

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM EDUCAÇÃO: MÉTODOS E TÉCNICAS DE ENSINO

ILOÁ A. FAUSTINO DA SILVA

**PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO COMO INSTRUMENTO PARA
UMA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: ALGUMAS
CONSIDERAÇÕES**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

MEDIANEIRA

2018

ILOÁ A. FAUSTINO DA SILVA



PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO COMO INSTRUMENTO PARA UMA
GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

Monografia apresentada como requisito parcial
à obtenção do título de Especialista na Pós
Graduação em Educação: Métodos e Técnicas
de Ensino - Polo UAB do Município de
Paranavaí, Modalidade de Ensino a Distância,
da Universidade Tecnológica Federal do
Paraná – UTFPR – Câmpus Medianeira.

Orientador:
Prof. Dr Ricardo dos Santos

EDUCAÇÃO A DISTANCIA

MEDIANEIRA

2018



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação
Especialização em Educação: Métodos e Técnicas de
Ensino



TERMO DE APROVAÇÃO

PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO COMO INSTRUMENTO PARA UMA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

Por

ILOÁ A. FAUSTINO DA SILVA

Esta monografia foi apresentada às...19:30..... h do dia..01..... **de...junho..... de 2018** como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista no Curso de Especialização em Educação: Métodos e Técnicas de Ensino - Polo de .Paranavaí., Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Câmpus Medianeira. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

Prof. Dr.Ricardo dos Santos.....
UTFPR – Câmpus Medianeira
(orientador)

Prof Dra. Maria Fátima Menegazzo Nicoden.....
UTFPR – Câmpus Medianeira

Profª. Me Neron Alipio Cortes Berghauser.....
UTFPR – Câmpus Medianeira

O Termo de Aprovação assinado encontra-se na coordenação de Curso.

Dedico à Deus não só esse trabalho,
Mas toda a minha vida,
Tudo que sou e o que vier a ser!

AGRADECIMENTOS

A Deus pelo dom da vida, pela fé e perseverança para vencer os obstáculos.

Aos meus pais, pela orientação, dedicação e incentivo nessa fase do curso de pós-graduação e durante toda minha vida.

O meu orientador, Professor Dr. Ricardo dos Santos pelas orientações ao longo do desenvolvimento da pesquisa.

Agradeço aos professores do curso de Especialização em Educação: Métodos e Técnicas de Ensino, professores da UTFPR, Câmpus Medianeira.

Agradeço aos tutores presenciais e a distância que nos auxiliaram no decorrer da pós-graduação.

Enfim, sou grata a todos que contribuíram de forma direta ou indireta para realização desta monografia.

“Mas graças a Deus, que sempre nos conduz vitoriosamente em Cristo e por nosso intermédio exala em todo lugar a fragrância do seu conhecimento”.

(2 coríntios 2:14).

RESUMO

SILVA, Iloá Faustino da. Projeto Político-Pedagógico como instrumento para uma gestão democrática: algumas considerações. 2018. 36 páginas. Monografia (Especialização em Educação: Métodos e Técnicas de Ensino). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Medianeira, 2018.

Este trabalho teve como temática o Projeto Político-Pedagógico como instrumento para uma gestão democrática. A elaboração do PPP é prevista nas orientações da política educacional brasileira para a década de 1990. Na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN 9394/1996) e no Plano Nacional de Educação verificamos que é dado um papel de destaque ao Projeto Político-Pedagógico, com o intuito de dar a escola uma autonomia pedagógica. Conceituamos o que é projeto político pedagógico, buscando compreender o PPP enquanto instrumento necessário à organização do ensino, visando uma gestão escolar fundamental no processo democrático. Apontamos qual a estrutura do PPP e como ele deve ser elaborado, pois se faz necessário saber como se estrutura esse documento. Embora saibamos que cada escola irá elaborar de maneira única seu PPP, de maneira que deve atender a necessidade local e estrutural de cada comunidade, é preciso saber qual a estrutura geral que compõe esse projeto. Concluímos que é necessário que haja um comprometimento com relação à elaboração deste documento e que ele seja algo palpável que se efetive na prática, bem como os próprios profissionais da escola precisam acreditar no PPP para que possam convencer a comunidade a participar da sua elaboração.

Palavras-chave: Projeto Político-Pedagógico; Gestão democrática; Organização do ensino.

ABSTRACT

SILVA, Iloá Faustino da. Political-Pedagogical Project as an instrument for democratic management: some considerations. 2018. 36 pages. Monograph (Specialization in Education: Teaching Methods and Techniques). Federal Technological University of Paraná, Medianeira, 2018.

This work had as its theme the Political-Pedagogical Project as an instrument for a democratic management. The elaboration of the PPP is foreseen in the guidelines of the Brazilian educational policy for the 1990s. In the National Education Guidelines and Bases Law (LDBEN 9394/1996) and in the National Education Plan, we see that the Political Project is given a prominent role Pedagogical, with the intention of giving the school a pedagogical autonomy. We conceptualize what is a pedagogical political project, seeking to understand the PPP as an instrument necessary for the organization of teaching, aiming at a fundamental school management in the democratic process. We point out the structure of the PPP and how it should be elaborated, because it is necessary to know how to structure this document. Although we know that each school will uniquely shape its PPP, so that it must meet the local and structural needs of each community, it is necessary to know the general structure that makes up this project. We conclude that there is a need to commit to the elaboration of this document and that it is something tangible that is effective in practice, and the school's own professionals must believe in the PPP so that they can convince the community to participate in its elaboration.

