PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO: UMA CONSTRUÇÃO "COLETIVA"?

Elaine Sinhorini Arneiro Picoli (Profª PDE)[1]
Elma Júlia Gonçalves de Carvalho (Orientadora)[2]
Universidade Estadual de Maringá – UEM

Resumo: Este artigo tem como objeto de estudo o Projeto Político-Pedagógico numa concepção de gestão democrática. Apresenta os resultados do trabalho desenvolvido no Programa de Desenvolvimento Educacional – PDE, do Governo do Estado do Paraná. O tema pretende uma discussão sobre a gestão escolar presente nas escolas públicas estaduais tendo como parâmetros os processos de elaboração e reconstrução dos Projetos Político-Pedagógicos. Ressalta a importância das Instâncias Colegiadas na democratização da escola; destaca a relevância do Projeto Político-Pedagógico; apresenta um breve histórico da gestão escolar brasileira que para efeito analítico pode ser caracterizada como tradicional, democrática ou gerencial; discute conceitos de gestão democrática e Projeto Político-Pedagógico, cujo elemento primordial é o currículo; apresenta seus fundamentos legais e situam as políticas educacionais estabelecidas no Paraná, considerando o contexto macro de influências. Por fim, destaca que a construção coletiva do projeto da escola é premissa fundamental para que ocorra a democratização dos processos de decisão.

Palavras-chave: Projeto Político-Pedagógico. Gestão democrática. Construção Coletiva.

Abstract: This article has the Political-Pedagogic Project as the object of study in a conception of democratic management. It presents the results of the Work Plan achieved in the Educational Development Program (EDP), of Paraná State Government. The subject intends to raise a discussion about the scholar management that is in the state public schools, having like parameters the processes of elaboration and reconstruction of the Political-Pedagogic Project. It emphasizes the importance of the College Instances in the scholar democratization process and of the Political-Pedagogic Project; it presents a short historical report of the brazilian scholar management, that, for analytical effects, can be characterized as traditional, democratic or managemental; it discusses the concepts of democratic management and Political-Pedagogic Project, which primary element is the curriculum; it presents their legal basis and it places the educational public politics established on Paraná, regarding the macro context of influence. Finally, it appoints that the collective construction of the scholar project is a fundamental premise in order to happen the democratization of the decision processes.

---

[1] Professora de Fundamentos da Educação e Pedagoga da Rede Pública Estadual do Paraná – Educação Básica, em exercício no Núcleo Regional de Educação de Maringá, responsável pela CGE (Coordenação de Gestão Escolar) e docente do curso de pós-graduação em Gestão Educacional, no Instituto Paranaense – Maringá/PR.

[2] Docente do Departamento de Teoria e Prática da Educação, área de Política e Gestão da Educação, da Universidade Estadual de Maringá – Maringá/PR.

Key words: Political-Pedagogic Project. Democratic Management. Collective Construction.

Introdução

Elegemos o Projeto Político-Pedagógico como objeto de estudo, por atuarmos, enquanto integrantes da equipe pedagógica do Núcleo Regional de Educação de Maringá, na orientação de sua construção, junto às escolas da rede pública e particular e percebemos que geralmente fica a cargo do pedagogo ou do diretor a incumbência desta construção.

Nosso trabalho pretende chamar a atenção para o trabalho coletivo nas escolas, principalmente no aspecto de planejamento participativo para as ações escolares, sem perder de vista a função da escola na atualidade. Para isso, pretendemos fazer um breve resgate histórico dos processos de gestão escolar, definir Projeto Político-Pedagógico numa concepção de gestão democrática, apontar caminhos e elementos para sua elaboração, atendendo aos aspectos legais e as necessidades da comunidade onde se insere, assim como apontar para a necessidade de se trabalhar com conhecimentos clássicos, historicamente construídos pela humanidade para promover nos alunos condições de discutir a realidade que se apresenta, no intuito de transformá-la.

Em face ao exposto, procuramos, no desenvolvimento do nosso trabalho, responder a pergunta: Como vem sendo efetuada a construção dos processos participativos, especialmente no que diz respeito à formulação, execução e avaliação do Projeto Político-Pedagógico?

A importância do trabalho coletivo para a formação da instituição escolar

Consideramos que, em seu dia-dia, por um lado, a escola influencia todos os que dela participam; por outro lado, estes são, ao mesmo tempo, construtores de sua história. Aluno, professor, pedagogo, gestor, funcionário

administrativo e de apoio, pais, representantes da comunidade, constroem coletivamente a história da instituição. O fato de todos colaborarem nesta construção gera um sentimento de pertença, de comprometimento, um querer concretizar o projeto da escola ou reformulá-lo, se assim for necessário.

Nestes termos, a gestão democrática da escola consolida-se por meio de suas Instâncias Colegiadas[3]: Conselho Escolar, Conselho de Classe, Associação de Pais, Mestres e Funcionários (APMF) e o Grêmio Estudantil. Estes mecanismos de participação legitimam o processo democrático, incentivando a eleição de diretores e a democratização dos processos de decisão, embora a eleição de diretores escolares não seja suficiente e nem garantia de uma escola democrática.

Para que ocorra a democratização dos processos de decisão é fundamental a participação dos segmentos representativos da comunidade, especialmente na ação de planejar, executar e avaliar o Projeto Político-Pedagógico.

Participação, autonomia, democracia e cidadania exigem aprendizado. As instâncias colegiadas, principalmente o Conselho Escolar, considerado o órgão máximo de gestão, no qual contempla todos os segmentos escolares na sua composição pode ajudar na construção destes saberes, isto é, o aprendizado só ocorrerá se houver maior participação de todos os membros do Conselho nas decisões escolares, tornando a escola mais democrática, onde todos possam exercer o direito da cidadania.

Ao discutir o trabalho pedagógico da escola temos que levar em conta os espaços/tempos disponíveis, inclusive para a participação dos pais e alunos nas reuniões. Suas vozes são pouco ouvidas, tanto nas instâncias de participação, quanto na própria sala de aula. Os pais ainda não se sentem a vontade ou quase não falam nas reuniões, até porque eles desconhecem quase que totalmente as questões pedagógicas, e poucos tiveram acesso ao Projeto Político-Pedagógico da escola em que seus filhos estão matriculados.

[3] Cabe aqui refletir sobre a composição dos órgãos colegiados das escolas. Os seus membros são escolhidos por seus pares ou são escolhidos pelo critério da confiança do dirigente escolar?

