

**Atividade Científica Decorrente da Dissertação de Mestrado
Universidad Del Sol – UNADES – Paraguay-PY**

**O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO
ESCOLAR DEMOCRÁTICA**

SUELY MARIA DOS SANTOS

Minuta descritiva decorrente da pesquisa científica apresentada ao Programa de Pós-Graduação em **Ciências da Educação da UNADES**. Área de concentração: **Educação**. Curso de Mestrado em Ciências da Educação.

Período de realização: janeiro/2021 a julho/2023

Orientador (a): Profº Drº Enrique López

Resumo

Projeto Político Pedagógico e Gestão Escolar Democrática é o tema desta pesquisa. Com foco no Projeto Político Pedagógico (PPP), este estudo buscou demonstrar que o processo de formulação e os mecanismos de execução das instituições públicas de Goiás permitem que elas sejam consideradas ferramentas consistentes para a prática da educação política. O objetivo geral foi analisar o caminho percorrido na construção do projeto de política docente e determinar a participação da comunidade escolar nesse caminho e sua importância no cotidiano de trabalho do Colégio Estadual Maria Barreto na cidade de Israelândia - Goiás/2022. Optou-se por uma abordagem de pesquisa qualitativa descritiva. A partir da leitura atenta do PPP da escola, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com a equipe gestora (gestora, secretária e coordenadora) e entrevistas fechadas com professores, alunos, pais ou responsáveis e servidores da secretaria. Os resultados apontaram, portanto, que não está claro se os PPPs melhoraram ano a ano. A avaliação é assistemática, procura atender às demandas da equipe escolar, privilegia o diálogo e avança criteriosamente no processo democrático. Às vezes, há contratempos, às vezes, há sucessos. Os alunos carecem de espaço para sugerir mudanças e ações colaborativas nas tomadas de decisões administrativas da escola. O envolvimento dos pais e/ou responsáveis é alto, pois além de conhecerem o PPP, um número significativo deles esteve envolvido no processo de desenvolvimento. Também, ficou evidente que a equipe gestora se preocupa em crescer, aprender e encontrar ações mais adequadas ao tipo atual.

Palavras-chave: Projeto Político- Pedagógico. Gestão democrática. Participação. Comunidade escolar.

**THE PEDAGOGICAL POLITICAL PROJECT AS A DEMOCRATIC SCHOOL
MANAGEMENT TOOL**

Abstract

Political Pedagogical Project and Democratic School Management is the theme. Focusing on the Political Pedagogical Project (PPP), this study seeks to demonstrate whether the formulation process and the execution mechanisms of public institutions in Goiás allow them to be considered consistent tools for the practice of political education. The objective: To analyze the path taken in the construction

of the teaching policy project and determine the participation of the school community in this path and its importance in the daily work of Colégio Estadual Maria Barreto in the city of Israelândia - Goiás/2022. A descriptive qualitative research approach was chosen. From a careful reading of the school's PPP, semi-structured interviews were carried out with the management team (manager, secretary and coordinator) and with closed interviews with teachers, students, parents or guardians and secretariat employees. Results: Therefore, it is unclear whether PPPs have improved year on year. The assessment is unsystematic, seeks to meet the demands of the school team, privileges dialogue and carefully advances in the democratic process. Sometimes there are setbacks, sometimes there are successes. Students lack space to suggest changes and collaborative actions in the school's administrative decision-making process. The involvement of parents and/or guardians is high, as in addition to knowing the PPP, a significant number of them were involved in the development process. It is also evident that the management team is concerned with growing, learning and finding actions that are more adequate to the current and difficult situation.

Keywords: Political-Pedagogical Project. Democratic management. Participation. School community.