Keywords: Political-Pedagogical Project; Democratic management; Organization of education.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	1
	...	0
2	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA	1
	PESQUISA.....	3
3	O PROJETO POLÍTICO-	1
	PEDAGÓGICO.....	5
	A GESTÃO ESCOLAR	2
3.1	DEMOCRÁTICA	0
3.2	A ESTRUTURA DO PROJETO POLÍTICO	2
	PEDAGÓGICO.....	6
	..	
4	CONSIDERAÇÕES	3
	FINAIS.....	0
5	REFERÊNCIAS.....	3
	..	3

1 INTRODUÇÃO

O Projeto político-pedagógico (PPP) tem sido tema de estudo de professores, estudiosos e universidades, tanto a nível nacional quanto internacional, tendo como objetivo entender a importância deste instrumento para a organização e melhor funcionamento da escola e, conseqüentemente a melhoria da qualidade do ensino.

A construção do projeto político-pedagógico se relaciona com a organização da escola, ou seja, a organização do trabalho pedagógico da escola.

A elaboração do PPP é prevista nas orientações da política educacional brasileira para a década de 1990. Na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN 9394/1996) e no Plano Nacional de Educação verificamos que é dado um papel de destaque ao Projeto Político-Pedagógico, com o intuito de dar a escola uma autonomia pedagógica.

Sendo assim, em um primeiro momento conceituamos o que é projeto político pedagógico, buscando compreender o PPP enquanto instrumento necessário à organização do ensino, visando uma gestão escolar fundamental no processo democrático.

O Projeto Político-pedagógico (PPP) se relaciona de maneira direta à organização escolar e é aquele que direciona as ações a serem tomadas pela escola. Sua elaboração está prevista tanto na LDB, quanto no Plano Nacional de Educação (2001). Tais documentos preveem essa elaboração e o colocam como sendo primordial na construção da autonomia pedagógica da escola.

Na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN 9.394/96) se orienta a gestão democrática na escola, se dá orientações sobre a organização do espaço físico da escola, se orienta sobre a organização do espaço escolar, do trabalho pedagógico, bem como cita a participação dos educadores e sobre a integração da comunidade no ambiente escolar.

Entendemos que é necessário que haja um comprometimento com relação a elaboração deste documento e que ele seja algo palpável que se efetive

na prática, bem como os próprios profissionais da escola precisam acreditar no PPP para que possam convencer a comunidade a participar da sua elaboração.

Na sequência discutimos o que é gestão democrática a fim de apontar que os problemas da escola podem ser discutidos e refletidos de maneira constante por meio do PPP, de maneira democrática, uma vez que todos os membros da comunidade escolar podem e devem participar deste processo.

Assim, a participação de todos na sua construção possibilita que se busque uma melhor qualidade no ensino, dando assim um melhor direcionamento para o investimento de recursos e para a melhoria da educação.

A construção de uma educação democrática parte da ideia de uma participação efetiva e contínua da comunidade escolar. O envolvimento desta comunidade deve ser tanto nas questões pedagógicas quanto nas questões organizacionais. É necessário o entendimento de que os sujeitos sejam ativos e participativos neste processo.

Os problemas da escola podem ser discutidos e refletidos de maneira constante por meio do PPP, de maneira democrática, uma vez que todos os membros da comunidade escolar podem e devem participar deste processo. A participação de todos na sua construção possibilita que se busque uma melhor qualidade no ensino, dando assim um melhor direcionamento para o investimento de recursos e para a melhoria da educação.

Assim, o PPP está ligado de maneira fundamental à organização do ensino, pois direciona o trabalho pedagógico, e desta maneira é necessário reconhecer a importância do documento para que o docente organize sua prática. No entanto é preciso verificar se o professor utiliza deste elemento para a organização do ensino.

Em seguida, pontuamos quais as partes do PPP e como ele deve ser elaborado, pois se faz necessário saber como se estrutura esse documento. Embora saibamos que cada escola irá elaborar de maneira única seu PPP, de maneira que deve atender a necessidade local e estrutural de cada comunidade, é preciso saber qual a estrutura geral que compõe esse projeto.

No que se refere à Lei, a Resolução nº 4, de 13 de julho de 2010 que define as Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Básica, orienta um currículo baseado no interesse social da população, nos direitos e deveres dos cidadãos, o respeito ao bem comum e à ordem democrática, bem como retoma questões próprias do PPP.

Portanto, o objetivo deste trabalho é compreender o PPP enquanto instrumento necessário à organização do ensino, visando uma gestão escolar fundamental no processo democrático.

Desta maneira, foi necessário refletir sobre o conceito e disseminação do PPP, como documento necessário e obrigatório à gestão escolar. Em seguida, estabelecemos uma relação entre este documento e sua proposição no que se refere à organização do ensino. Finalmente, destacamos a importância deste instrumento na construção e organização de uma gestão democrática.

Para tanto, utilizamos a pesquisa exploratória, qualitativa e bibliográfica, fazendo o levantamento de referências teóricas que fundamentassem nossa pesquisa.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

De acordo com Fonseca (2002), o homem é um ser curioso por natureza e desde que nasce está em contato com o meio em que vive e com os objetos que o cercam. Internaliza o conhecimento por meio das sensações que os seres e os fenômenos lhes transmitem. Esse conhecimento se dá por meio do senso comum, por aquilo que nos é transmitido no cotidiano. Já o conhecimento científico é produzido pela investigação científica, através dos seus métodos.

Segundo Lakatos e Marconi (2010) na pesquisa científica utilizamos o método científico, que geralmente, equivale a realizar estas etapas para a resolução de um problema: definir e delimitar um problema de pesquisa; formular uma hipótese; observar, coletar dados e informações; analisar e interpretar os resultados e rejeitar ou confirmar a hipótese.

Nossa pesquisa será uma pesquisa exploratória e bibliográfica. A pesquisa exploratória é uma metodologia de pesquisa bibliográfica sobre um assunto. De acordo com Prodanov e Freitas (2013) a pesquisa exploratória tem a finalidade de dar mais informações sobre o assunto que vamos investigar, facilitando a delimitação do tema da pesquisa.

