

GESTÃO EM FOCO

NOTÍCIAS | Rematrículas começam nesta quarta-feira (09)

Organização do Trabalho Pedagógico - Recursos de Formação

Conteúdos e temas para colaborar na organização do trabalho pedagógico.



Artigos

Artigos, teses, dissertações e monografias para consulta



Glossário Pedagógico

Acesso a sites com vocabulários da educação



Planos de Educação

Leis e projetos municipais, estaduais e nacional



Desafios Educacionais

Cadernos temáticos e sugestão de sites



Instâncias Colegiadas

Órgãos de representação e decisões tomadas em grupo



Semana Pedagógica

Orientações e conteúdos das formações realizadas



Documentos Referenciais

Regimento, PPP e Livro Registro de Classe



O Tema É...

Sugestões de conteúdos para reuniões



Sugestões de Leitura

Publicações sobre temas educacionais

Imprimir | Compartilhar

Voltar | Início

O PAPEL DO DIRETOR ESCOLAR E A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO PEDAGÓGICO: DOCUMENTOS NORTEADORES DA ESCOLA

Unidade 1 - Conhecendo o Projeto Político-Pedagógico



PARANÁ
GOVERNO DO ESTADO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO

GOVERNADOR DO ESTADO DO PARANÁ
Carlos Alberto Richa

SECRETÁRIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO
Ana Seres Trento Comin

DIRETOR GERAL
Edmundo Rodrigues da Veiga Neto

SUPERINTENDENTE DE EDUCAÇÃO (SUED)
Ines Carnieletto

CHEFE DO DEPARTAMENTO DE GESTÃO EDUCACIONAL (DGE)
Laureci Schmitz Rauth

COORDENADORA DE GESTÃO ESCOLAR (CGE)
Neide Perfeito

CHEFE DO DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO BÁSICA (DEB)
Cassiano Roberto Nascimento Ogliari

**CHEFE DO DEPARTAMENTO DE POLÍTICAS E TECNOLOGIAS
EDUCACIONAIS (DPTE)**
Eziquiel Menta

COORDENADORA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA E *WEB* (CEAD *WEB*)
Monica Bernardes de Castro Schreiber

PRODUÇÃO DE CONTEÚDO E DESIGN PEDAGÓGICO

Coordenação de Gestão Escolar - CGE

Alessandra Cardoso
Ana Paula Mehret
Cleusa Salete dos Santos Curcel
Eliane Benatto
Janete de Fatima Stimamiglio
Joelma Silveira e Silva
Juara de Almeida Ferreira
Karen Larissa Godoy dos Santos
Maria Regina Bach
Marisa Leris
Neide Perfeito
Schirley A.S. Santos
Suzete Fantinato

Departamento de Educação Básica (DEB)

Alexandra Maria dos Santos Albano
Ana Carolina Morello

Coordenação de Educação a Distância e Web (CEaD Web)

Ana Paula Istschuk
Cristiane Rodrigues de Jesus
Elisandra Angrewski
Monica Bernardes de Castro Schreiber
Simone Sinara de Souza

REVISÃO TEXTUAL

Coordenação de Educação a Distância e Web (CEaD Web)

Tatiane Valéria Rogério de Carvalho

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

Coordenação de Produção Multimídia (CPM)

Carina Skura Ribeiro
Fernanda Serrer
Joise Lilian do Nascimento

ILUSTRAÇÕES

Coordenação de Produção Multimídia (CPM)

Edney Ricardo Cavichioli
Jocelin José Vianna da Silva
Leandro Alves de Almeida
Will Stopinski

PRODUÇÃO AUDIOVISUAL

Coordenação de Produção Multimídia (CPM)

Adriana Kalinowski
Alcebíades P. Cordeiro
Aldemara P. de Melo
Elaine Locatelli
José Elair Cordeiro Guedes
Keila Mara Ferreira
Luís Gabriel Maluf
Marcos Romeu Pereira
Nina Collere
Rodrigo Mendes
Tania Bonassa
Will Stopinski

2018

Atualizado



Este trabalho está licenciado com uma Licença

Creative Commons - Atribuição - NãoComercial - Compartilha - Igual 4.0 Internacional.

GESTÃO EM FOCO

MÓDULO 9: O PAPEL DO DIRETOR ESCOLAR E A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO PEDAGÓGICO: DOCUMENTOS NORTEADORES DA ESCOLA

Este módulo tem por objetivo auxiliar a equipe gestora na articulação e orientação dos profissionais da educação da instituição e dos diferentes segmentos da comunidade escolar para elaboração e implementação dos documentos que organizam o trabalho pedagógico e administrativo da escola, numa perspectiva coletiva. Ele é composto por quatro unidades:

Unidade 1

Conhecendo o Projeto Político-Pedagógico

Objetivos:

Identificar o Projeto Político-Pedagógico como documento norteador de todo o trabalho escolar; reconhecer os princípios teóricos e legais que regem o Projeto Político-Pedagógico; e perceber a articulação entre os elementos constitutivos do Projeto Político-Pedagógico: marco situacional, conceitual e operacional, bem como suas características.