EL PROYECTO POLÍTICO PEDAGÓGICO COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN ESCOLAR DEMOCRÁTICA

Resumen

El tema es Proyecto Pedagógico Político y Gestión Escolar Democrática. Con foco en el Proyecto Político Pedagógico (PPP), este estudio busca demostrar si el proceso de formulación y los mecanismos de ejecución de las instituciones públicas en Goiás permiten que sean consideradas herramientas consistentes para la práctica de la educación política. Objetivo: Analizar el camino recorrido en la construcción del proyecto de política docente y determinar la participación de la comunidad escolar en ese camino y su importancia en el trabajo cotidiano del Colégio Estadual Maria Barreto en la ciudad de Israelândia - Goiás/2022. Se optó por un enfoque de investigación cualitativo descriptivo. A partir de una lectura atenta del PPP del colegio, se realizaron entrevistas semiestructuradas con el equipo directivo (gerente, secretaria y coordinadora) y con entrevistas cerradas a docentes, estudiantes, padres o tutores y empleados de secretaría. Resultados: Por lo tanto, no está claro si las PPA han mejorado año tras año. La evaluación es asistemática, busca atender las demandas del equipo escolar, privilegia el diálogo y avanza con cuidado en el proceso democrático. A veces hay contratiempos, a veces hay éxitos. Los estudiantes carecen de espacio para sugerir cambios y acciones colaborativas en el proceso de toma de decisiones administrativas de la escuela. El involucramiento de los padres y/o tutores es alto, ya que además de conocer el PPP, un número significativo de ellos se involucraron en el proceso de desarrollo. También es evidente que el equipo directivo se preocupa por crecer, aprender y encontrar acciones más adecuadas a la difícil situación actual.

Palabras clave: Proyecto Político-Pedagógico. Gestión democrática. Participación. comunidad escolar

INTRODUÇÃO

As mudanças sociais, políticas, econômicas e culturais, ocorridas na história do Brasil, impactaram diretamente o processo educacional e estimularam pesquisas no campo da educação.

Dentro da temática da educação, este estudo enfocou a importância da gestão escolar democrática na construção e reconstrução de projetos políticos pedagógicos.

A Constituição Federal de 1988 estabeleceu os princípios, normas e objetivos da governança democrática, mas para chegar a esse conceito muitos estudos e debates olharam para a história da educação no Brasil, décadas antes.

O surgimento da gestão escolar não é para substituir a gestão escolar, mas para suprir as necessidades e lacunas da gestão escolar tradicional, possibilitando, assim, a evolução para uma gestão democrática, participativa ou compartilhada.

Em geral, a lógica da gestão é orientada por princípios democráticos, caracterizados pelo reconhecimento da importância da “participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões que dirigem, organizam e planejam seu trabalho, bem como articulam as dimensões e variedade das decisões. desdobrar seu processo de implementação” (LUCK, 2015, p. 36).

O tema está relacionado a momentos transformadores no processo de construção do conhecimento, a partir de ações que demonstrem a participação coletiva dos sujeitos no processo educacional, vivenciem a democracia e estimulem os alunos a adquirirem novas possibilidades de aprendizagem, por meio da reconstrução dos projetos políticos pedagógicos-PPP.

Para André (2001, p.188), o projeto político pedagógico não é uma carta de intenções, nem uma exigência administrativa, mas a expressão de “ideias e métodos dos profissionais da escola de acordo com as diretrizes educacionais nacionais”.

Na perspectiva de Veiga (2004), a relevância das PPPs se apresenta pela comparação com espelhos que refletem a sociedade e vice-versa. Em segundo plano estão outros projetos que se tornam importantes desde que bem orientados e focados em um conceito mais amplo de sua função social.

Ainda assim, os autores defendem que, estruturalmente, os PPPs visam elucidar fundamentos teóricos e metodológicos, objetivos, tipos de organização e formas de implementação e avaliação institucional.

A gestão democrática, por sua vez, repercute no processo educacional, que favorece a construção coletiva do PPP, a participação efetiva das comissões escolares e dos grêmios estudantis, o incentivo para que os professores continuem seus estudos, a independência, a participação e a divisão de responsabilidades que levam ao excelência na educação.

Para tanto, o objetivo deste estudo foi compreender o processo de formulação e implementação de PPPs, em instituições públicas de ensino do Estado de Goiás, e comparar

esse processo com os requisitos apontados pela literatura, com o objetivo de compreender o nível de participação do setor escolar pertinente.

A perspectiva metodológica baseou-se na pesquisa descritiva, que envolve o uso de coleta de dados, questionários e entrevistas semiestruturadas. Os objetos de pesquisa foram: equipe gestora (diretor, vice-diretor, coordenador pedagógico) e outros segmentos escolares (professores; alunos do ensino fundamental e médio; pais de alunos e profissionais de administrativos).