De acordo com Rampazzo (2005, p.53),

A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas (em livros, revistas, etc.). Pode ser realizada independentemente, ou como parte de outros tipos de pesquisa. Qualquer espécie de pesquisa, em qualquer área, supõe e exige uma pesquisa bibliográfica prévia, quer para o levantamento da situação em questão, quer para fundamentação teórica, ou ainda para justificar os limites e contribuições da própria pesquisa.

Ainda de acordo com o autor em questão, “a pesquisa qualitativa busca uma compreensão particular daquilo que estuda. O foco da sua atenção é centralizado no específico, no peculiar, no individual, almejando sempre a

compreensão e não a explicação dos fenômenos estudados”. (RAMPAZZO, 2005, p. 58).

3 O PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO

O Projeto Político-Pedagógico (PPP) se relaciona de maneira direta à organização escolar e é aquele que direciona as ações a serem tomadas pela escola. Assim, se faz necessário entender a importância do PPP para a escola e para a prática cotidiana do docente na escola.

De acordo com Betini (2005, p.40),

[...] o projeto político-pedagógico da escola, quando bem construído e administrado, pode ajudar de forma decisiva a escola a alcançar os seus objetivos. A sua ausência, por outro lado, pode significar um descaso com a escola, com os alunos, com a educação em geral, o que, certamente, refletirá no desenvolvimento da sociedade em que a escola estiver inserida.

Entendemos que o planejamento é algo primordial para que possamos planejar e organizar o futuro. Sendo assim, entendemos a importância do PPP, pois ele organiza a vida escolar norteando o trabalho pedagógico. Planejar nos ajuda a organizar algo a curto, médio e longo prazo.

O Projeto Político-Pedagógico é um importante documento que organiza as ações da escola através de decisões democráticas, consolidadas com a finalidade de alcançar uma educação capaz de formar um sujeito crítico e capaz de exercer sua cidadania.

Através de forma de organização escolar e gestão, as escolas têm como tarefa e objetivo principal a educação, o ensino e a aprendizagem dos alunos. As questões relacionadas a planejamento, gestão e organização e controle de atividades educacionais estão vinculados a vários termos.

Na Constituição Federal de 1988 temos o início das discussões sobre a gestão democrática da escola. No artigo 206, no inciso VI lê-se: “gestão democrática do ensino público, na forma da lei”. A gestão democrática pressupõe o envolvimento de todos os agentes da escola na construção do ensino. Desta maneira, esse discurso impõe as escolas uma nova maneira de gestão dos processos e das tomadas de decisões.

Na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN 9.394/96) se orienta a gestão democrática na escola, dá orientações sobre a organização do espaço físico da escola, orienta sobre a organização do espaço escolar, do trabalho pedagógico, bem como sobre o trabalho pedagógico, que cita a participação dos educadores e sobre a integração da comunidade no ambiente escolar.

Desta maneira, a elaboração do PPP está prevista tanto na LDB, quanto no Plano Nacional de Educação (2001). Tais documentos prevem essa elaboração e colocam o Projeto como sendo primordial na construção da autonomia pedagógica da escola.

No artigo 12 da LDB verificamos que é dada uma incumbência aos sistemas de ensino,

- I – elaborar e executar sua proposta pedagógica;
- II – administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;
- III – assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;
- IV – velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;
- V – prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;
- VI – articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola
- VII – informar pai e mãe, conviventes ou não com seus filhos, e, se for o caso, os responsáveis legais, sobre a frequência e rendimento dos alunos, bem como sobre a execução da proposta pedagógica da escola.

Verificamos no artigo 12 que a Lei dá responsabilidade à escola para que elabore e execute sua proposta pedagógica. No inciso VI entendemos que há o direcionamento no sentido da escola articular-se com a família e a comunidade, a fim de criar processos que integrem a sociedade com a escola. No inciso VII observamos que a escola deve informar a frequência e o rendimento dos alunos, bem como explicar à família como a proposta pedagógica é executada.

No artigo 13 lê-se que,

Os docentes incumbir-se-ão de:

- I - participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;
- II - elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;
- III - zelar pela aprendizagem dos alunos;
- IV - estabelecer estratégias de recuperação para os alunos de menor rendimento;
- V - ministrar os dias letivos e horas-aula estabelecidos, além de participar integralmente dos períodos dedicados ao planejamento, à avaliação e ao desenvolvimento profissional;
- VI - colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade.

Neste artigo observamos as incumbências dadas aos docentes, entre elas, participar da elaboração da proposta pedagógica da escola, elaborando e cumprindo seu plano de trabalho de acordo com a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino, sendo que o docente deve fazer parte desta elaboração.

No artigo 15 lê-se, que “Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.”

Assim, a LDB deu à escola avanços no que diz respeito à autonomia pedagógica, administrativa e gestão financeira. No que diz respeito à autonomia pedagógica, a escola pode elaborar seu plano de trabalho de forma a atender as especificidades da sua comunidade. Essa autonomia dá a oportunidade de a escola construir sua identidade e a equipe escolar pode assim ser o sujeito da sua própria prática.

Verificamos que há uma orientação no sentido de dar autonomia para a escola, delegando a responsabilidade para todos os atores que estão envolvidos no processo educativo, notamos também que a família deve estar articulada com a escola, e a escola com a família.

No entanto, observamos pela prática cotidiana que nem sempre isso acontece. Percebemos que nas escolas nem todas as pessoas têm acesso ao PPP e nem sabem para que ele serve. No entanto, entendemos que ele deve ser de conhecimento dos pais, alunos, professores, diretores e de toda comunidade.

Assim, a escola é capaz de construir autonomia e é capaz de alcançar seus objetivos. Portanto, ele faz parte de uma construção coletiva.