Currículo: a essência do Projeto Político-Pedagógico

A relevância deste tema se dá, por ser o Projeto Político- Pedagógico o documento base dos trabalhos escolares, cujo elemento primordial é o currículo. Ele precisa ser conhecido, discutido, reformulado, sempre em consonância com as políticas públicas educacionais vigentes, o período histórico vivido, as manifestações culturais presentes na comunidade, e principalmente os conhecimentos científicos historicamente produzidos pela humanidade, sem perder de vista a análise crítica da realidade que se manifesta a nível micro – na instituição escolar, mas que é reflexo da realidade globalizada. Conhecida, e compreendida a sua importância, o Projeto Político-Pedagógico deixará de ser um documento de gaveta para tornar-se um instrumento de emancipação, em que os conhecimentos nele contidos e defendidos pela comunidade escolar terão maior probabilidade de serem ensinados e aprendidos, possibilitando assim, que a escola cumpra seu papel social.

Acreditamos ser oportuno destacar o que disse Saviani, em 1984, ao discursar, enquanto patrono, na formatura de pedagogos:

> [...] Empenhem-se no domínio das formas que possam garantir às camadas populares o ingresso na cultura letrada, vale dizer, a apropriação dos conhecimentos sistematizados. E, no interior das escolas, lembrem-se sempre de que o papel próprio de vocês será provê-las de uma organização tal que cada criança, cada educando, em especial aquele das camadas trabalhadoras, não veja frustrada a sua aspiração de assimilar os conhecimentos metódicos, incorporando-os como instrumento irreversível a partir do qual será possível conferir uma nova qualidade às suas lutas no seio da sociedade. A vocês cabe, pois velar no interior das escolas para que elas não se percam num sem-número de atividades acessórias, desviando-se de seu papel fundamental que é a difusão do saber sistematizado [...] (SAVIANI, 1985, p. 28).

Saviani, em seu discurso, ressaltou a importância dos pedagogos na organização dos fazeres escolares, de modo que a escola não perca de vista seu objetivo primordial, ou seja, a difusão do saber. Do nosso ponto de vista, não vemos outra forma para que isso ocorra se não através do Projeto Político-Pedagógico, enquanto uma construção coletiva e crítica.

Hoje as discussões sobre currículo se fazem mais do que nunca necessárias. Que formação estamos proporcionando aos nossos alunos, que conteúdos a escola trabalha e qual a sua real função na sociedade atual?

A educação na atualidade nos impõe desafios a exemplo da violência presente em muitas escolas. Há anos os professores chamam a atenção para este problema que tem se agravado, como podemos constatar nas falas dos professores, pedagogos, diretores e pela mídia.

Neste contexto, nós educadores, boa parte formados em instituições tradicionais, burocráticas, tecnicistas e repressoras, temos como grande desafio **ensinar** às nossas crianças e jovens os conhecimentos considerados clássicos e necessários para o desenvolvimento integral do ser humano, numa sociedade contraditória e desigual, onde não há emprego para todos. Desafios em preparar os jovens para enfrentar o mundo do trabalho, nas condições geradas pela globalização e pela política neoliberal, que seguindo orientações economicistas, transforma a formação humana essencialmente em preparação para o mercado de trabalho e para o consumo, isto é, os valores da economia capitalista, o individualismo exacerbado e a utilidade imediata, que se sobrepõem aos valores sociais, políticos e éticos que fundam a cidadania e a vida coletiva (SCHLESENER, 2006).

Desafios que nos levam a perguntar: O projeto desenvolvido nas escolas atende às necessidades da sociedade atual? Existe coerência entre o que é descrito no Projeto e a prática realizada na escola? O Projeto Político-Pedagógico é construído e/ou reformulado envolvendo a participação de todos os segmentos da escola? Quando falamos “Todos” – a quem nos referimos? Ao respondermos estas questões pretendemos elucidar a questão, qual seja, o Projeto Político-Pedagógico é na escola uma construção coletiva?

Neste contexto, faz-se necessário compreendermos melhor o objeto de nosso estudo: o Projeto Político-Pedagógico numa concepção de gestão democrática da educação. Para isso, passaremos a apresentar alguns conceitos.

Projeto Político-Pedagógico: discutindo conceitos

O termo **projeto** indica plano, intento; vem de projetar que significa lançar-se, precipitar-se. Neste sentido, o projeto é redação preliminar das intenções da escola. Conforme LIBÂNEO, OLIVEIRA E TOSCHI (2003, p. 345-346), "é um documento que reflete as intenções, os objetivos, as aspirações e os ideais da equipe escolar, tendo em vista um processo de escolarização que atenda a todos os alunos". Vejamos também o que pensa Gadotti sobre projeto:

> Todo projeto supõe rupturas 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 nova 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 a determinadas rupturas. As promessas tornam visíveis os campos de ação possível, comprometendo seus atores e autores [...] (GADOTTI, 1994, p. 579)

O termo **político** relaciona-se ao sentido de exercer a política de cuidar do que é público, ter habilidade no trato das relações humanas, bem governar. Politizar na escola é inculcar nos seus alunos e demais membros que a constitui a consciência dos direitos e deveres dos cidadãos. A ação política promove a concentração de pessoas ao redor de ideais, é essencialmente democrática.

> Segundo Aristóteles, "o homem é um ser político", portanto, todas as suas ações se dão de forma intencional e nas relações sociais. A educação sendo uma construção humana e ocorrendo nas relações sociais de forma intencional, passa a ser um ato político. A educação engendra desde sua gênese uma contradição histórica em sua práxis, com interesses antagônicos construídos e desenvolvidos nas relações sociais do meio onde a escola está inserida. A administração escolar, nela incluída o ato de planejar as ações educacionais, pode ser feita de forma centralizada e autoritária, como participativa e democrática, includente ou excludente. Quando a mesma assume a forma participativa e includente, permite uma maior eficiência social e educacional. Para tanto, necessitamos de um instrumento de planejamento que permita a participação de todos os atores de forma democrática, para isso surge o Projeto Político-Pedagógico, que quando elaborado e executado de forma participativa, tem se mostrado um importante instrumento de inclusão social e de gestão democrática da escola pública. (DIAS, 2003, p.1).

O termo **pedagógico**, por sua vez, refere-se à dimensão que possibilita a efetivação da finalidade da educação, que é o ato de ensinar e de aprender. Veiga nos esclarece a relação entre os dois termos:

> O projeto busca um rumo, uma direção. É uma ação intencional, com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente. Por isso, todo projeto pedagógico da escola é, também, um projeto político por estar intimamente articulado ao compromisso sociopolítico com os interesses reais e coletivos da população majoritária. É político no sentido de compromisso com a formação do cidadão para um tipo de sociedade [...] Pedagógico, no sentido de definir as ações educativas e as características necessárias às escolas de cumprirem seus propósitos e sua intencionalidade. (VEIGA, 1995, p. 13).