Unidade 2

A Proposta Pedagógica Curricular: Reflexões sobre o Plano de Trabalho Docente

Objetivos:

Ressaltar a importância do conhecimento da Proposta Pedagógica Curricular articulada ao Plano de Trabalho Docente; propiciar condições para que a equipe pedagógica subsidie, oriente e coordene ações que envolvam a elaboração do Plano de Trabalho Docente; acompanhar a efetivação da Proposta Pedagógica Curricular no processo de ensino e aprendizagem por meio da elaboração do Plano de Trabalho Docente; e identificar, a partir dos elementos que compõem a Proposta Pedagógica Curricular, quais ações deverão ser desenvolvidas para sua implementação na escola.

Unidade 3

O Papel da Equipe Gestora no Processo de (Re)Elaboração Coletiva do Projeto Político-Pedagógico

Objetivos:

Perceber sua importância como mediador e articulador da reelaboração do Projeto Político-Pedagógico de forma coletiva; identificar os principais passos para a escrita e reelaboração do Projeto Político-Pedagógico; e mediar as fragilidades e dificuldades durante a elaboração do Projeto Político-Pedagógico.

Unidade 4

A Equipe Gestora Efetivando a Implementação do Projeto Político-Pedagógico por meio do Plano de Ação da Escola

Objetivos:

Compreender o Plano de Ação da escola como possibilidade de efetivação do Projeto Político-Pedagógico; reconhecer a importância da organização dos tempos e espaços da escola para o processo de ensino e aprendizagem; identificar a correlação das dimensões do Plano de Ação da escola na organização do trabalho pedagógico; e compreender a importância do processo de gestão democrática para a implementação do Plano de Ação.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	8
1 O CONCEITO DE PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO	9
2 PRESSUPOSTOS LEGAIS DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO	14
3 CARACTERÍSTICAS DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO.....	17
4 PRINCÍPIOS NORTEADORES DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO	18
4.1 GESTÃO DEMOCRÁTICA.....	18
4.2 IGUALDADE	20
4.3 QUALIDADE	21
4.4 LIBERDADE/AUTONOMIA	21
4.5 VALORIZAÇÃO DO MAGISTÉRIO.....	22
5 ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DO PPP.....	23
5.1 MARCO SITUACIONAL - O QUE SOMOS?	23
5.2 MARCO CONCEITUAL - O QUE QUEREMOS?.....	24
5.3 MARCO OPERACIONAL - O QUE FAREMOS?	25
6 SÍNTESE DA UNIDADE	28
REFERÊNCIAS CONSULTADAS	28

UNIDADE 1 CONHECENDO O PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO

Prezado diretor,

O objetivo desta unidade de estudo é apresentar os elementos constitutivos do Projeto Político-Pedagógico (PPP), compreendendo este como sendo um dos principais documentos norteadores de trabalho pedagógico da escola e que deve ser elaborado de forma coletiva e dialógica, fundamentando o exercício e a construção da identidade institucional no princípio democrático.

Nesta perspectiva, este material apresenta os conceitos fundamentais do Projeto Político-Pedagógico, os pressupostos legais que embasam a sua elaboração e seus princípios norteadores, uma vez que, para acompanhar e direcionar o trabalho, o diretor escolar necessita conhecer seus aspectos teóricos-metodológicos. Também são abordados

os elementos constitutivos do documento: marcos situacional, conceitual e operacional e a articulação entre eles, pois representam tanto o diagnóstico, como os conceitos e as intenções da escola.

A unidade ainda apresenta situações que ocorrem no cotidiano da escola, oportunizando a reflexão sobre a gestão e sua relação com o Projeto Político-Pedagógico.

Ao final desta unidade, espera-se que você, diretor, seja capaz de:

- identificar o Projeto Político-Pedagógico como documento norteador de todo o trabalho escolar;
- reconhecer os princípios teóricos e legais que regem o Projeto Político-Pedagógico;
- perceber a articulação entre os elementos constitutivos do Projeto Político-Pedagógico: marco situacional, conceitual e operacional, bem como suas características.

Bom estudo!



1 O CONCEITO DE PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO

Um dos principais documentos norteadores do trabalho pedagógico de uma instituição de ensino é o Projeto Político-Pedagógico, também conhecido por PPP. Este documento corresponde a um conjunto de diretrizes organizacionais e operacionais que expressam e orientam as práticas pedagógicas e administrativas da escola, conforme as normas do sistema educacional.

Para melhor compreensão deste documento, vamos analisar a sua nomenclatura, pois, ao resgatar a origem de uma palavra, o significado e o sentido expresso são fortalecidos.

A palavra **projeto** é oriunda do termo em latim *projectu*, que significa “algo lançado à frente”. Veiga (2013, p. 12) afirma que um projeto é um plano para realização de um ato e também pode significar desejo, propósito, intuito.

Gadotti (1994) corrobora com essa ideia ao afirmar que 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 da 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).

Assim, ao construirmos o projeto da escola, lançamo-nos para diante, com base no que temos, buscando o possível. Nele são registrados o que se planeja, o que se define como objetivos, bem como as ações e os métodos necessários para atingi-los, visando a um processo de escolarização que atenda a todos os alunos. (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2010, p. 345-346).

Nessa perspectiva, além de organizar os objetivos e ações da escola, é um projeto que tem como foco as questões de aprendizagens inerentes ao ambiente escolar que direcionam o processo de escolarização – é um projeto pedagógico.