De acordo com Sabia, Brocanelli e Garcia (2013) o Plano Nacional de Educação estabeleceu que cada sistema de ensino implantasse a gestão democrática de maneira que os diferentes níveis administrativos estivessem envolvidos (União, Estados e Municípios) de forma que houvesse uma colaboração entre fóruns nacionais e locais de planejamento, conselhos de educação em seus diferentes níveis, a participação da comunidade educacional e da família nas decisões da escola.

Vasconcelos (2004, p. 169), define que o projeto político-pedagógico,

[...] é o plano global da instituição. Pode ser entendido como a 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. É um instrumento teórico - metodológico para a intervenção e mudança da realidade. É um elemento de organização e integração da atividade prática da instituição neste processo de transformação.

De acordo com Veiga (2004, p.78),

Construir projeto político-pedagógico é um processo dinâmico de ação e reflexão que ultrapassa a simples confecção de um documento. Como processo, não é pronto e acabado, porque é um movimento. Refaz-se ao tempo-espaço escolar, vai-se concretizando. A ideia de projeto é, então, de unidade, e considera o coletivo em suas dimensões de totalidade – política e participação. A construção de projeto é uma prática social coletiva, fruto da reflexão e da consciência de propósitos e intencionalidades.

O PPP, segundo Veiga (2004, p.110),

É um instrumento de trabalho que mostra o que vai ser feito, quando, de que maneira, por quem para chegar a que resultados. Além disso, explicita uma filosofia e harmoniza as diretrizes da educação nacional com a realidade da escola, traduzindo sua autonomia e definindo seu compromisso com a clientela. É a

valorização da identidade da escola e um chamamento à responsabilidade dos agentes com as racionalidades interna e externa. Esta ideia implica a necessidade de uma relação contratual, isto é, o projeto deve ser aceito por todos os envolvidos, daí a importância de que seja elaborado participativa e democraticamente.

Desta maneira, é o PPP que organizará o modo de trabalho do professor em sala de aula e todo trabalho pedagógico da escola, por isso entendemos o quanto é importante que todos os agentes envolvidos no processo educativo estejam envolvidos, ou seja, além da comunidade escolar (professores e alunos) os pais também façam parte da elaboração deste documento.

Segundo Veiga (2004, p.14), a organização do trabalho pedagógico acontece em dois momentos decisivos: “na organização da escola como um todo e como organização da sala de aula, incluindo sua relação com o contexto social imitado, procurando observar a visão da totalidade”.

É necessário que haja um comprometimento com relação a elaboração deste documento e que ele seja algo palpável que se efetive na prática, bem como os próprios profissionais da escola precisam acreditar no PPP para que possam convencer a comunidade a participar da sua elaboração. Como pontua Hernandèz,

Partindo do pressuposto de que professores e demais funcionários da escola tenham um comprometimento profissional e ético em relação à qualidade da educação, a sensibilização, o convencimento destes precede o envolvimento dos alunos e familiares. Tanto os alunos quanto seus familiares precisarão encontrar motivação na equipe de funcionários da escola para acreditarem na importância desta construção. Além dessa motivação, os próprios professores deverão estar convencidos da necessidade dessa participação já que “a escola não pode ser propriedade dos professores, ela deve incluir toda comunidade educativa no planejamento de suas metas de melhoria”. (HERNÁNDEZ, 2003, p.25).

Assim, entendemos que a participação de todos os funcionários se faz necessário para que convencidos dessa importância de estarem engajados nesse

movimento de elaboração do documento, possam convencer os alunos e suas famílias da importância da construção do PPP.

Segundo Gadotti (1998, p. 52),

Todo projeto supõe ruptura com o presente e promessas para o futuro. Projetar significa tentar quebrar um estado confortável para arriscar-se, atravessar um período de instabilidade e buscar uma estabilidade em função de promessa que cada projeto contém de estado melhor do que o presente. Um projeto educativo pode ser tomado como promessa frente determinadas rupturas. As promessas tornam visíveis os campos de ação possível, comprometendo seus atores e autores.

Assim, se faz necessário que todos tenham consciência da importância da participação democrática na construção do PPP para que se atinja o objetivo de construir uma sociedade com sujeitos autônomos e conscientes da sua participação na construção desta sociedade.

3.1 A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

Para começarmos a discutir sobre gestão democrática, vamos primeiro entender o que é gestão e democracia, a fim de que possamos na sequência entender a gestão democrática a partir de um conceito que traz a nossa responsabilidade implícita enquanto cidadãos.

De acordo com o conceito especificado pelo dicionário financeiro online (2018) a gestão pode ser definida como,

Gestão é uma área das ciências humanas que se dedica à administração de empresas e de outras instituições visando fazer com que alcancem os seus objetivos de forma efetiva, eficaz e eficiente. O conceito de gestão possui ligação direta com a administração dos recursos disponíveis na organização. Esses recursos podem ser tanto materiais e financeiros como humanos, tecnológicos ou de informação [...] o conceito de gestão está baseado em quatro pilares: planejamento, organização, liderança e controle. A definição das metas a serem atingidas, o planejamento dos passos necessários para alcançá-las e o diagnóstico e a resolução dos problemas que surgirem no percurso são algumas das tarefas da gestão. Outra preocupação da gestão é aperfeiçoar

os processos adotados pela corporação, valendo-se, para isso, de um esforço permanente de aprendizado e de busca por inovação.

Observamos, pelo conceito acima explicitado que a gestão está ligada a questão do uso de recursos que a organização possui. Neste sentido cabe aos sujeitos envolvidos cuidar dessas questões por meio do bom gerenciamento destes recursos, bem como fiscalizando como estes recursos são utilizados.

Conceituamos democracia na sequência, a fim de entendermos como ela deve se efetivar na gestão escolar. De acordo com Rosenfield (2003, p.5),

A democracia, no sentido etimológico da palavra, significa o “governo do povo” o “governo da maioria”. Prevalece nessa primeira aproximação desse fenômeno político uma definição quantitativa. Basta lembrar que a democracia da antiguidade grega, mais particularmente em Heródoto, é uma “forma de governo” entre duas outras: a monarquia ou “governo de um só” e a aristocracia ou o “governo de alguns”.