Em conjunto com outras pesquisas sobre o tema, este trabalho visou propor novos desdobramentos na prática escolar, por meio de uma ação pedagógica consistente e democrática para formar alunos participantes e críticos.

Objetivos

Objetivo Geral:

Analisar os caminhos percorridos na construção do Projeto Político Pedagógico e identificar a participação da comunidade escolar neste percurso, bem como a importância que o mesmo tem no trabalho diário no Colégio Estadual Maria Barreto na cidade de Israelândia-Goiás/2022.

Objetivos Específicos:

- Reconhecer e expressar a identidade da escola de acordo com a sua realidade, características próprias e necessidades locais;
- Descrever as características de gestão democrática;
- Identificar as principais dificuldades apresentadas pela comunidade escolar na elaboração do Projeto Político Pedagógico;
- Analisar como é a participação da comunidade escolar na elaboração, construção e desenvolvimento do Projeto Político Pedagógico;
- Identificar e relatar as dificuldades demonstradas pelos diversos segmentos da comunidade escolar e os desafios que se apresentam aos gestores para conduzir a construção de um documento Político Pedagógico.

Metodologia

Os procedimentos metodológicos utilizados para a busca dos dados desta pesquisa apresentam a identificação de elementos, práticas e concepções teóricas e técnicas que visam contribuir com o trabalho científico. Segundo Demo (1986), o termo "metodologia" refere-se

ao processo científico, ao caminho percorrido para adquirir conhecimento crítico por meio da investigação e questionamento de limites e possibilidades.

Nessa perspectiva, Kaplan (1972) revela que o objetivo é descrever e analisar métodos que tornem as fronteiras do conhecimento menos ambíguas, ajudando a compreender não o produto da pesquisa, mas o próprio processo.

Nesse sentido, o método adotado neste estudo não foi para esgotar as possibilidades de coleta de dados, mas utilizar um método que possa compreender e explicar os objetos de pesquisa.

Os métodos qualitativos de pesquisa descritiva foram escolhidos para manter a flexibilidade metodológica da pesquisa qualitativa, uma vez que os detalhes do assunto em estudo foram definidos, o que deu origem a novos métodos que permitiram a seleção de novas estratégias (BOGDAN; BIKLEN, 1994).

Para Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa tem uma longa história nas humanidades. Os autores propõem uma organização conceitual para estudar a condução da pesquisa qualitativa como um processo multicultural e um campo independente de investigação, uma família complexa e inter-relacionada de termos, conceitos e afirmações.

Os autores acrescentam que a pesquisa qualitativa envolve o estudo, uso e coleta de uma variedade de materiais empíricos: experiências pessoais, introspecção, histórias de vida, entrevistas; artefatos, textos culturais e produtos; textos observacionais, históricos, interpretativos e visuais. A pesquisa qualitativa, portanto, tem uma variedade de interpretações práticas interligadas, sempre na esperança de obter uma melhor compreensão do assunto em discussão.

Como estratégia metodológica optou-se por um estudo descritivo com vista a poder analisar os fenômenos educativos, complexos pela sua natureza social e política.

Resultados

Analisou-se o questionário para entender o processo que as escolas vivenciaram no processo de elaboração e participação na construção do projeto (PPP), pois, por mais importante que seja a função do PPP, sua viabilização não é um caminho fácil.

O PPP como prática social tem consistido historicamente no que os educadores criam nas escolas como expressão de suas alternativas diante das contradições, dos conflitos que surgem.

Vasconcelos deu a seguinte explicação:

Este é o plano diretor da gestão. Pode ser entendido, mas nunca identificado, como a sistematização de um processo de planejamento participativo em que é continuamente refinado e concretizado, definindo claramente os tipos de ações educativas a serem realizadas. É uma ferramenta teórica de ensino para intervir e mudar a realidade. É um elemento de organização e integração da prática institucional neste processo de transformação (VASCONCELOS, 2004, p. 169).

Para Vasconcelos, o PPP só se torna verdadeiramente um direito e um dever quando todos os envolvidos no processo percebem que fazem parte dele e acreditam na sua importância. Desta forma, não é apenas um documento, mas pode ser utilizado como um guia para o trabalho docente no desenvolvimento coerente da teoria e da prática.