A palavra **pedagogia** tem origem na Grécia antiga, cujo significado era a condução da infância ou da criança, pois *paidós* significa criança e *agogé* condução. Por decorrência, na contemporaneidade, pedagógico relaciona-se à condução dos processos educativos.

Já a palavra **política** vem do grego *politikós*, que é relativo aos cidadãos. Daí se justifica a associação de que todo projeto pedagógico é também político por estar

UNIDADE 1 CONHECENDO O PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO



Acesse:

Confira o vídeo em que Danilo Gandin explicita as partes constitutivas do Projeto Político-Pedagógico, disponível no “Material Complementar” do curso.

Anotações

vinculado ao compromisso social da escola pública – espaço de formação de cidadãos para atuarem em sociedade. ◀

Para abarcar essa dimensão política e pedagógica, o processo de elaboração do PPP tem sua essência na coletividade, no diálogo, na participação da comunidade escolar, atividade exigente que se expressa na escola com ações convergentes para um mesmo objetivo.

Destacamos, no quadro abaixo, os conceitos que definem a nomenclatura de Projeto Político-Pedagógico (PPP).

Por que é um PROJETO ?	Porque reúne propostas de ações concretas a serem executadas durante determinado período de tempo. Está constantemente em construção.
Por que é POLÍTICO ?	Por considerar a escola como um espaço de formação de cidadãos conscientes, responsáveis e críticos, que atuarão individual e coletivamente na sociedade, modificando os rumos que ela vai seguir.
Por que é PEDAGÓGICO ?	Porque define e organiza as atividades e os projetos educativos necessários ao processo de ensino e aprendizagem. Diz respeito à reflexão sistemática sobre as práticas educativas.

Com base nessa nomenclatura, podemos conceituar o PPP, conforme Vasconcellos (2014):

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. (VASCONCELLOS, 2014, p.169).

Frente a esse panorama, destacamos a importância do diretor escolar como o principal responsável por promover a mobilização de todos e todas, para que o PPP seja **(re)construído coletivamente**. ▶



De que forma posso promover a (re)construção coletiva do PPP da instituição de ensino em que atuo?

A (re)construção do PPP está estreitamente vinculada à particularidade de cada segmento da comunidade escolar. Desse modo, inicialmente, é preciso mobilizar os segmentos da comunidade escolar a fim de que compreendam a importância de sua participação neste grande planejamento da instituição de ensino. Pode-se combinar estratégias de cunho mais individual (como carta-convite para participação) com estratégias coletivas (seminários, palestras, etc.). Tais estratégias de mobilização poderão ser definidas a partir de algumas questões de referência:

1. Considerando a realidade local, qual a melhor forma de comunicação a ser utilizada?
2. Qual o conteúdo dessa comunicação?
3. Poderemos usar a mesma estratégia para todos os segmentos da comunidade escolar?
4. Qual(is) recurso(s) iremos utilizar?
5. A escola dispõe desses recursos?
6. O processo de mobilização durará quanto tempo? Envolverá outros segmentos organizados da comunidade do entorno da escola?



Acesse:

Confira o vídeo “Projeto Político-Pedagógico - Parte 1”, no qual a professora Ilma Passos Alencastro Veiga fala sobre como o PPP é construído, sua importância para a comunidade escolar, a relação do projeto com a Gestão Democrática e como ele vem sendo pensado pelas políticas públicas.

<https://goo.gl/hnbRTg>



Anotações

UNIDADE 1 CONHECENDO O PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO

Para responder os questionamentos anteriores, os diretores escolares precisam conhecer a escola e a comunidade e, acima de tudo, conhecer as percepções de todos os

segmentos quanto à instituição de ensino. Assim, algumas questões podem ajudar nesse processo de (re)conhecimento da escola:

1. Que escola temos e que escola queremos?
2. Em que contexto social a escola está inserida?
3. Quais e quem são os sujeitos da escola?
4. O que esses sujeitos esperam da escola e o que eles buscam?
5. Quais são os anseios e as reais necessidades dos estudantes, pais e professores?



A partir desses questionamentos os diretores escolares se colocam em permanente sintonia com a sua realidade, possibilitando maior envolvimento e compromisso com o que a comunidade escolar necessita e almeja alcançar.

Dessa forma, é preciso que o PPP seja um documento vivo e conhecido por você! Somente conhecendo-o, poderá valorizá-lo frente à comunidade escolar.



“Enquanto isso, na escola...”

Situação:

Ao se candidatar ao cargo de Direção, uma diretora propôs como um de seus objetivos no Plano de Ação reestruturar o Projeto Político-Pedagógico (PPP), porém com um grande desafio: mobilizar a comunidade escolar para participar desse processo, uma vez que a mesma encontrava-se bastante distante da instituição escolar.