De acordo com o site pragmatismo político (2016),

Democracia é o governo no qual o poder e a responsabilidade cívica são exercidos por todos os cidadãos, diretamente ou através dos seus representantes livremente eleitos. Democracia é um conjunto de princípios e práticas que protegem a liberdade humana; é a institucionalização da liberdade. A democracia baseia-se nos princípios do governo da maioria associados aos direitos individuais e das minorias. Todas as democracias, embora respeitem a vontade da maioria, protegem escrupulosamente os direitos fundamentais dos indivíduos e das minorias. As democracias protegem de governos centrais muito poderosos e fazem a descentralização do governo a nível regional e local, entendendo que o governo local deve ser tão acessível e receptivo às pessoas quanto possível. As democracias entendem que uma das suas principais funções é proteger direitos humanos fundamentais como a liberdade de expressão e de religião; o direito a proteção legal igual; e a oportunidade de organizar e participar plenamente na vida política, econômica e cultural da sociedade. (PRAGMATISMO POLÍTICO, 2016).

Assim, sendo a democracia um governo onde a responsabilidade está na mão de todos os sujeitos, a gestão dos recursos e dos problemas da escola não

podem apenas fazer parte da responsabilidade da equipe pedagógica, uma vez que na gestão democrática são vários os sujeitos que devem estar envolvidos neste processo.

Luck (2010, p. 21) cita que essa a participação dos sujeitos se caracteriza,

[...] pela força da atuação consciente pela qual os membros de uma unidade social reconhecem e assumem seu poder de exercer influência na determinação da dinâmica dessa unidade, de sua cultura e de seus resultados, poder esse resultante de sua competência e vontade de compreender, decidir e agir sobre questões que lhes são afetas, dando-lhe unidade, vigor e direcionamento firme.

Desta maneira, os problemas da escola podem ser discutidos e refletidos de maneira constante por meio do PPP, de maneira democrática, uma vez que todos os membros da comunidade escolar podem e devem participar deste processo. A participação de todos na sua construção possibilita que se busque uma melhor qualidade no ensino, dando assim um melhor direcionamento para o investimento de recursos e para a melhoria da educação.

A construção de uma educação democrática parte da ideia de uma participação efetiva e contínua da comunidade escolar. O envolvimento desta comunidade deve ser tanto nas questões pedagógicas quanto nas questões organizacionais. É necessário o entendimento de que os sujeitos sejam ativos e participativos neste processo.

De acordo com Libâneo et al. (2003, p.301-302),

Uma escola bem organizada e gerida é aquela que cria e assegura condições organizacionais, operacionais e pedagógico-didáticas que permitam o desempenho dos professores em sala de aula, de modo que todos os seus alunos sejam bem-sucedidos em suas aprendizagens.

O Projeto Político Pedagógico está diretamente ligado à organização escolar, sendo o norteador das direções a serem tomadas pela escola. Desse modo, é relevante identificar a importância do PPP para a prática do professor na

escola, além de buscar verificar como o docente utiliza o mesmo para a organização do processo ensino-aprendizagem.

Assim, o PPP está ligado de maneira fundamental à organização do ensino, pois direciona o trabalho pedagógico, e desta maneira é necessário reconhecer a importância do documento para que o docente organize sua prática. No entanto é preciso verificar se o professor utiliza deste elemento para a organização do ensino.

Para tanto, precisamos verificar se esse projeto se cumpre no dia a dia da instituição, uma vez que muitas vezes os professores desconhecem a função do PPP, seus objetivos e sequer o manusearam alguma vez. Não tem acesso ao documento e não sabem onde ele se encontra.

Se analisarmos o PPP da escola, vamos verificar que há uma lista com o nome das pessoas que participaram da sua elaboração, com o nome dos funcionários que fazem parte do quadro do magistério e de outros que fazem parte do efetivo da escola. No entanto, se perguntarmos a esses sujeitos o que é o PPP e qual sua importância, será que são capazes de nos responder? Será que poderão dizer o que faz parte do conteúdo desse documento? Ou apenas seus nomes constam como forma de cumprir aquilo que é exigido por Lei?

Poucas também são as famílias que se envolvem nos projetos e nas decisões que são necessárias serem tomadas na escola. Muitos pais sequer sabem qual conteúdo está sendo trabalhado com seus filhos, muito menos como são investidos os recursos que são recebidos por cada escola.

Muitas escolas parecem não se preocupar em transmitir aos pais a importância da sua participação na vida escolar de seus filhos, fiscalizando a questão pedagógica, lhes dando suporte também em casa. Além disso, esquecem que é necessário fiscalizar a questão do dinheiro público na escola.

Quando as reuniões de pais acontecem, são poucos os que desejam participar das APMFs ou dos Conselhos Escolares, muitos preferem se eximir desta responsabilidade, no entanto, necessitamos que todos estejam envolvidos no processo de construção do PPP.

Pimenta (1991, p.79) afirma que o projeto político-pedagógico,

[...] resulta da construção coletiva dos atores da educação escolar. Ele é a tradução que a escola faz de suas finalidades, a partir das necessidades que lhe estão colocadas, com o pessoal - professores/alunos/equipe pedagógica/pais - e com os recursos de que dispõe.

Segundo Añaña (2015) ao construir o PPP com a comunidade escolar se desencadeia o processo de gestão democrática e a forma de construção deste PPP pressupõe os diferentes modos de pensar a escola, bem como põe em prática um plano de ação que tem como foco as relações humanas e ações que buscam o interesse coletivo.