Desta perspectiva, o projeto da escola é sua expressão política, ou seja, é o documento base no qual está contida sua filosofia, suas concepções de sociedade, de educação, de homem. Dele faz parte o currículo que é considerado sua essência, o que a escola tem de melhor para oferecer aos seus alunos. E, é justamente aí que se revela a gestão democrática: na seleção dos conteúdos relevantes e historicamente construídos, por parte dos professores, ouvindo também os seus alunos, pais, funcionários - sujeitos, que por meio do trabalho coletivo, constroem suas consciências pessoais e sociais, a cidadania. Eles trazem consigo elementos de um currículo implícito, emergente e necessário para discutir questões da sociedade atual que diretamente afeta a vida da comunidade escolar. Consolidar a cultura da participação significa construir a gestão democrática e conseqüentemente formar cidadãos.

O termo **gestão democrática** tem sido amplamente utilizado na atualidade. Distanciando-se da concepção centralizadora e burocrática de administração, ele passa a ser empregado em um sentido mais dinâmico, expressando mobilização, articulação, cooperação e participação. Nesse sentido, no que diz respeito ao aspecto educacional,

> [...] a gestão da educação, enquanto tomada de decisão, organização, direção e participação, não se reduz e circunscreve na responsabilidade de construção do projeto político-pedagógico. A gestão da educação acontece e se desenvolve em todos os âmbitos da escola, inclusive e especialmente na sala de aula, onde se objetiva o projeto

> político-pedagógico não só como desenvolvimento do planejado, mas como fonte privilegiada de novos subsídios para novas tomadas de decisões e para o estabelecimento de novas políticas [...] (FERREIRA, 2003, p. 16).

Concordamos com Ferreira, quando diz que a gestão acontece em todos os âmbitos da escola. Diretores, pedagogos, professores, conselheiros - todos são gestores nas instâncias de suas competências. Destacamos aqui a relevância do papel do professor enquanto gestor pedagógico. Ele é o mediador entre os conhecimentos expressos na proposta pedagógica curricular e os alunos. Se no espaço da sala de aula a gestão ocorrer de forma democrática, por meio da socialização dos conhecimentos, da clareza quanto aos objetivos a serem alcançados, da definição dos critérios avaliativos, do respeito aos "combinados" e quanto aos regulamentos expressos no Regimento Escolar, conseqüentemente o processo ensino-aprendizagem terá uma probabilidade muito grande de efetivação.

Para Ilma PASSOS (1995, p.17),

> Gestão democrática é um princípio consagrado pela Constituição vigente e abrange as dimensões pedagógica, administrativa e financeira. Ela exige uma ruptura histórica na prática administrativa da escola, com o enfrentamento das questões de exclusão e reprovação e da não-permanência do aluno na sala de aula, o que vem provocando a marginalização das classes populares. Esse compromisso implica a construção coletiva de um projeto político-pedagógico ligado à educação das classes populares. A construção do projeto político-pedagógico parte dos princípios de igualdade, qualidade, liberdade, gestão democrática e valorização do magistério.

Enquanto, para BASTOS (2001, p. 22-23):

> A gestão democrática da escola pública deve ser incluída no rol de práticas sociais que podem contribuir para a consciência democrática e a participação popular no interior da escola. Esta consciência esta participação, é preciso reconhecer, não tem a virtualidade de transformar a escola numa escola de qualidade, mas têm o mérito de implantar uma nova cultura na escola: a politização, o debate, a liberdade de se organizar, em síntese, as condições essenciais para os sujeitos e os coletivos se organizarem pela efetividade do direito fundamental: acesso e permanência dos filhos das classes populares na escola pública.

Podemos observar que os autores associam a construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico ao modelo de gestão democrática. Além disso, ambos entendem que ele é um documento norteador do trabalho escolar, cujo objetivo principal é melhorar a qualidade da educação.

Ressaltamos que a gestão democrática, enquanto princípio consagrado pela Constituição vigente deve ser do conhecimento das instâncias escolares, bem como os aspectos legais que o fundamentam e que norteiam a construção do projeto escolar.

Fundamentos legais

A Constituição de 1988 trouxe importantes mudanças políticas para a sociedade brasileira, especialmente rumo à democratização. No campo da educação, houve avanços significativos, dentre eles a garantia da gestão democrática no ensino público (Art. 206; IV), oportunizando a prática democrática no cotidiano escolar.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394/96 reafirmou este princípio em seu Art. 3º, inciso VIII, no qual contemplou a gestão democrática. Em seu Art. 14, dispõe sobre os seguintes princípios norteadores da gestão democrática nas escolas públicas:

> I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político-pedagógico da escola;
> II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Nos últimos anos, em cumprimento à LDB e em consonância com a Deliberação nº 014/99 do Conselho Estadual de Educação do Paraná, todas as escolas paranaenses elaboraram suas propostas pedagógicas. Esta Deliberação contempla os indicadores para elaboração da proposta pedagógica dos estabelecimentos de ensino da Educação Básica em suas diferentes modalidades. A seguir destacamos alguns de seus artigos:

> Art. 1º A proposta pedagógica do estabelecimento de ensino deverá ser elaborada contemplando os aspectos contidos na Indicação n.º 004/99 que a esta se incorpora.
> Art. 2º A elaboração da proposta pedagógica, envolverá todos os segmentos da comunidade escolar.
> Art. 3º O estabelecimento de ensino organizará, em proposta pedagógica única, os cursos ofertados em níveis e modalidades diversas.
> Art. 4º A proposta pedagógica do estabelecimento de ensino equacionará tempo e espaço, visando a seleção dos conhecimentos científicos e procedimentos de avaliação, promovendo a aquisição de conhecimentos, competências, valores e atitudes previstas para a Educação Básica.
> Art. 5º A matriz curricular decorrente de proposta pedagógica deve ser utilizada como instrumento gerencial, respeitando a obrigatoriedade do estudo da língua portuguesa, da matemática, da arte e de educação física, o conhecimento de mundo físico e da realidade social e política.
> Art. 6º - Cabe à SEED orientar e acompanhar os estabelecimentos de ensino na elaboração e execução da proposta pedagógica e das matrizes curriculares, verificando a sua legalidade.