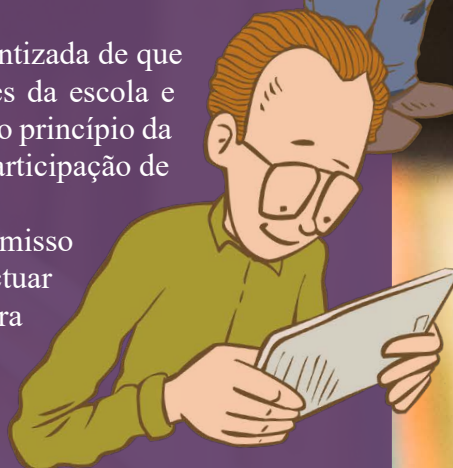
Quais estratégias a equipe gestora pode utilizar na mobilização da comunidade escolar para a participação do processo de reestruturação do PPP?

Reflexão:

Uma boa estratégia para mobilizar a comunidade escolar é ouvi-la. Chamar todos os segmentos para reuniões com pauta antecipada, as quais devem ser realizadas em diferentes horários e dias, para que todos possam participar e, a partir das demandas levantadas, elaborar um diagnóstico das situações que servirão de subsídios para a reestruturação do PPP.

A comunidade escolar deve ser informada e conscientizada de que o PPP é o principal documento norteador das ações da escola e para que o mesmo tenha legitimidade, considerando o princípio da gestão democrática, deverá ser reelaborado com a participação de todos.

Nesse sentido, é importante estabelecer um compromisso junto à comunidade onde cada segmento possa pactuar as suas responsabilidades. A equipe gestora - parceira nessa ação - deve estabelecer prazos para dar retorno à comunidade, demonstrando que a participação de todos na reestruturação do documento é de grande importância, pois, ao ser construído coletivamente, permite que os diversos sujeitos expressem suas concepções (de sociedade, de escola, de aprendizagem, de avaliação) e seus pontos de vista sobre o cotidiano escolar, observando o que a escola já é e o que poderá vir a ser, com base nos objetivos comuns definidos por todos.



UNIDADE 1 CONHECENDO O PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO



Acesse:

Sobre as ações relacionadas ao princípio da gestão democrática, assista a animação “Gestão Democrática”, disponível em:

<https://goo.gl/2vshXW>



Acesse:

Conheça o que diz a LDBEN n.º 9.394/1996, em seus artigos 12, 13 e 14, sobre as incumbências dos estabelecimentos de ensino em relação à organização da Educação Nacional, disponível em:

<https://goo.gl/oXee3>



Portanto, além do diretor (re)conhecer as percepções e anseios da comunidade escolar, é preciso que conheça a origem desse documento e aplique os pressupostos legais do PPP em sua instituição, conforme veremos no próximo tópico.

2 PRESSUPOSTOS LEGAIS DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO

A proposta de construção de um documento que explicita e orienta as práticas pedagógicas e administrativas da escola é resultado de um movimento nacional, do início da década de 1980, que provocou a abertura de escolas e a maior participação da comunidade na realidade escolar.

O resultado dessas discussões foi instituído legalmente na Constituição Federal de 1988, que fundamenta a responsabilidade de reflexão e expressão sobre a intencionalidade educativa da escola em seu capítulo III, seção I, artigo 206, inciso VI, e estabelece como princípio “a **gestão democrática** do ensino público na forma da lei” (BRASIL, 1988). Daí decorre o imperativo da participação da comunidade escolar nos processos de gestão da escola, dos quais o PPP é um elemento tanto norteador como aglutinador. ◀

Oito anos depois do estabelecimento do princípio da gestão democrática na Constituição Federal, foi promulgada a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), n.º 9.394/96. Esta lei estabeleceu diretrizes que definem os princípios, as finalidades, as intenções e os objetivos da educação em nosso país vigentes nos dias atuais.

Desta lei, destacamos o artigo 12, o qual define que “os estabelecimentos de ensino, respeitando as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de elaborar e executar sua proposta pedagógica” (BRASIL, 1996). ◀

A partir da promulgação da LDBEN n.º 9.394/96, o Conselho Estadual de Educação do Paraná redigiu a Deliberação n.º 14/99 visando a orientar e explicitar a elaboração da proposta pedagógica para os estabelecimentos educacionais do Paraná, em suas diferentes modalidades.

Em 2010 a Secretaria de Estado da Educação emite a Instrução n.º 07/2010 - SUED/SEED, que delibera sobre a construção do PPP na escola, sendo revogada pela Instrução n.º 03/2015 - SUED/SEED, a qual se encontra vigente no estado do Paraná. Esta instrução estabelece os encaminhamentos referentes à elaboração do Projeto Político-Pedagógico/Proposta Pedagógica e Regimento Escolar. ▶

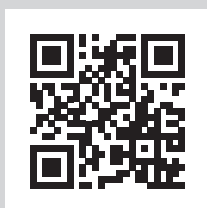
Sugestão de leitura!

CLARO, F. V.; SOUZA, A. R. (Orgs.). **Dimensão administrativa da atuação do gestor na escola pública no estado do Paraná**. Caderno de apoio ao diretor, Curitiba: UFPR, 2008.

Confira o material de apoio, de cunho formativo, informativo e instrucional, desenvolvido pela UFPR, que apresenta sugestões e propostas acerca da utilização das ferramentas de gestão, dos espaços coletivos: Conselho de Classe, Conselho Escolar e Encontros com a Comunidade Escolar. Nele destaca-se a Legislação Educacional na dimensão administrativa, discute-se o desempenho e a responsabilidade do diretor, em face da inserção das novas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC's), no processo de tomada de decisão.