Quando a construção de um documento como esse é feita de forma coletiva pelas várias instâncias que compõem a escola, todos se tornam corresponsáveis pelo sucesso ou pelo fracasso do investimento de recursos e da parte pedagógica. É necessário que haja a participação efetiva para que a cobrança seja possível e para que se busque uma educação de qualidade.

Souza (2009) entende que os alunos não podem apenas se beneficiar das ações da construção do PPP, mas devem participar da sua elaboração, uma vez que tem sua leitura de mundo e podem colaborar com sua visão para mudar a realidade escolar.

Sendo assim, faz-se necessário que haja um projeto de conscientização nesse sentido, que a escola passe a real importância de os alunos fazerem parte da construção da sua realidade, apontando falhas que visam a melhoria da escola, mostrando soluções para algumas questões educacionais que se mostram pouco atrativas quando elaboradas pelos professores de maneira geral.

No entanto, todos devem estar abertos a essa mudança, a essa ideia de construção coletiva. Os problemas devem ser apontados para que a partir da reflexão sobre a prática, possa se melhorar a qualidade da educação oferecida nas escolas, com o intuito de chamar a atenção dos alunos para a aprendizagem.

Busmann (1995) entende que para experimentar um processo de gestão democrática se faz necessário que todos os atores que fazem parte da

comunidade escolar, os professores, todos os profissionais da escola, pais e alunos, a fim de que haja mudanças nas práticas escolares.

Essas mudanças nas práticas escolares dependem do apontamento de situações que são vivenciadas por estes diferentes sujeitos, cada um com sua função e com sua visão da realidade, como cada um entende que pode ser melhorado o cotidiano escolar.

Para isso, é necessário que se respeite os diferentes pontos de vista de cada envolvido nesse processo, entendendo que a solução não está apenas na mão de uma pessoa, mas no consenso das ideias e das soluções levantadas pelo grupo que se propôs buscar soluções para os problemas da escola.

De acordo com Paro (2017), a participação da comunidade na gestão da escola pública vê diversos obstáculos para efetivar-se, sendo que um dos requisitos primordiais para que isso aconteça é o convencimento desta da necessidade da sua participação e não desistir diante das dificuldades.

O autor em questão cita ainda que muitas vezes os próprios diretores não tem uma atitude democrática, sentem-se como sendo donos de tudo e agem de maneira autoritária tomando para si todas as responsabilidades e mantendo em seu poderio.

Entendemos que de fato esse é um empecilho que pode travar o processo da gestão democrática. Se o gestor não acredita que a construção coletiva possa ser um elemento importante para a melhora da gestão e para a melhoria da educação, buscará manter tudo em suas mãos, fazendo com que o processo de gestão democrática ocorra somente no papel.

Libâneo (2004, p.79), afirma que:

A participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos, pais.

Vasconcelos (2004) entende que ao elaborar um projeto coletivo se tem a possibilidade de resolver as dificuldades existentes no âmbito escolar por meio de ações efetivas encontradas em conjunto.

Quando as soluções são pensadas em grupo, diferentes pontos de vista são levantados e, portanto há a possibilidade de maior crescimento e organização, pois várias pessoas buscam um bem comum.

Gadotti & Romão (1997,p.35) citam que,

A escola deve formar para a cidadania e, para isso, ela deve dar exemplo. A gestão democrática da escola é um passo importante no aprendizado da democracia. A escola não tem um fim em si mesmo. Ela está a serviço da comunidade. Nisso, a gestão democrática da escola está prestando um serviço também à comunidade que a mantém.

A união dos diversos envolvidos no processo educacional faz com que a visão sobre ação seja ampla e cada um aponte sua necessidade, entendendo que essa necessidade individual deve visar um bem maior: uma educação de qualidade com a aplicação de recursos que beneficie a todos.

3.2 A ESTRUTURA DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO

Tendo em vista que a elaboração do PPP faz-se necessário saber como se estrutura esse documento. Embora saibamos que cada escola irá elaborar de maneira única seu PPP, uma vez que ele deve atender a necessidade local e estrutural de cada local, é preciso saber qual a estrutura geral que compõe esse projeto.

No que se refere a Lei, a Resolução nº 4, de 13 de julho de 2010 que define as Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Básica, orienta um currículo baseado no interesse social da população, nos direitos e deveres dos cidadãos, o respeito ao bem comum e à ordem democrática, bem como retoma questões próprias do PPP. No artigo 44 mostra como deve ser a estrutura de elaboração do documento,

- I - o diagnóstico da realidade concreta dos sujeitos do processo educativo, 12 contextualizados no espaço e no tempo;
- II - a concepção sobre educação, conhecimento, avaliação da aprendizagem e mobilidade escolar;
- III - o perfil real dos sujeitos [...] que justificam e instituem a vida da e na escola, do ponto de vista intelectual, cultural, emocional, afetivo, socioeconômico, como base da reflexão sobre as relações vida conhecimento-cultura-professor-estudante e instituição escolar;
- IV - as bases norteadoras da organização do trabalho pedagógico;
- V - a definição de qualidade das aprendizagens e, por consequência, da escola, no contexto das desigualdades que se refletem na escola;
- VI - os fundamentos da gestão democrática, compartilhada e participativa [...];
- VII - o programa de acompanhamento de acesso, de permanência dos estudantes e de superação da retenção escolar;
- VIII - o programa de formação inicial e continuada dos profissionais da educação, regentes e não regentes;
- IX - as ações de acompanhamento sistemático dos resultados do processo de avaliação interna e externa [...];
- X - a concepção da organização do espaço físico da instituição escolar de tal modo que este seja compatível com as características de seus sujeitos, que atenda as normas de acessibilidade, além da natureza e das finalidades da educação, deliberadas e assumidas pela comunidade educacional. (BRASIL, 2010).

Para construir o PPP, deve-se partir da necessidade apresentada no presente, no cotidiano escolar, partindo da análise do presente, de forma a melhorar a realidade escolar no futuro, buscando corrigir as falhas ou melhorar aquilo que ainda não está adequado.