A Indicação 004/99 - CEE faz menção à Lei nº. 9394/96, destacando as mudanças no Sistema Educacional Brasileiro, especialmente as relacionadas à gestão, à organização e à ação educativa, que consagram princípios como liberdade, autonomia, flexibilidade e democracia. Explicita-se, nessa Indicação, a preocupação com as diferentes terminologias empregadas na LDB a respeito do Projeto Político-Pedagógico, a saber, proposta pedagógica (arts. 12 e 13), plano de trabalho (art.13), projeto pedagógico (art. 14), uma vez que elas poderão resultar em confusões conceituais.

Atualmente, a SEED - Secretaria de Estado da Educação do Paraná defende a terminologia Projeto Político-Pedagógico**,** sendo que o termo proposta pedagógica ou proposta pedagógica curricular é utilizado como sinônimo de currículo. Compartilhamos do posicionamento adotado pela SEED, com exceção à aplicação do termo proposta pedagógica para currículo. Entendemos que toda proposta pedagógica é também política, em razão disto, ela tem o mesmo significado de Projeto Político-Pedagógico, enquanto que currículo é um termo clássico utilizado para designar os conteúdos, matérias que compõem um curso nas diversas áreas do conhecimento. Os componentes do currículo são aqueles que respondem as questões: O que ensinar? (conteúdos); Para que ensinar? (os objetivos pretendidos em relação aos

conteúdos); Quando ensinar? (Organização seqüencial e temporal dos conteúdos) e Como ensinar? (metodologia utilizada para atingir os objetivos).

Vejamos os elementos constitutivos da proposta pedagógica contemplados na Indicação 004/99 do CEE do Paraná:

> I – explicitação sobre a organização da entidade escolar;
> II – filosofia e os princípios didático-pedagógicos da instituição;
> III– conteúdos, competências e habilidades propostas e os respectivos encaminhamentos metodológicos;
> IV – atividades escolares, em geral, e as ações didático-pedagógicas a serem desenvolvidas durante o tempo escolar;
> V – matriz curricular específica e a indicação da área ou fase de estudos a que se destina;
> VI – processos de avaliação, classificação, promoção e dependência;
> VII – regime escolar;
> VIII – calendário escolar;
> IX – condições físicas e materiais;
> X – relação do corpo docente e técnico-administrativo;
> XI – plano de formação continuada para os professores;
> XII – plano de avaliação interna e sistemática do curso.

Outro aspecto a ser observado na construção ou reformulação dos Projetos Político-Pedagógicos diz respeito à legislação em vigor sobre a Inclusão de Pessoas com Necessidades Especiais, a cultura Afro Brasileira e Africana, a cultura Indígena, aos conteúdos curriculares relacionados aos estudos sobre o nosso Estado, ao Ensino Fundamental de Nove anos, a Educação Infantil, a Educação Profissional, a Educação de Jovens e Adultos, a oferta de estágio obrigatório ou não. Enfim, é necessário observar a legislação pertinente aos cursos e modalidades que o estabelecimento de ensino oferta.

As políticas educacionais, nos diferentes períodos históricos, são condizentes com os interesses políticos, econômicos e sociais, em consonância com a realidade que se tem e com os objetivos que se pretende alcançar (de manutenção ou de transformação). Neste sentido, é importante fazermos uma revisão histórica dos modelos de organização e gestão educacional no Brasil para compreendermos a atualidade.

Breve histórico da organização e gestão educacional brasileira

Embora a gestão da educação no Brasil de hoje esteja vinculada à idéia de democracia, entendida como sinônimo de participação coletiva dos atores envolvidos na prática pedagógica, ainda predomina resquícios de uma prática autoritária, tanto nos setores educacionais como na própria sociedade brasileira.

Podemos dizer que a proposta de adotar uma gestão democrática é uma atitude ainda um tanto quanto utópica. No entanto, se considerarmos que todo projeto tem em si a intenção de vir a ser, de se realizar, é possível elaborar um projeto político-pedagógico voltado para uma escola que eduque seus alunos, possibilitando desenvolvimento humano, cultural, científico e tecnológico necessários ao mundo do trabalho e ao exercício da cidadania. Para a concretização de tal objetivo é necessário não apenas o esforço constante de todos, mas também que ele esteja contido no Projeto Político-Pedagógico.

Isso não significa que cabe apenas à educação tornar a sociedade mais justa e igualitária, mas que seu papel é fundamental nesse processo, porque ela é formadora dos seres sociais de que a sociedade necessita. Assim, a escola, como instituição pública, precisa rever suas práticas de gestão e de construção dos seus Projetos Político-Pedagógicos.

Em face desta necessidade, é importante fazermos uma revisão histórica dos modelos de organização e gestão educacional no Brasil.

A gestão educacional brasileira, para efeito analítico, pode ser caracterizada como conservadora ou tradicional, democrática, e gerencial ou empresarial.

Nossos primeiros representantes educacionais, os Jesuítas viam na educação o caminho para difundir a religião e os interesses da Igreja Católica. Quando foram expulsos em 1759, havia 17 escolas denominadas – “escolas de primeiras letras”.

Em 1822, Pedro II decretou as “aulas avulsas”, eram oferecidas nas casas dos professores, geralmente sem formação pedagógica, pois a primeira “Escola Normal” surgiu em 1835, nas quais, seus diretores eram indicados, e a benevolência era uma forte qualidade para se ocupar o cargo.

Podemos dizer que até a década de 30 do século passado, a educação escolar era um tanto quanto informal, com características domésticas. Isto é:

> [...] ignorando os princípios fundamentais e orientações formais da Administração, transformaram a escola num contexto doméstico, no qual o quadro de referências é a família; a racionalidade se faz com base nos laços pessoais; os aspectos mais visados refletem as relações familiares; a figura do professor é representada como pai/mãe/amigo; e o aluno é visto como filho/amigo. (TEIXEIRA, 2003, p.24-28).

Durante o Estado Novo (1937-1945), o ensino passou a ser formal "pautado pelas Leis Orgânicas de Educação, que se aproximavam dos ideais fascistas, caros à ditadura militar de Getúlio Vargas". (NOVA ESCOLA, 2008, p.9). A pretensão era preparar mão-de-obra para as novas profissões decorrentes do crescimento mundial da industrialização.