Acesse o *link*:

<https://goo.gl/F2Vyu1>



Acesse:

Para conhecer a Instrução n.º 03/2015 - SUED/SEED, acesse o *link*:

<https://goo.gl/AG6P1K>



Anotações

UNIDADE 1 CONHECENDO O PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO

Embora a elaboração do PPP se configure como uma exigência legal, vale reafirmar que a instituição de ensino não deve o produzir apenas para atender a legislação educacional. Para além da exigência legal, a elaboração do PPP se configura como um importante instrumento para a organização do trabalho pedagógico diante dos anseios da comunidade escolar. Além disso, seu foco está no comprometimento do coletivo escolar nas ações do cotidiano, ou seja, embora a

legislação assegure a sua elaboração são os sujeitos da escola que garantem a sua realização. Dessa forma, pode-se dizer que está nas mãos dos sujeitos definir a organização do seu trabalho pedagógico, sob a liderança do diretor escolar.

Quanto à (re)construção do PPP, Medel (2008, p.2) afirma que na LDBEN n.º 9.394/96 estão incluídos três grandes eixos relacionados à construção do PPP, apresentados no quadro abaixo:

Eixo da flexibilidade	Vinculado à autonomia, possibilita que a escola organize seu próprio trabalho pedagógico.
Eixo de avaliação	Reforça um aspecto importante a ser observado nos diversos níveis do ensino público.
Eixo da liberdade	Expressa-se no âmbito do pluralismo de ideias e concepções pedagógicas e da proposta de Gestão Democrática do ensino público, que será definido em cada sistema de ensino.

Desta forma, a LDBEN n.º 9.394/96 aponta a necessidade de que a escola elabore, execute e avalie seu próprio PPP, tendo como pressuposto a articulação e a construção de espaços participativos; e enfatiza a produção coletiva de um projeto que diga não apenas o que a escola é hoje, mas aponte qual o caminho que ela deve trilhar, o que ela pretende ser para atender sua função social. Para tanto, o PPP deve estar vinculado às políticas nacionais, às diretrizes estaduais e municipais, considerando a realidade da escola.

Pensar o PPP, é pensar a escola – o que está longe de ser somente uma atividade burocrática. A partir do momento que este documento está articulado às necessidades da população que atende, suas concepções e ações de trabalho passam a estar relacionados com a possibilidade de emancipação e transformação social, via conhecimento.

Vejam, no próximo tópico, as principais características a serem observadas no processo de (re)construção do PPP.

3 CARACTERÍSTICAS DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO

No processo de (re)construção do PPP é importante a observação de algumas características e dimensões que organizam o trabalho pedagógico e orientam a escola no cumprimento de sua função social, buscando assegurar o sucesso da aprendizagem do estudante.

Primeiramente, vejamos no quadro a seguir as características do PPP:

CARACTERÍSTICAS	DEFINIÇÕES
Abrangência	Global - funciona como “guarda-chuva” que abarca outros projetos de ação. Deve ser amplo, capaz de possibilitar a unidade e organicidade das atividades desenvolvidas na escola. Também deve assegurar a articulação coesa entre o específico e o geral, funcionando como pano de fundo de todos os processos.
Duração	Longa - com ações previstas para o ano letivo e outras que prescindem de um maior tempo por exigir o desenvolvimento de uma mudança de cultura. O Marco Situacional e o Marco Operacional devem ser revisitados no início de cada ano letivo, pois a realidade escolar pode se alterar, precisando planejar novas ações a curto e médio prazos. Já o Marco Conceitual, por ser composto de concepções, apresenta uma duração maior, mas deve ser retomado ocasionalmente, para atender os princípios e legislações educacionais vigentes.
Participação	Coletiva - devendo primar pelo envolvimento efetivo dos vários segmentos que compõem a escola (estudantes, pais, professores, diretores, funcionários e representantes da comunidade local).
Concretização	Processual - não se esgota na elaboração do documento, ou na realização de uma ação. Baseia-se no exercício constante de avaliação e articulação entre ação-reflexão-ação. Assim, o PPP está em constante (re)construção.

Adaptado de Vasconcellos (2004, p 18).

As características anteriormente citadas devem ser consideradas no processo de discussão e elaboração do PPP, sendo que os diretores escolares devem estar atentos, pois no documento e na prática do cotidiano escolar deve haver coerência entre o pensar e o agir.

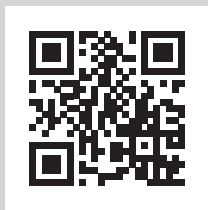
Para o alcance de tal coerência, vejamos no tópico a seguir os princípios norteadores da (re)construção do PPP.



Acesse:

Que tal aprofundar-se no princípio da gestão democrática? Sugerimos a leitura do Módulo 5 - Gestão Escolar Democrática do curso Gestão em Foco, disponível em:

<https://goo.gl/SmgYhy>



Anotações

4 PRINCÍPIOS NORTEADORES DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO

O PPP, contemplando a organização do trabalho da escola como um todo, deve estar embasado em princípios que norteiam a escola democrática, pública e gratuita, dando identidade à instituição escolar. De acordo com Veiga (1991, p. 82), os princípios do PPP são: igualdade, qualidade, gestão democrática, liberdade/autonomia e valorização do magistério. Esses possuem um caráter permanente e fundamentado nas ações pedagógicas.