Embora, muitas vezes o projeto só seja elaborado para ser encaminhado para a secretaria de educação, ele vai muito além disso, muito mais do que planos de ensino e projetos elaborados para ficarem no papel.

Segundo Veiga (2004) o projeto não deve ser construído apenas para ser engavetado, arquivado e entregue para cumprir um protocolo, mas deve ser construído e vivenciado por todos os envolvidos de maneira constante para que o processo educativo se concretize.

No projeto deve estar claro qual a concepção de homem e de sociedade se busca formar e construir. Essas ideias devem partir do princípio que os cidadãos,

devem ser livres, iguais, sejam sujeitos autônomos, responsáveis, além de ser garantida seu acesso e permanência na escola.

Veiga (2004) pontua que a construção do PPP é marcada por três atos distintos, ato situacional, que descreve a realidade da escola; ato conceitual que diz respeito à concepção de sociedade e de homem que se pretende formar; ato operacional é a operacionalização das ações.

Para iniciar compor as partes do PPP é interessante abrir um diálogo para entender as necessidades da comunidade escolar, fazer uma reflexão sobre a prática do professor e da escola para que se possa chegar a objetivos que melhorem a educação.

Além disso, não basta deixar os projetos apenas no papel, faz-se necessário retomá-los para que se verifique se estão sendo cumpridos, quanto tempo demorará para atingir a meta proposta, se será preciso fazer adaptações, flexibilizar os planejamentos.

Corroborando esta ideia, podemos usar a afirmação de Gadotti (2000, p.71) “construir o projeto pedagógico de uma escola é mantê-la em constante estado de reflexão e elaboração numa esclarecida recorrência às questões relevantes de interesse comum e, historicamente, requeridos”.

De acordo com Lopes (2010) algumas estratégias irão auxiliar a elaboração do PPP, bem como sua revisão e acesso. Aqui listaremos as estratégias apontadas por esta autora.

O PPP deve ser elaborado no intervalo de dois a cinco anos, quando os objetivos já foram alcançados ou necessitam mudar, quando há mudanças na comunidade ou no contexto escolar. Segundo a autora, a mudança de clientela, os dados sobre a aprendizagem, os recursos, o plano de ação, as diretrizes, podem sofrer alterações durante o ano, podendo acontecer durante as reuniões pedagógicas ou mesmo nas reuniões com o Conselho Escolar.

Lopes (2010) sugere que cópias do documento podem ser disponibilizadas para professores e funcionários para consultarem quando tiverem alguma dúvida. Cita que o PPP pode ser montado em um arquivo no computador para que possa

ser alterado de maneira prática durante o ano. Cita também que uma versão resumida pode ser entregue aos pais na matrícula.

A autora também diz ser necessário descrever a missão da escola, bem como os valores e o que acreditam com relação à aprendizagem, buscando responder qual o tipo de aluno se quer formar e qual o conceito de educação que a escola possui.

É necessário também que se defina a identidade da instituição e qual caminho ela vai tomar. Faz-se necessário ouvir a comunidade para estabelecer quais as necessidades da escola e os encaminhamentos pedagógicos. Assim, os princípios e os valores da escola precisarão ser discutidos nas reuniões pedagógicas e conselho escolar. O diretor precisa levar materiais para que seja feito o debate e o registro destas considerações.

De acordo com a autora, se faz necessário fazer um breve histórico da comunidade, histórico da escola, condições econômica, social e cultural da comunidade atendida.

Para Libâneo (2001, p.68) “A participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento dos profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar.”

Sendo assim, o PPP é um documento de suma importância para a construção da identidade da escola, uma vez que direciona os caminhos a serem trilhados e os objetivos a serem alcançados, sempre baseados nos princípios democráticos, a fim de que o trabalho pedagógico seja gestado de forma organizado.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Projeto Político-Pedagógico é um documento de suma importância que organiza as ações da escola por meio de decisões democráticas, consolidadas com a finalidade de alcançar uma educação capaz de formar um sujeito crítico e capaz de exercer sua cidadania.

Assim, por meio da organização escolar e gestão, as escolas têm como tarefa e objetivo principal a educação, o ensino e a aprendizagem dos alunos. As questões relacionadas a planejamento, gestão e organização e controle de atividades educacionais estão vinculados a vários termos.

Concluimos que o Projeto Político-Pedagógico favorece a discussão dos problemas da escola de forma coletiva e democrática e, desta maneira, buscar soluções viáveis para que haja um bom desempenho da escola e para que se busque soluções dentro da sua realidade. Esses fatores são primordiais para que as escolas levantem seus problemas e promovam suas soluções, propiciando a organização e a participação da comunidade escolar.

A elaboração do PPP pode ser uma oportunidade para que todos reflitam sobre a realidade da escola, observem quais as suas necessidades, levantem os problemas e discutam em grupo sobre eles a fim de encontrem soluções viáveis de acordo com sua realidade. Este documento não é apenas um instrumento que deve ficar engavetado, de acordo com aquilo que foi discutido, mas deve servir para orientar o trabalho pedagógico.

Objetivos devem ser traçados para que sejam cumpridos durante um certo período e reelaborados quando necessário, mas devem aparecer no cotidiano da escola. Embora saibamos que o PPP é desencadeador de um processo democrático na escola, verificamos que isso é um desafio, pois observa-se na prática que há uma dificuldade de incluir todos os atores que devem participar da sua elaboração e reuni-los para que possam de fato participar da gestão democrática.

A qualidade do ensino pode ser buscada por meio da construção coletiva do PPP. É necessário que de fato se conscientize todos da importância de sua

participação, que reuniões sejam feitas para que se mostre a real relevância deste documento.