A gestão escolar e comunidade devem estar atentas a essas discussões, refletindo com o grupo sobre cada item e examinando sua justificativa para esclarecer as preocupações dos agentes envolvidos. Nesse sentido, lembra Vasconcelos, “as preocupações sobre as realidades escolares podem variar amplamente entre os diferentes membros da comunidade educacional” (VASCONCELOS, 2004, p. 30). É preciso muita interação, muito diálogo para chegar às necessidades e possibilidades de forma rigorosa (não desengajada) e coletiva.

Padilha (2003) argumenta que para que os PPPs sejam possíveis é preciso pensar estratégias e métodos de trabalho, vendo esse momento como uma festa cívica escolar, uma oportunidade que permite ler o mundo, em algum sentido, compreender as realidades no terreno e intervir de forma democrática e participativa.

Nesta pesquisa, buscamos entender e compreender os caminhos que as escolas traçam em sua escrita de PPP. Foi, também, analisado o envolvimento da comunidade escolar no PPP e a importância deste documento na sala de aula e no dia-a-dia da escola como um todo.

Este estudo teve como objetivo investigar a relação entre alunos, professores, pais e servidores e os programas de educação política escolar. Para tanto, gestores escolares - a diretora, a vice-diretora e coordenadoras pedagógicas - responderam a entrevistas semiestruturadas. As entrevistas foram transcritas, mantendo todas as marcas das palestras.

No processo de estabelecimento de um PPP, é necessário estabelecer o diálogo e construir confiança na capacidade de agir e se relacionar com os outros. O diálogo e a confiança são fundamentais para reconhecer que a escola pode fazer a diferença e, quando o foco é a qualidade, a confiança em objetivos claros faz a diferença entre o que se faz e o que se deve fazer.

Os PPPs são documentos que refletem a escola e sua realidade, mostrando como o tempo e a sociedade estão mudando. É fundamental que as discussões sobre propósitos e objetivos

sejam retomadas, a fim de refletir o estado atual da escola e buscar a melhoria educacional.

É importante ter sempre em mente que “o projeto não pode ser uma camisa de força para escolas e professores [...] prazos estabelecidos para orientar a prática” (VASCONCELOS, 2004, p. 47). Assim as escolas poderão continuar tendo autonomia para reescrevê-lo quando necessário, revisá-lo conforme a prática e a implementação, além de perceberem a necessidade de ajustar metas, prazos ou mesmo estabelecer novos rumos.

O processo de elaboração do PPP requer comunicação. Essa é uma prática polêmica que exige a aceitação da perspectiva do outro para decidir quais propostas são mais adequadas ao contexto escolar e quais não são, com base no diálogo e na pesquisa investigativa (VEIGA, 2003). A equipe gestora, professores, alunos, funcionários e pais precisam contribuir para que as necessidades sejam totalmente compreendidas e analisadas, identificando os momentos de discussão como disparadores para a divulgação das ações a serem desencadeadas. Portanto, é crucial estar ciente da interdependência de determinadas pessoas para que as ações sejam restritas a implementar e permitir que todos contribuam, construindo coalizões, propondo negociações e trocas, formulando premissas, buscando esclarecimentos e definições, para permitir a construção aberta, com possibilidade de reconstruir e ajustar.

Portanto, a construção da PPP significa a existência de uma gestão democrática. Trata-se da equipe escolar constituída como comunidade política, com um papel coletivo a desempenhar no ambiente educacional. Desta forma, todos os participantes da comunidade escolar podem decidir sobre as ações necessárias para obter o melhor resultado possível no trato do dia a dia da escola.

De todas as falas dos entrevistados, ficou claro que os professores estiveram envolvidos no desenvolvimento de PPPs escolares relevantes.

O PPP é o planejamento das atividades escolares, processo que precisa ser monitorado e dinâmico, dando ao executor flexibilidade para realizá-lo de forma consciente, sem perder de vista os participantes envolvidos que possuem diferentes olhares sobre cada realidade concreta. Os gerentes são responsáveis por possibilitar o consenso.

