse contexto a realidade de muitas escolas brasileiras. Referimos ao fato de o PPP ser entendido como incumbência apenas dos pedagogos(as), como os únicos responsáveis em definir que tipo de escola pertence. Por consequência, fragilidades no fazer educacional tornam-se mais passíveis e evidentes.

Nessa perspectiva, é mais que importante, e sim imprescindível, entender que gestão democrática:

[...], parte do pressuposto de que o êxito de uma organização social depende da mobilização da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva. Esta, aliás, é condição fundamental para que a educação se processe de forma efetiva no interior da escola, tendo em vista a complexidade e a importância de seus objetivos e processos. Entende-se que o trabalho educacional, por sua natureza, demanda um esforço compartilhado, realizado a partir da participação coletiva e integrada dos membros de todos os segmentos das unidades de trabalho envolvidos (LÜCK, 2006, p. 22).

Como o autor acentua, a gestão democrática dá base para o sucesso do trabalho educativo, partindo do pressuposto que não só os professores e/ou gestores devem se preocuparem com a educação, mas sim todos. Analogicamente, é no sentido do seguinte ditado popular: “juntos somos mais fortes”, que o princípio prevê a qualidade da atividade escolar.

Ademais, a colocação de Lück (2006) contribui para defesa que a gestão democrática aliada ao PPP, sustenta um estado de transparência e consciência sobre a que tipo de educação defendemos. A respeito, Gracindo (2009, p. 144), em sua pesquisa intitulada: *O*

gestor escolar e as demandas da gestão democrática: Exigências, práticas, perfil e formação, discorre que a:

[...] gestão democrática está alicerçada no sentido dado à própria educação, pois ao optar pelo sentido da solidariedade, inclusão e emancipação sociais, como fins da educação, a gestão escolar se conforma como instrumento de transformação social, caso contrário, ela passa a imprimir o sentido de competitividade no interior da escola, ratificando a exclusão social e escolar, sendo, desse modo, mecanismo para manutenção da realidade social vigente, negando a educação como direito inalienável do cidadão.

Assim, a gestão democrática corrobora diretamente para que os predicados sociais do sistema capitalista não se tornem ainda mais vigorantes no interior da escola. Na contraposição, ela “[...] expressa um anseio de crescimentos dos indivíduos como cidadãos e do crescimento da sociedade enquanto sociedade democrática.” (CURY, 2007, p. 494).

Por esse motivo, defendemos o quanto relevante a gestão democrática é no proceder do PPP, não só em sua elaboração e/ou reformulação, mas também na sua implementação, afinal, ele dever ser um “documento vivo” na escola e não engavetado.

Enfatizamos que o PPP deve ser dinâmico de maneira no qual realmente registre a identidade da escola. Para tanto, exige-se ainda mais a gestão democrática como base de sustentação, considerando que, do mesmo modo que a sociedade se modifica, por consequência, a comunidade escolar também. Assim, a participação e colaboração de todos que à compõe, possibilita à atualização desse documento, tal como se expressa o estabelecimento de ensino que pertencente.

No entanto, atentamos ao fato que a concretização da gestão democrática no “chão da escola”, não é uma tarefa fácil como pode parecer. Requer e exige, principalmente dos gestores, muito comprometimento e claro, entendimento do quanto esse princípio quando fomentado e respeitado, subsidia uma qualificação da educação.

A inclusão dos alunos, professores, demais profissionais da educação, família e comunidade no processo do pensar, organizar e definição do proceder educacional provoca a sensibilização e consciência de todos sobre como a democracia, não só no contexto escolar, mas também social é propulsora de melhorias para o desenvolvimento humano.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A escola não é ambiente constituído apenas por professores e alunos, mas sim a partir de um fundamental relacionamento participativo e colaborativo de todos os envolvidos no processo educacional, o que inclui, demais profissionais da educação, família e comunidade.

É neste sentido, que cabe a escola pensar sua proposta política e pedagógica. Isso, significa dar voz e vez para todos os envolvidos no contexto escolar, no proceder de elaboração e/ou reformulação do famoso Projeto Político Pedagógico, comumente mais conhecido como PPP.

Obter o PPP enquanto fruto de um processo tal como ressaltado, corresponde a princípio ao respeito às legislações pertinentes, que preconizam o quanto necessário se faz o princípio de gestão democrática em sua elaboração e/ou reformulação. Os motivos pelo quais essa questão se justifica, são vários, no entanto, acabam correspondendo à uma perspectiva comum: concretização de uma educação qualitativa.