Acreditamos que os princípios analisados e o aprofundamento dos estudos sobre a organização do trabalho pedagógico trarão contribuições relevantes para a compreensão dos limites e das possibilidades dos PPPs voltados aos interesses das camadas menos favorecidas.

Segundo Veiga (1991, p.82), a importância desses princípios está em garantir sua operacionalização nas estruturas escolares, pois uma coisa é estar no papel, na legislação, na proposta, no currículo pensado, e outra é estar ocorrendo na dinâmica interna da escola, na ação-reflexão-ação, no real, no concreto.

A seguir, serão abordados cada um desses princípios.

4.1 GESTÃO DEMOCRÁTICA

É um dos princípios contemplados pela Constituição Federal, abrange as dimensões pedagógicas, administrativas e financeira. A gestão democrática implica o repensar da estrutura de poder da escola, tendo em vista sua socialização, propiciando a participação coletiva dos diferentes segmentos no processo de tomada de decisões.

A gestão democrática é um princípio fundamental para a elaboração do PPP, constituindo-se em um importante direcionamento, pois a partir dela a integralidade das ações da escola, sejam elas políticas ou pedagógicas, são definidas por toda a comunidade escolar. De acordo com o **Módulo 5 - Gestão Escolar Democrática**, verifica-se que o grande desafio da gestão democrática é como incentivar a participação da comunidade nas discussões e tomadas de decisões para que ela se torne corresponsável pelos objetivos da escola em função do aprendizado dos estudantes. ◀

Este direcionamento pressupõe que todos os envolvidos no trabalho escolar devem participar das definições e dos rumos que a escola seguirá para atingir seus objetivos. Ao adotar este princípio na elaboração do PPP, evidencia-se que a escola não

está centralizada nas decisões dos diretores escolares ou de uns poucos profissionais, estando aberta à **participação** de todos os segmentos da comunidade escolar nos seus processos de discussão e decisões.

Sugestão de leitura!

Confira o texto “Relação Escola-Família: da acusação à interação educativa”, de Celso dos S. Vasconcellos, Revista AEC, n. 93, p. 75-86, out/dez 1994, disponível em “Material Complementar” desta unidade.

Este artigo fala sobre a relação escola e família e sobre as possibilidades de superação neste convívio, no intuito de promover uma educação de qualidade em que todos os sujeitos escolares participem de forma responsável no processo educativo.



É por meio dessa participação que as relações entre escola e comunidade se estreitam. Segundo Libâneo (2013),

a participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisão e no funcionamento da organização escolar. A participação proporciona melhor conhecimento dos objetivos e das metas da escola, de sua estrutura organi-

zacional e de sua dinâmica, de suas relações com a comunidade, e propicia um clima de trabalho favorável a maior aproximação entre professores, alunos e pais. (LIBÂNEO, 2013, p.89).

Entretanto, para gerar a participação da comunidade no ambiente escolar faz-se necessário que os diretores escolares compreendam a real importância da participação e permitam que ela ocorra de maneira efetiva.



Qual nível de participação, você diretor, pretende implementar na elaboração do Projeto Político-Pedagógico em sua escola?

UNIDADE 1 CONHECENDO O PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO



Você sabia que há diferentes níveis de participação? Segundo Danilo Gandin (2001, p. 88-89), o primeiro nível é o da colaboração, o segundo é o de decisão e o terceiro é o de construção em conjunto. Para compreender melhor, acesse o *link*:

<https://goo.gl/e1XwJh>



Acesse:

Confira no relatório preliminar “Relatório Educação para todos no Brasil 2000-2015” os dados oficiais do MEC em relação ao acesso e à permanência de outras faixas etárias e modalidades de ensino.

<https://goo.gl/K5jrRi>



É importante que os diretores escolares viabilizem espaços e horários para interação dos segmentos com seus pares e com outros, por meio de reuniões e assembleias que permitam a discussão e a troca de ideias sobre as possibilidades e necessidades da escola, de modo que a comunidade seja ouvida como parte integrante dos processos decisórios.

4.2 IGUALDADE

Segundo Veiga (2013, p.16), a igualdade de oportunidades, mais do que a expansão quantitativa de ofertas, necessita da ampliação do atendimento com simultânea manutenção de qualidade. Isso quer dizer: acesso, permanência com sucesso escolar.

A Constituição Federal, a LDBEN n.º 9.394/96 e a Lei n.º 8.069/1990, que trata do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), também citam a igualdade de condições para acesso e permanência na escola. Assim, para enfrentar este desafio, é imprescindível a previsão de ações e estratégias de acompanhamento para todos os estudantes, especialmente aqueles que se encontram em situação de risco de abandono e/ou vulnerabilidade, no sentido de assegurar a permanência na escola. Há que se prever uma prática pedagógica diferenciada para os estudantes com dificuldades de aprendizagem.