Lück (2015) argumenta que o papel dos gestores é permitir o fluxo de novas formas de pensar e fazer as coisas, a fim de criar relações circulares, interação, cooperação e construção coletiva, com ênfase na busca do próprio crescimento e realização dos que estão dentro da sua esfera de responsabilidade, adaptando ao meio ambiente, planejando ações para alcançar resultados.

Os testemunhos recolhidos em entrevistas não sugerem que a equipe de gestão compreenda o papel de todos. O cotidiano da escola clama pelo entrelaçamento da

administração e da gestão pedagógica, na prática um ambiente em que a cultura do diálogo ocorre constantemente. Os gestores têm a responsabilidade de motivar a comunidade para que o ambiente educacional seja continuamente construído. A pedagogia do conhecimento determinístico e predeterminado (ASSMAN, 1999) precisa dar lugar à pedagogia das perguntas, reflexões e respostas articuladas no contexto dos debates temáticos.

A gestão participativa é um estilo de gestão que exige dos envolvidos no processo educativo para a montagem do programa escolar, que se tornem responsáveis e conscientes do que se espera deles, desde a sua participação até a sua cumplicidade.

A equipe gestora atestou em depoimento que o arranjo das atividades interativas foi decidido de forma participativa, a fim de dar um rumo ao cotidiano da escola e que as ações foram realizadas sem maiores esforços, porque as decisões são sempre coletivas.

O apoio da comunidade escolar dá peso às ações dos gestores. Os depoimentos indicaram que o trabalho foi feito com motivação e que a equipe gestora se sentiu valorizada pelos colegas. No entanto, em seus depoimentos, eles se referiram a eventos específicos de um passado distante, como se essas ações ocorressem de tempos em tempos, sem sistematização.

É muito louvável termos uma equipe coesa e consciente da necessidade de aderir às diretrizes do PPP na realização de seu trabalho docente.

Nas escolas, que retratam o mundo da educação, as pessoas participam do contexto sociocultural em que se reúnem, interagindo entre si e de acordo com suas semelhanças e diferenças, com respeito aos eventos, conflitos de liberdade e decisão, e às condições de vida em si e dos outros. Também na escola, o componente principal é a presença, dividida em diferentes categorias. Há gestores, professores, agentes, alunos. É responsabilidade do gerente dar a todos voz e tempo para expressar suas ideias. Como resultado, as pessoas estão em uma posição produtiva e de busca de resultados e se sentem valorizadas.

Ouvir as opiniões dos outros e buscar o consenso por meio do diálogo são a personificação da prática democrática. Uma vez que uma decisão é tomada e apoiada pela maioria, ela precisa ser implementada, com ações em vez de palavras. Essa estrutura de diálogo, que define o comportamento cotidiano, é organizada em arquivos de sistema chamados PPPs. Sua implementação, assim como sua formulação, requer a prática da gestão democrática.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo possibilitou identificar as características que consolidam a gestão democrática durante o desenvolvimento e implementação de um programa de ensino político

em uma escola pública do Estado de Goiás. Um dos objetivos específicos foi investigar o processo de desenvolvimento de PPPs escolares e sua implementação e comparar o processo de desenvolvimento e implementação do programa de educação política desenvolvido com os requisitos apontados pela literatura.

A necessidade do PPP é apoiada pela equipe escolar. Os entrevistados desta pesquisa viram as propostas e objetivos do PPP como uma forma de melhorar a qualidade da educação e alcançar a gestão democrática.

Após a leitura e análise das metas, missão e objetivos apresentados no PPP referentes à escola, concluiu-se que o documento não atendeu aos requisitos apontados pela literatura. Ainda, com base nos depoimentos colhidos nas entrevistas e na avaliação das respostas do questionário, pode-se admitir que o que é apresentado no documento/ferramenta teórico e sua aplicabilidade na prática cotidiana é algo pertinente e suficiente.

As leituras teóricas permitiram abrir uma perspectiva sobre como a escola transcende os constrangimentos impostos pelas adversidades contextuais, políticas e sociais que paralisam sobremaneira a ação pedagógica. Além de referenciais teóricos, os depoimentos corroboram uma versão do projeto que foi cuidadosamente elaborada com participação da comunidade. Não ficou claro se o arquivo está sendo aprimorado a cada ano. Vale a pena notar que avaliam. No entanto, eles não são sistemáticos.