A relevância da gestão democrática nesse contexto, é algo que ponderamos ser inquestionável, haja visto que o PPP é um documento que apresenta a identidade do estabelecimento de ensino, elucidando por quem ela é composta, a qual comunidade pertence e ainda mais, quais são os seus objetivos pedagógicos e sociais, além de fazer menção dos meios adotados para alcance de tais.

Respeitar essa importância no contexto prático, há suas limitações, o que logo corresponde não ser uma tarefa tão fácil como aparenta. São muitas lacunas que devem ser preenchidas, principalmente tocante a compreensão sobre o próprio princípio, não só por parte dos profissionais da educação, mas de todos que constituem a comunidade escolar.

Além disso, importante considerar que se a gestão democrática aliada ao PPP se encontra enfraquecida no contexto escolar, em decorrência da configuração de sociedade atual. Justifica-se mediante a consideração que a dinâmica e exigência capitalista acaba impondo barreiras para que, principalmente a família se faça presente nas tomadas de decisões na escola. A falta de tempo, é um exemplo claro, pois a maioria são de classe média e/ou baixa e necessitam trabalhar cada vez mais.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Adilson César de. **Gestão democrática da educação: a posição dos docentes**. 2000. Dissertação (mestrado) - PPGE/UnB, Brasília.
- AZEVEDO, Maria Antonia Ramos de; ANDRADE, Maria de Fátima Ramos de. Projeto político-pedagógico e o papel da equipe gestora: dilemas e possibilidades. *In Interacções*, v. 8; nº. 21, p. 204-218, 2012.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil: texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, compilado até a Emenda Constitucional no 105/2019**. Brasília: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2020. 397 p.
- BRASIL. **LDB: Lei de diretrizes e bases da educação nacional**. Brasília: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2017. 58 p.
- BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Gestão da educação escolar**. Brasília: UnB/CEAD, 2006.
- CURY, Carlos Roberto Jamil. **A gestão democrática na escola e o direito à educação**. *In RBPAE*, v. 23, n.3, p. 483-495, set./dez. 2007.
- CURY, Carlos Roberto Jamil. **Educação e contradição: elementos metodológicos para uma teoria crítica do fenômeno educativo**. 2ª. ed. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1986.
- EYNG, Ana Maria. Planejamento e gestão do projeto político pedagógico desenvolvendo competências. *In EYNG, Ana Maria (Org.). Planejamento e gestão educacional numa perspectiva sistêmica*. Curitiba: Champagnat, 2002.
- EÇA, Antoniclebio Cavalcante; COELHO, Livia Andrade. Planejamento e construção do projeto político pedagógico: algumas considerações. *Ensino em Perspectivas*, Fortaleza, v. 2, n. 2, 2021.
- Francisco Jeovane do Nascimento; Rita de Cássia do Nascimento; Maria Socorro Lucena Lima. O PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO COMO PRINCÍPIO ORIENTADOR DAS PRÁTICAS ESCOLARES. *Revista Temas em Educação*, João Pessoa, Brasil, v. 29, n.2, p. 119-141, maio/jul., 2020.
- Gil, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GRACINDO, Regina Vinhaes. **O gestor escolar e as demandas da gestão democrática: Exigências, práticas, perfil e formação**. *In Revista Retratos da Escola*, Brasília, v. 3, n. 4, p. 135-147, jan./jun. 2009.

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

LÜCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. Rio de Janeiro: Vozes, 2006.

PARANÁ, Secretária de Estado da Educação. **PAD - Plano de Ações Descentralizadas**. Curitiba: SEED - PR, 2014.

PARO, Victor Henrique. A gestão da educação ante as exigências de qualidade e produtividade da escola pública. **V Seminário Internacional Sobre Reestruturação Curricular**. Porto Alegre, RS, 1998.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Projeto Político-Pedagógico e gestão democrática: Novos marcos para a educação de qualidade. *In Revista **Retratos da Escola***, Brasília, v. 3, n. 4, p. 163-171, jan./jun. 2009.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Educação básica e educação superior: projeto político-pedagógico**. 3. ed. Campinas: Papirus, 2004.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro; REZENDE, Lúcia Maria Gonçalves de; (Orgs.). **Escola: espaço o projeto político-pedagógico**. Campinas: Papirus, 1998. 200 p.