Conforme aponta Cury (2007, p. 490), “não basta o acesso à escola. É preciso entrar e permanecer. A permanência se garante com critérios extrínsecos e intrínsecos ao ato pedagógico próprio do ensino/aprendizagem”. Os critérios extrínsecos são determinados socialmente, interferem na prática pedagógica, mas as possibilidades de resolução estão para além da escola. Quanto aos critérios intrínsecos à prática pedagógica, destacamos a organização curricular adotada, tendo em vista garantir uma aprendizagem voltada às necessidades e ao sucesso do aluno. Os critérios extrínsecos e intrínsecos à prática pedagógica por sua vez estão intimamente relacionados com a qualidade do ensino.

4.3 QUALIDADE

O desafio do PPP é propiciar uma educação de qualidade para todos, não sendo um privilégio de minorias econômicas e sociais, além de assegurar um padrão mínimo de qualidade para a instituição de ensino.

Segundo Veiga (2013, p. 17),

A escola de qualidade tem obrigação de evitar de todas as maneiras possíveis a repetência e a evasão. Precisa garantir a meta qualitativa do desempenho satisfatório de todos. Qualidade para todos, portanto, vai além da meta quantitativa de acesso global, no sentido de que as crianças, em idade escolar, entrem na escola. É preciso garantir a permanência dos que nela ingressarem.

O PPP deve definir os fins e o tipo de escola que almeja, pressupondo uma concepção de sociedade, de homem/cidadão, de escola e de mundo, as quais são essenciais para a construção de um projeto de qualidade, pois norteiam as ações específicas para obtenção dos fins que se pretende.

Devemos inferir, portanto, que a educação de qualidade é aquela mediante a qual a escola promove, para todos, o domínio dos conhecimentos e o desenvolvimento de capacidades cognitivas e afetivas indispensáveis ao atendimento de necessidades individuais e sociais dos alunos. (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2010, p.117).▶

4.4 LIBERDADE/AUTONOMIA

O princípio da liberdade está sempre associado à ideia de autonomia, a qual nos remete para regras e orientações criadas pelos próprios sujeitos da ação educativa, sem imposições externas. A liberdade deve ser considerada, também, como liberdade para aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a arte e o saber direcionados para uma intencionalidade definida coletivamente. Na escola, a liberdade deve ser pensada na relação entre os diferentes segmentos em um contexto participativo, em que todos podem influir no processo de tomada de



Acesse:

No “Material Complementar” do curso, você encontra o vídeo “A função do Gestor: parte 1”, que trata sobre a função do diretor escolar, seu papel e sua atuação nas decisões sobre a escola. Nele é mostrado que a educação democrática só é possível com o enfrentamento das questões de acesso, permanência e parceria entre os educadores para a obtenção de uma educação de qualidade, pública e gratuita a partir do exemplo da Escola Estadual Senador Paulo Egydio, Vila Maria, SP.

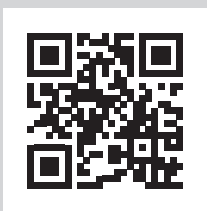
Anotações

UNIDADE 1 CONHECENDO O PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO



Conheça as responsabilidades e ações dos diretores escolares na gestão da escola pública, assistindo a animação “O papel do Diretor e do Diretor Auxiliar”, disponível em:

<https://goo.gl/ZrQZBP>



Anotações

decisões e, em consequência, terem responsabilidades sobre elas, inclusive no que diz respeito à elaboração do PPP.

De acordo com Medel (2008, p. 54), a autonomia refere-se à capacidade de governar e de dirigir-se dentro de certos limites definidos pela legislação e pelos órgãos do sistema educacional, auxiliando os vários atores a estabelecerem os caminhos que a escola define para percorrer. Faz-se necessário compreender que quanto mais a instituição de ensino adquire autonomia e competência, mais responsabilidade ela assume diante da comunidade.

A escola tem autonomia para definir em seu PPP as concepções e ações a serem desenvolvidas, no entanto deve observar o que compete a ela segundo os preceitos legais. ◀

4.5 VALORIZAÇÃO DO MAGISTÉRIO

A qualidade de educação está estreitamente relacionada à formação inicial e continuada, condições de trabalho e remuneração dos profissionais do magistério. A formação continuada é indispensável para a discussão da organização da escola como um todo e de suas relações com a sociedade.

A formação continuada é um direito de todos os profissionais que trabalham na escola, uma vez que não só ela possibilita a progressão funcional baseada na titulação, na qualificação e na competência dos profissionais, mas também propicia, fundamentalmente, o desenvolvimento profissional dos professores articulado com as escolas e seus projetos. (VEIGA, 2013, p. 20).

Dessa forma, o PPP deve contemplar a formação dos profissionais da escola, sendo necessário que o diretor investigue as necessidades destes para a sua formação continuada, elaborando seus programas com apoio da entidade mantenedora. É importante que o diretor oportunize tempos e espaços para a formação continuada em serviço, acompanhando e estimulando a participação de todos os profissionais da educação nos eventos previstos no Calendário Escolar.

Após conhecer os princípios norteadores do PPP, é preciso organizar este documento. Confira no próximo tópico os elementos que constituem a (re)construção do PPP.

5 ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DO PPP

Ao projetar ações e intenções partindo do já existente e das possibilidades concretas, o PPP se apoia em concepções necessariamente ligadas ao caráter social da educação e que definem a opção educativa da escola, a partir da qual, a escola organiza e registra as ações que serão realizadas pela comunidade escolar para atingir os objetivos educacionais.