De 1930 até 1970, predominou a tendência conservadora. A administração era de base rígida, centralizada, burocrática e formal. A esse respeito TEIXEIRA (Ibid., p.100) afirma:

> A tendência conservadora firma raízes no modelo tradicional de organização escolar, burocrática, hierarquizada, rígida e formal. Tendência que busca manter um formato de organização escolar, decidido fora da escola e imposto por meio de preceitos legalmente instituídos e que devem ser fielmente observados por seus profissionais. Esse modelo cultiva a obediência às normas e ao formalismo, valoriza o cumprimento do dever, o zelo no desenvolvimento ao trabalho, mais que a competência e o aperfeiçoamento profissional.

Apesar do predomínio da tendência burocrática e centralizada, as primeiras experiências de participação na gestão da escola pública no Brasil e que envolveram estudantes secundaristas, ocorreram no período de 1931 a 1935, quando Anísio Teixeira era Secretário de Educação no Distrito Federal. Considerado pioneiro por relacionar democracia participativa com administração da educação, Anízio Teixeira introduziu uma forma de gestão escolar que envolvia a participação dos alunos organizados em Conselhos, nos quais eles decidiam desde sanções disciplinares até questões relacionadas a atividades curriculares e extracurriculares. Esta experiência ficou conhecida como "anarquia", ou inversão da autoridade escolar.

Na década de 70, a ênfase foi dada à dimensão técnica da administração escolar, na qual predominava a centralização, o autoritarismo e a redução da dimensão política. A Lei n° 5692/71 expressa essa tendência

administrativa, bem como o contexto político-social que o país vivenciava, ou seja, o da ditadura militar.

Porém, em pleno regime militar, os movimentos populares clamavam por mais vagas nas escolas públicas e pelas eleições de diretores de escolas. A sociedade em geral, trabalhadores em educação, lideranças de partidos de esquerda articularam um esboço de um projeto político, cujas estratégias e práticas tinham objetivo de garantir a participação da população nas decisões da administração pública.

As primeiras eleições para diretores ocorreram em 1976, em Boa Esperança, no Espírito Santo, onde o prefeito também implantou o planejamento participativo na administração das escolas municipais. No mesmo ano em Lages, Santa Catarina, e em Piracicaba, São Paulo, também foi implantada a administração participativa.

Após 1978, professores, alunos e sociedade civil organizados exigiram novas práticas administrativas para a educação, especialmente o abandono do autoritarismo, do centralismo burocrático por parte do poder público. Descentralização, autonomia e participação se tornam bandeiras de luta por uma administração democrática.

Desde então, as eleições para dirigentes escolares passaram a ser mais freqüentes. Porém, além de não serem garantia de uma gestão democrática, elas trouxeram consigo novos conflitos e divergências para o interior da escola, uma vez que o processo de escolha nem sempre costuma ser transparente ou, quando eleito, o diretor não obrigatoriamente garante a participação dos demais segmentos da escola.

O fim do regime militar não trouxe mudanças significativas na administração do sistema escolar. Podemos dizer que, do ponto de vista legal, tivemos alguns avanços, especialmente se considerarmos que, na década de 80, a administração passou a ser pensada em termos de gestão democrática ou participativa.

Na esteira do movimento da sociedade, as políticas educacionais, por meio do seu ordenamento legal, passam a atribuir importância à gestão democrática. A Constituição Federal de 1988 assegura a gestão democrática do ensino público, que foi reafirmada no campo educacional pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação nº 9394/1996.

Na década de 1990 ocorreram muitas reformas políticas, o setor educacional foi marcado por forte influência dos organismos multilaterais. Segundo LIBÂNEO (2007, p. 35), as reformas educativas se constituem uma tendência internacional, decorrendo de necessidades e exigências geradas pela reorganização produtiva no âmbito das instituições capitalistas. Isto porque, o mercado

> [...] requer um novo trabalhador, com habilidades de comunicação, de abstração, de visão de conjunto, de integração e de flexibilidade, para acompanhar o próprio avanço científico-tecnlógico da empresa, o qual se dá por força dos padrões de competitividade seletivos exigidos no mercado global. Essas novas competências não podem ser desenvolvidas a curto prazo e nem pela empresa. Por isso, a educação básica, ou melhor, a educação fundamental ganha centralidade nas políticas educacionais, sobretudo nos países subdesenvolvidos. (LIBÂNEO, 2007, p. 102).

Na Conferência Mundial de Educação Para Todos que ocorreu em Jomtien, na Tailândia, em 1990, organizada pelos organismos internacionais, foram apresentadas ações quanto aos aspectos da gestão, financiamento, currículo, avaliação, formação de professores, dirigentes e especialistas da educação a serem incorporadas nas políticas educacionais da América Latina e do Caribe, objetivando atender as necessidades básicas de aprendizagem para estas populações.

A Conferência em Jomtien ocorreu no período histórico em que tínhamos como presidente da República Fernando Collor de Mello, o qual foi destituído do cargo em 1992. Itamar Franco assume a presidência da República e com a participação de educadores de toda a nação é construído o Plano Decenal de Educação Para Todos.

A partir de meados da década de 1990, na presidência de Fernando Henrique Cardoso, o modelo de gestão que tem predominado nos encaminhamentos das políticas públicas é o denominado *gerencial.* Esse novo modelo de gestão pública foi introduzido a partir da reforma administrativa do Estado Brasileiro, cujas diretrizes encontram-se no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (1995). O documento redefine e delimita suas funções e área de atuação. O Estado deixa de ser executor ou prestador direto dos serviços sociais, mas mantém o papel de planejador e regulador. O objetivo

primordial desta reforma foi reduzir gastos públicos e aumentar a produtividade dos serviços prestados.

As ações de Fernando Henrique Cardoso seguem orientações do Banco Mundial e do Fundo Monetário Internacional, estabelecendo metas para descentralizar a administração de verbas; são estabelecidos parâmetros curriculares nacionais; aumento da demanda de educação à distância; formação de professores e estabelecimento de critérios de qualidade para os livros didáticos públicos.

CARVALHO (2005), ao analisar as repercussões da gestão administrativa gerencial na educação brasileira, destaca a transferência de responsabilidades administrativas, financeiras e pedagógicas para as instituições escolares e o aumento da participação da comunidade escolar por intermédio de mecanismos de gestão colegiada e representativa.

Em decorrência, do novo modelo de gestão, os membros da comunidade passam a atuar diretamente nos Conselhos Escolares e Associações de Pais e Mestres. A ampliação da participação está relacionada ao interesse de impulsionar a comunidade a se sentir responsável pelos resultados e a encontrar soluções para os problemas escolares. A escola passa a ser concebida como empresa prestadora de serviços educacionais e a gestão democrática, por sua vez, são associadas à satisfação do cliente, consumidor dos serviços escolares, ou seja, alunos, pais e a comunidade onde se insere. Também está associada a novas formas de controle por parte do Estado, que indiretamente afere o desempenho dos serviços prestados como ainda fiscaliza a aplicação dos recursos e o cumprimento das metas.