Apenas um pequeno número de alunos tem uma compreensão superficial do PPP e a maioria desconhece completamente os projetos da escola. Poucos têm se envolvido em projetos interdisciplinares, que fazem parte de PPPs de projetos maiores, embora os resultados tenham sido excelentes em termos de engajamento. A escola desenvolve programas interdisciplinares que abrangem diferentes áreas do conhecimento, com o apoio de alunos e professores.

Esses dados permitiram compreender a receptividade dos alunos à pedagogia de projetos desenvolvida pela escola. No entanto, o fato de não saberem e não poderem relacionar a prática ao planejamento decorre das limitações explícitas do trabalho docente da escola, ou seja, pode-se inferir que raramente os alunos são solicitados a participar de discussões sobre planos de ação. A escola pode se desenvolver durante o ano letivo. Para os alunos, os trabalhos são elaborados individualmente ou por uma equipe de professores.

Outro agravante na prática docente decorre do fato de os alunos não se sentirem protagonistas de um processo em curso, mas apenas realizadores e executores daquilo que já é definido como o melhor e o mais viável. Eles não apenas ignoram o conteúdo dos documentos primários da escola, mas também ignoram a ideia de legitimá-la como um projeto de educação política.

Com base nessas considerações, os pesquisadores sugerem a divulgação das discussões com os professores sobre os PPPs para os alunos como atividade central de ensino no início de cada semestre. Os alunos são estimulados a participar de grupos de trabalho para que possam interagir, discutir e fazer sugestões com outras seções (pais ou responsáveis, professores, gestores, coordenadores, pessoal de serviços de carreira, trabalhadores de apoio) durante a seção de conceitos e o Plano de Ação do PPP.

As propostas dos grupos de trabalho devem ser apresentadas em plenário e votadas coletivamente pela escola antes de serem incluídas no documento. Desta forma, quando a ação começa, todos conhecem seu propósito. A escola pode definir datas para avaliar os objetivos traçados no plano, os progressos e objetivos alcançados e os desafios a enfrentar.

Concluímos, assim, que a política de envolvimento dos pais nas escolas se encontra numa fase avançada, mas que é possível e necessário melhorar esta interação. Recomenda-se aprofundar o conceito de pedagogia baseada em projetos. De acordo com o regulamento do PPP da escola de pesquisa, são desenvolvidos 8 projetos por ano. Percebeu-se que essa era uma prática efetiva para os alunos se envolverem mais com a realidade da escola e dominarem seus próprios conhecimentos culturais.

A função social da escola vai além da socialização de mercadorias simbólicas, pois os alunos devem ser protagonistas na busca de soluções adequadas ao seu contexto social e a escola deve caminhar com eles nessa busca. A partir do momento em que é comprovado que o conhecimento muda a realidade, a escola se torna mais conectada à comunidade.

REFERÊNCIAS

- ANDRÉ, M. E. D. O projeto pedagógico como suporte para novas formas de avaliação. In. CASTRO, A. D.; CARVALHO, A. M. P. (Org.). **Ensinar a ensinar**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- ASSMANN, H. Paixão pela educação com os pés no chão. **Revista da Educação AEC** , Brasília, v. 28, n. 110, 1999.
- BOGDAN, R. C; BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação** . Porto: Porto, 1994.
- DEMO, P. **Participação é conquista** : noções de política social e participativa. São Paulo: Cortez, 1986.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2 . ed. Porto Alegre: Artmed Bookman, 2006.
- KAPLAN, A. **A conduta na pesquisa** : metodologia para as ciências do comportamento. Tradução Leônidas Hegemberg. São Paulo: Herder, 1972.

LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. 12. ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2015. Série: Cadernos de Gestão.

PADILHA, Paulo Roberto. **Caminho para uma escola cidadã mais bela prazerosa e aprendente**. Pátio, Porto Alegre: Artmed, n.25, p. 12-15, fev. 2003.

VASCONCELOS, Celso do Santos. **Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. São Paulo: Libertad, 2004.

VEIGA, I. P. A. Inovações e projeto político - pedagógico: uma relação regulatória ou emancipatória? **Cedes**, Campinas, v. 23, n. 61, dez. 2003.

VEIGA, Ilma Passos. (org.). **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. São Paulo, 2004.