O que entendemos é que os desafios para a construção do PPP se relacionam com essa dificuldade de reunir todos os membros responsáveis para que possam elaborá-lo, bem como com a dificuldade dos professores em executar o que está proposto no documento, executando-o.

A importância do PPP se deve ao fato deste estar diretamente ligado à organização escolar, sendo o norteador das direções a serem tomadas pela escola. Desse modo, é relevante identificar a importância do PPP para a prática do professor na escola, além de buscar verificar como o docente utiliza o mesmo para a organização do processo ensino-aprendizagem.

Buscar a interação da comunidade escolar nesse processo e algo primordial para que se possa concluir as metas propostas e colocar em prática o plano de ação, além disso faz-se necessário transformar a escola de maneira que todos se envolvam nas questões pedagógicas, administrativas e políticas.

Quando a construção de um documento é feita de forma coletiva pelas várias instâncias que compõem a escola, todos se tornam responsáveis pelo sucesso ou pelo fracasso do investimento de recursos e da parte pedagógica. É importante que haja a participação de todos para que possa haver uma educação de qualidade.

Assim como a comunidade e os professores participam desse processo, os alunos também devem estar presentes nessa elaboração. Sua leitura de mundo e o que entendem de importante, seu olhar de mundo é diferente dos docentes e da comunidade.

Desta maneira, se faz necessário que haja um projeto de conscientização nesse sentido, que a escola passe a real importância de os alunos fazerem parte da construção da sua realidade, apontando falhas que visam a melhoria da escola, mostrando soluções para algumas questões educacionais que se mostram pouco atrativas quando elaboradas pelos professores de maneira geral.

Os desafios encontrados se pautam justamente nessas questões: nas impossibilidades de reunir todas as instâncias para a construção do documento,

na dificuldade de conscientizar todos os sujeitos que deveriam estar envolvidos em sua construção, na falta de informação sobre o conteúdo deste documento, na falta de cumprimento dos objetivos propostos, na revisão dos objetivos que foram traçados, na reformulação dos objetivos para que novas metas sejam traçadas.

Desta maneira, verificamos que a gestão democrática deixa de ser real e passa a ser uma ideologia. É preciso mudar essa concepção, é preciso que se mude os rumos dessa gestão democrática, para que de fato ela se concretize na escola pública e todos sejam responsáveis e fiscalizadores de uma educação de qualidade.

5 REFERÊNCIAS

AÑAÑA, Gisiane Vieira. **Projeto Político-pedagógico das escolas do campo**. Jaguarão: Selbach & autores associados, 2015.

BETINI, Geraldo Antônio. **A construção do Projeto Político- Pedagógico da Escola**. São Paulo. Revista Pedagógica Unipinhal, v.01, n.03,jan/dez, 2005.

BUSSMANN, Antônia C. O projeto político-pedagógico e a gestão da escola. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto político-pedagógico da escola: Uma construção possível**. São Paulo: Papyrus, 1995.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GADOTTI, Moacir, ROMÃO, José E. (orgs.). **Autonomia da Escola: Princípios e Propostas**. São Paulo: Cortez, 1997.

GADOTTI, Moacir. **Pedagogia da práxis**. 2 ed. São Paulo: Cortez, 1998.

HERNANDEZ, Fernando. **O Projeto Político-Pedagógico vinculado à melhoria das escolas**. Pátio, Porto Alegre: Artmed, n. 25, p. 08-11, fev.2003.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/96). 1996.

LIBÂNEO, João Carlos et. al. **O sistema de organização e de Gestão da Escola: teoria e prática**. In. Educação Escolar: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2003.

LIBÂNEO, Jose Carlos, SEVERINO, Antonio Joaquim, PIMENTA, Selma Garrido. **Educação Escolar: Políticas, Estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2003.

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

LOPES, Noêmia. **Como fazer o PPP da escola**. 2010. Disponível em: <https://gestaoescolar.org.br/conteudo/559/como-fazer-o-ppp-da-escola>. Acesso em: 25 de março de 2018.

LUCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. Rio de Janeiro. Vozes, 2010.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO
CÂMARA DE EDUCAÇÃO BÁSICA RESOLUÇÃO Nº 4, DE 13 DE JULHO DE
2010 (*) Define Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Básica.

O que é a democracia, em teoria e no que ela se baseia? Redação Pragmatismo. Disponível em: <https://www.pragmatismopolitico.com.br/2016/04/o-que-e-a-democracia-em-teoria-e-no-que-ela-se-baseia.html>. Acesso em:

O que é gestão. Dicionário financeiro online. Disponível em: <https://www.dicionariofinanceiro.com/gestao/> 2018. Acesso em: 07 de abril de 2018.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da pública**. São Paulo: Cortez, 2007.

PIMENTA, Selma Garrido. **O pedagogo na escola pública**. São Paulo: Loyola, 1991.

PROVANO, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani César. **Metodologia do Trabalho Científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia Científica para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação**. São Paulo: Loyola, 2005.

ROSENFELD, D. L. **O que é democracia**. São Paulo: Brasiliense, 2003.

Sabia, Cláudia Pereira de Pádua; Brocanelli, Cláudio Roberto; Garcia, Márcia Parpinéli M.. **Gestão escolar democrática**: um direito de participação da comunidade e uma necessidade da escola. Colloquium Humanarum, v. 10, suplemento especial, p. 980-988, 2013. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11449/115252>. Acesso em: 25 de março de 2018.

SOUZA, A. R. **Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática**. Educação em Revista. Belo Horizonte, v.25, n.3, p.123-140, dez. 2009.

VASCONCELLOS, Celso S. **Projeto Político-Pedagógico: Educação Superior**. Campinas, SP. Papyrus, 2004.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Projeto Político-Pedagógico da Escola: uma construção coletiva. In: **Projeto Político-Pedagógico da Escola: uma construção possível**. Campinas: Papyrus, 2004.