Esse processo modifica o sentido de gestão democrática. Gerada em um momento histórico que correspondia à democratização da sociedade, a participação dos pais e da comunidade era vista como um movimento político de “democratização” da escola, em oposição a uma prática centralizadora e autoritária. Em seu lugar surge outra concepção que corresponde à política de Estado-mínimo.

Acompanhando as mudanças, no Paraná, em 1991, no governo Roberto Requião, foi lançado o Programa *Construindo a Escola Cidadã*, que enfoca a descentralização do poder, a ampliação da autonomia administrativa, financeira e pedagógica da escola, a gestão democrática (escolha de diretores, criação

de Grêmios Estudantis, participação da comunidade escolar na construção do Projeto Político-Pedagógico e da constituição dos Conselhos Escolares). Na busca de assegurar a continuidade administrativa, o documento incentiva a elaboração e execução dos projetos pedagógicos das escolas.

Neste período, as escolas foram levadas a construir seus Projetos Político-Pedagógicos. Porém, por ser uma das primeiras experiências desta construção, eles apresentaram alguns limites, especialmente porque não foram construídos coletivamente, não se constituíram documentos orientadores das ações escolares, tornando-se assim, documentos de "gaveta", para serem apresentados a órgãos oficiais.

A partir de 1995, com o Governo Lerner, a concepção de "gestão democrática" implementada no Paraná, denominada gestão compartilhada, recebia influências diretas do modelo gerencial, assemelhando a gestão da escola à gestão das empresas modernas, eficientes e prósperas. A proposta tem como objetivos principais: a divisão da responsabilidade de gerir a escola com a comunidade pela conquista da excelência na educação. Eficiência, modernização, controle e qualidade são palavras de ordem neste modelo administrativo-economicista.

Neste período, as Associações de Pais e Mestres – atuais Associações de Pais, Mestres e Funcionários, passaram a desempenhar um papel de extrema importância na gerência dos recursos financeiros repassados diretamente às escolas por meio de programas federais e estaduais. Para isso, muitos encontros ocorreram em Faxinal do Céu, com a finalidade de formar diretores e membros de Associações de Pais e Mestres para colocar em prática o novo modelo de gestão escolar e incentivá-los a estabelecer parcerias com Igrejas, entidades não governamentais e com a sociedade civil.

Em correspondência a esta perspectiva, surge o "Plano de Ação da Secretaria de Estado da Educação do Paraná" (1995 – 1998), segundo o qual toda escola paranaense deve ser um centro de excelência. A excelência, entendida como um grau de qualidade seria atingida quando a escola atendesse ao objetivo da satisfação do cliente e da efetividade dos serviços públicos.

A Secretaria de Estado da Educação do Paraná, desde 2003, por meio da CADEP – Coordenação de Apoio à Direção e Equipe Pedagógica, hoje

denominada – CGE (Coordenação de Gestão Escolar), buscando consolidar um modelo de gestão democrática nas escolas, desencadeou ações de discussão e de (re) elaboração dos Projetos Político-Pedagógicos. Para tanto, realizou atividades como: semana pedagógica, cursos específicos para elaboração das Diretrizes Curriculares Estaduais, reuniões pedagógicas, grupos de estudos, jornadas pedagógicas, horas/atividades, pesquisas e consultas junto à comunidade. O resultado desse processo todo foi a produção de um projeto que revelasse os limites e as possibilidades de cada escola (SEED, CADEP, 2005).

Em face do exposto, observamos a relevância que o Projeto Político-Pedagógico vem ganhando nos atuais encaminhamentos políticos do Paraná. Neste sentido, cabe perguntar se o Projeto Político-Pedagógico sintetiza o processo vivido no coletivo de uma comunidade e se ele expressa a identidade, os objetivos, metas e ações do coletivo da escola. E se todas as escolas paranaenses elaboraram e (re) elaboraram seus projetos coletivamente.

Falar em construção coletiva não é tarefa simples. A escola é espaço de concentração de múltiplos conflitos e contradições que permeiam a sociedade e, muitas vezes, segundo SCHLESENER (2006, p. 180), "não consegue gerir tais problemas, perdendo a perspectiva de seus próprios objetivos". Além do que o projeto escolar de forma democrática necessita planejamento. É preciso ter claro onde, quando e quem vai participar, precisa, ainda, ser viável a elaboração de um cronograma prévio para que ele ocorra. A seguir sugerimos algumas idéias para esta construção.

A construção do projeto da escola

A construção/reformulação/avaliação do Projeto Político-Pedagógico necessita de uma ação conjunta. Direção escolar e equipe pedagógica deverão prever momentos coletivos para este fim. Geralmente, é durante o início do ano letivo, após as férias de julho e no encerramento do ano letivo que estes momentos são pensados e previstos pelas escolas. Porém, não são suficientes, é necessário discuti-lo também, na hora atividade dos professores,

reuniões de pais, conselhos de classe, reuniões pedagógicas, reuniões do Conselho Escolar, da APMF, e do Grêmio Estudantil. Cabe aqui ressaltar a fundamental importância do pedagogo escolar na organização do trabalho pedagógico e na viabilização destes momentos, sem ferir o calendário escolar.

Quanto a sua construção, é necessário afirmar que é uma atribuição da escola, não há modelos a serem seguidos porque não há escolas idênticas. Há sim, por parte do sistema educacional, através dos seus órgãos executores (estaduais ou municipais) a incumbência de orientar os estabelecimentos de ensino quanto à elaboração ou reelaboração dos seus Projetos Políticos Pedagógicos. No entanto, observando os referenciais legais, cabe ao Conselho Escolar das instituições aprová-los. É um documento que necessita de constante avaliação por parte da própria escola, caso contrário, será um documento de gaveta, apenas para cumprir formalidades burocráticas.

É necessário implementá-lo, pois nunca estará finalizado, ele será sempre um ponto de partida, porque na escola há vida e a vida modifica-se continuamente. Novos desafios surgem todos os dias e novas demandas são exigidas. Deste ponto de vista,

> [...] cada escola implementa no seu ritmo e tempo próprios e na dimensão das vontades dos coletivos nela atuantes. Construir um projeto pedagógico da escola é mantê-la em constante estado de reflexão e elaboração, numa esclarecida recorrência às questões relevantes do interesse comum e historicamente requeridas [...] (IESDE, módulo 4, p.164)

Ao construirmos o projeto da escola algumas questões necessitam ser feitas em relação aos sujeitos que queremos formar, aos conhecimentos que queremos ensinar, à sociedade que queremos para viver, à escola que temos e queremos, à concepção de avaliação que defendemos, à cultura que queremos valorizar e até mesmo a que relações de poder queremos manter.

É fundamental que o documento descreva os princípios norteadores que estão contemplados na LDB Nº 9394/96, no seu Art. 3º:

> I. igualdade de condições para 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 idéias e concepções pedagógicas;

> IV. respeito a liberdade e apreço a 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 do sistema de ensino;
> IX. garantia do padrão de qualidade;
> X. valorização da experiência extra-curricular;
> XI. vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais [...]

No caso do Estado do Paraná, a equipe da CADEP/SEED, atual CGE – Coordenação de Gestão Escolar e Equipe dos Núcleos Regionais de Educação elaboraram em 2005, um documento norteador para análise e parecer dos projetos das escolas, o qual não deve ser encarado como modelo e sim como parâmetro para que as escolas contemplem elementos importantes em seus projetos. O documento de análise atenta para a identificação do estabelecimento e seus atos legais; a organização da entidade escolar; fundamentação teórica e organização pedagógica; concepção de avaliação; formas de registros avaliativos e sua periodicidade; recuperação de estudos; proposta de articulação com a família; instâncias colegiadas (Grêmio Estudantil, Conselho de Classe, APMF, Conselho Escolar); acompanhamento e avaliação do Projeto Político-Pedagógico; anexos e parecer do Núcleo Regional de Educação quanto ao atendimento dos requisitos propostos na LDB nº 9394/96, nas Diretrizes Curriculares Nacionais e Estaduais, na Deliberação nº 014/99-CEE/PR e demais legislações pertinentes.

Embora não existam modelos a serem seguidos na construção do projeto escolar, podemos citar alguns elementos comuns aos Projetos Político-Pedagógicos das escolas públicas do Paraná: apresentação; identificação da escola, mediante o diagnóstico da realidade; objetivos; fundamentação teórica ou conceitual; operacionalização (da gestão democrática, proposta curricular, formação continuada, qualificação dos espaços e equipamentos); avaliação e anexos (projetos desenvolvidos na escola e outros).

Ao construir o Projeto Político-Pedagógico, é necessário observar se o texto não apresenta incoerências teóricas, ausência dos princípios constitucionais da educação, se contempla uma proposta de gestão

democrática; se existe uma proposta curricular articulada em seus termos; se existe previsão para a formação continuada dos segmentos escolares e para a melhoria dos espaços e equipamentos. Na sua elaboração é preciso observar as bases legais que sustentam a educação, entre as quais podemos citar as Diretrizes Curriculares e a Indicação nº 004/99 do Conselho Estadual de Educação, que apresenta os elementos indispensáveis para a construção do projeto escolar.

Cabe ressaltar, ainda, alguns aspectos que devem ser considerados na sua elaboração. Segundo VEIGA (1998, p. 23-28), a construção do Projeto Político-Pedagógico é marcada por três atos distintos: ato situacional, no qual se descreve a realidade da escola; ato conceitual que diz respeito à concepção de sociedade, homem, educação, escola, currículo, ensino e aprendizagem; e ato operacional, que mostra as ações para a operacionalização do projeto.

Conforme LIBÂNEO, OLIVEIRA E TOSCHI (2003, p.359),

> A pergunta mais importante a ser respondida pela equipe escolar no momento da elaboração do projeto-curricular é: o que se pode fazer que medidas devam ser tomadas para que a escola melhore, para que favoreça uma aprendizagem mais eficaz e duradoura dos alunos? [...] é indispensável que a discussão sobre o documento final seja concluída com a determinação das tarefas, de prazos, de formas de acompanhamento e avaliação (o que se fará quem fará, quais são os critérios de avaliação).

Do nosso ponto de vista, o elemento mais importante do projeto é o currículo, o qual não deve ser apenas um rol de conteúdos, mas

> [...] o conjunto dos conteúdos cognitivos e simbólicos (saberes, competências, representações, tendências e valores) transmitidos (de modo explícito ou implícito) nas práticas pedagógicas e nas instituições de escolarização, isto é, tudo aquilo a que poderíamos chamar de dimensão cognitiva e cultural da educação escolar (FARQUIM, 1993, Apud, LIBÂNEO, OLIVEIRA e TOSCHI, 2003, p. 363).

O currículo, portanto, define o que se ensina e se aprende na escola de modo formal. Assim, a elaboração do Projeto Político-Pedagógico requer dos envolvidos uma definição dos componentes curriculares, de modo a articular

experiências concretas dos alunos, conhecimentos científicos e realidade social. O que se espera é que a escola, em sua prática pedagógica, possibilite a formação de cidadãos capazes, pelo instrumental adquirido de compreender a sociedade em que se inserem, considerar seus aspectos contraditórios e atuar nela de forma consciente, lutando para superar as relações atuais e, ao mesmo tempo, construir modos de vida mais igualitários, mais dignos e menos individualizados.

Trata-se, portanto, de um desafio ao mesmo tempo político e pedagógico, em que a escola é desfiada a enfrentar suas próprias contradições.

Considerações finais

Considerando os aspectos descritos anteriormente, podemos dizer que a ênfase das atuais políticas educacionais está na gestão democrática, tendo o projeto como um elemento fundamental à medida que organiza a escola para exercer o importante papel que lhe é próprio: socializar conhecimentos.

Entendemos que muitas escolas avançaram significativamente nas decisões coletivas de gestão, na sala de aula, na prática avaliativa, na composição de seus órgãos colegiados e na construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico. Por outro lado, ainda permanecem resquícios de uma concepção burocrática e centralizada na administração escolar.

Apesar do reconhecimento legal, o processo de democratização da gestão escolar tem se desenvolvido lentamente. Na grande maioria dos estabelecimentos escolares ainda predomina uma administração de caráter centralizado, burocrático e técnico. Este é, portanto, um desafio a ser vencido pela escola e o Projeto Político-Pedagógico ocupa um importante papel nesse processo, pois é um documento fundamental, norteador para as ações que formam a identidade da escola. Por isso, não basta que ele simplesmente exista. É necessário que seja o “retrato da escola”, com seus limites e perspectivas, e construído por várias mãos.

Com base nos dados coletados na realização de nossa pesquisa[4] pudemos concluir que as escolas estão discutindo e elaborando seus projetos de forma mais coletiva. As semanas pedagógicas têm sido momentos propícios para um maior envolvimento dos segmentos da comunidade escolar. Porém, esta participação ainda não é suficiente, restringindo-se basicamente aos professores e equipes pedagógicas, em detrimento da pouca ou quase nula participação dos outros segmentos da comunidade escolar.

Dos dados obtidos, na escola de implementação em Maringá, pudemos constatar que a escola se define como democrática, pois convidam seus segmentos para participarem da reconstrução do Projeto Político-Pedagógico; afirmam que o projeto é coerente com a identidade da escola; respeitam os princípios da gestão democrática na composição dos órgãos colegiados, realizando eleições nos segmentos que os representam; possibilitam a participação dos pais nas reuniões de matrícula, entrega de boletins e escolha de uniforme. Entretanto, reconhecem que em "reuniões específicas de APMF e Conselho Escolar a participação é mínima" e, que, "a aplicação de recursos são definidos pela APMF e Conselho Escolar".

Ao questionarmos se existe coerência entre a teoria descrita no projeto da escola e a prática realizada na sala de aula, a informação que obtivemos é a de que "o trabalho educativo ainda é feito com respaldo de práticas de 20/30 anos atrás". Em relação ao fato de a instituição ter ou não a prática de construir o *Plano de Ação da Escola* coletivamente obtivemos a resposta de que "este ano o Plano foi elaborado coletivamente, priorizando um período na semana pedagógica de fevereiro para realizá-lo", porém, ainda, é uma prática que não está consolidada na escola. No GTR, também constatamos que os membros do Conselho Escolar e da APMF são escolhidos por afinidades pessoais ou por serem do mesmo partido do diretor e que ainda predominam práticas antidemocráticas, corporativistas e voltadas para os interesses individuais (PICOLI, 2008).

Considerando as informações obtidas na escola de implementação do nosso projeto e junto ao GTR, podemos afirmar que a gestão democrática é

[4] Os dados foram obtidos por meio da implementação da nossa proposta de intervenção na escola e do GTR (Grupo de Trabalho em Rede), que contou com 17 participantes, dentre os quais Pedagogos, Professores de Educação Especial, Educação Física e de Artes das Escolas Estaduais, de Núcleos Regionais de Educação e da Secretaria de Estado da Educação.

algo ainda a ser construído.

Assim, por meio do exposto, procuramos chamar atenção para o fato de que o Projeto Político-Pedagógico, construído e reconstruído coletivamente, é um dos elementos mais importantes para a gestão democrática. Considerado como o eixo central da organização do trabalho na escola, ele deve articular os aspectos administrativos (plano de ação do diretor/escola e regimento escolar) aos aspectos pedagógicos (currículo, métodos, avaliação, formação continuada) e ao objetivo da escola, assegurando a unidade teórica e metodológica no trabalho didático e pedagógico, a unidade na organização do trabalho escolar e a coerência entre o planejado e o executado nas práticas escolares.

Referências Bibliográficas

BASTOS, João Baptista (org.). **Gestão Democrática**. Rio de Janeiro: DP&A: SEPE, 2001.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil:** promulgada em 5 de outubro de 1988**.** Brasília: Gráfica do Senado Federal, 1998.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado. Câmara de Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.** Brasília, DF: Presidência da República: Câmara de Reforma do Estado, 1995.

BRASIL, MEC. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional n. 9394/1996**.

CARVALHO, Elma Júlia Gonçalves de. **Autonomia da Gestão Escolar:** Democratização e Privatização, Duas Faces de Uma Mesma Moeda. Piracicaba, Tese de Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Metodista de Piracicaba, 2005.

Dias, Gilmar. **A Dimensão Política do Projeto Político-Pedagógico:** Rumo à Autonomia Política e Pedagógica da Escola Pública. Universidade Tuiuti do Paraná, 2003.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Gestão Educacional e Organização do Trabalho Pedagógico**. Curitiba: IESDE, 2003.
GADOTTI, Moacyr. **Escola Cidadã**. São Paulo: Cortez, 2004.

IESDE BRASIL S/A. **Curso Normal.** Curitiba: IESDE, 2003, módulo 4.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação Escolar:** políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2003.

LIBÂNEO, José Carlos (org.) **Educação Escolar:** políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2007.

NOVA ESCOLA. **Especial Gestão Escolar**. 2008. Disponível em WWW.novaescola.org.br.

PARANÁ, CEE. **Deliberação nº 014/99 – Indicação nº 004/99**. 1999.

PARANÁ, **Plano de Ação da Secretaria de Estado da Educação do Paraná**. 1995.

PICOLI, Elaine S. A. Projeto Político-Pedagógico: uma construção "coletiva"? In: **Anais do III Encontro de Pesquisa em Educação, I Jornada de Gestão Educacional e XV Semana de Pedagogia, 2008**. Pedagogia UEM 35 anos: história e memória. Maringá, Universidade Estadual de Maringá, 2008.

SAVIANI, Dermeval. **Sentido da Pedagogia e Papel do Pedagogo**. In: Revista da ANDE, São Paulo, n. 9, p. 27-28, 1985.

SEED, CADEP. **A Elaboração do Texto do Projeto Político-Pedagógico da Escola Pública**. 2005. Disponível em HTTP: // WWW.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portal/cadep/projeto.php. Acesso em 15/02/2008.

SEED, PDE, Elaine Sinhorini Arneiro, Diário. **Grupo de Trabalho em rede.** 2007. Disponível em WWW.diadiaeducacao.pr.gov.br. Acesso em, 13/11/2007 e 20/11/2007.

SCHLESENER, Anita H. Gestão Democrática da Educação e Formação de Conselhos Escolares. In: FERREIRA, Naura S. C. **Políticas Públicas e Gestão da Educação, políticas, fundamentos e análises.** Brasília, Líber Livro editora, 2006.

TEIXEIRA, Lúcia H. G. (coord.). **O diretor da unidade escolar frente a tendências presentes na gestão da escola pública de Minas Gerais**. Juiz de Fora; UFJF/SEE-MG, 2003. Relatório de pesquisa.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro; RESENDE, Lúcia Maria G. de (orgs.). **Escola: Espaço do Projeto Político Pedagógico**. Campinas, SP: Papirus, 1998.

VEIGA, Ilma Passos, **Projeto Político da Escola: uma construção coletiva. Projeto Político Pedagógico da Escola: uma construção possível**/ Ilma P. A. Veiga (org.). Campinas, SP: Papirus, 1995.