O PPP é constituído de três partes que se integram para traçar o projeto da escola: Marco Situacional, Marco Conceitual e Marco Operacional. ▶

5.1 MARCO SITUACIONAL - O QUE SOMOS?

Esta primeira parte do PPP apresenta o diagnóstico da realidade escolar e do seu entorno, bem como as necessidades detectadas no Plano de Ação da instituição de ensino. É importante porque a partir do estudo da realidade escolar, delinea-se a identidade institucional da escola, o que possibilita identificar e fortalecer práticas pedagógicas coerentes com essa identidade, ou seja, a análise dos dados da realidade escolar possibilita definições de permanências e/ou mudanças pautadas em concepções condizentes com os princípios da escola pública e que visem à aprendizagem de todos os estudantes daquela comunidade específica.

Chegar a esse diagnóstico exige, além da observação atenta e criteriosa da comunidade escolar, o conhecimento das concepções que subsidiam o entendimento da sua realidade. Além disso, essa análise deve valorizar a pluralidade cultural, o respeito às diferenças de gêneros, raça, etnia e orientação sexual, que são elementos constitutivos do território educacional em que a escola está localizada.

Esse território educacional é registrado no Marco Situacional do PPP, em que se apresenta uma descrição da realidade escolar com as características mais relevantes da comunidade em que a escola está inserida (perfil socioeconômico), incluindo a diversidade dos sujeitos e priorizando os aspectos que implicam no processo de ensino e aprendizagem.



Acesse:

Confira o vídeo “Roda de Conversa”, em que Ilma Passos Veiga, Celso Vasconcelos e Ana Lúcia Amaral comentam as partes constitutivas do PPP. Disponível no “Material complementar” do curso.

Anotações

UNIDADE 1 CONHECENDO O PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO



Você sabe quais são os dados/elementos que devem ser analisados e sistematizados no Marco Situacional?

Confira no item 7.2, Diagnóstico da instituição de ensino (Marco Situacional), página 4, da Instrução nº 003/2015 – SUED/SEED:

<https://goo.gl/AG6P1K>



Qual é a função social da escola? De acordo com Saviani (2003, p.15), a **função social da escola** está relacionada à socialização do saber sistematizado, bem como propiciar a aquisição dos instrumentos que possibilitam o acesso ao saber. Implica na produção de ideias, valores, símbolos, hábitos, atitudes e habilidades que são importantes para a sociedade. Lembre-se, você, diretor, precisa garantir que a função social da escola se efetive na prática pedagógica.



Por que a direção da escola precisa compreender o Marco Situacional?

Para planejar as ações, é preciso saber o que se quer realizar, o que está dando certo e o que precisa ser mudado. Os diretores escolares, como condutores do processo de elaboração do PPP, devem ficar atentos ao diagnóstico e tê-lo em mente em todas as decisões da gestão.

As considerações a respeito da realidade da instituição incluem os aspectos positivos e os desafios que subsidiam o planejamento, e, essencialmente, definem a identidade da escola. ▶

5.2 MARCO CONCEITUAL - O QUE QUEREMOS?

Esta segunda parte do PPP apresenta a conceituação dos fundamentos teóricos nos quais a escola se pauta para atender à sua função social, ou seja, a partir do que foi descrito no Marco Situacional, a instituição de ensino relaciona o seu contexto com concepções e pressupostos teóricos que mais se aproximam da realidade de sua comunidade escolar e das necessidades da escola pública, a fim de definir as ações a serem desenvolvidas no cotidiano escolar, bem como as projetadas como referência para o futuro.

Assim, as concepções e os pressupostos descritos no Marco Conceitual constituem-se como base para o planejamento do professor, a fim de que a sua prática pedagógica seja condizente com as necessidades educativas dos estudantes, possibilitando que a escola cumpra sua função social. ◀



Por que a direção da escola precisa compreender o Marco Conceitual?

Somente com conhecimento das concepções é possível tomar decisões condizentes com as necessidades delineadas no Marco

Conceitual. Identificar as concepções em que se pautam as práticas pedagógicas realizadas na escola implica em reconhecer quais valores, objetivos e compromissos são priorizados nas experiências de aprendizagens propiciadas aos estudantes, bem como quais os princípios que sustentam as práticas dos sujeitos presentes na escola. Assim, sugerimos que os diretores escolares incentivem a equipe pedagógica e os docentes a refletirem sobre a função social da escola aliada aos estudos das tendências pedagógicas da educação brasileira, bem como atentar para as discussões atuais, como a Base Nacional Comum Curricular e as legislações dos Conselhos Nacional e Estadual de Educação. ▶

5.3 MARCO OPERACIONAL - O QUE FAREMOS?

É a parte do PPP que compreende o planejamento das ações a serem tomadas pela comunidade escolar para efetivar o projeto de escola traçado nos dois primeiros marcos. Tal planejamento é um processo contínuo de conhecimento e análise da realidade escolar em busca da solução de problemas no propósito de tomada de decisões.

Nesse sentido, deve passar periodicamente por avaliação e revisão, tendo em vista o redirecionamento das ações. Isso porque, o Marco Operacional indica o caminho a seguir antecipando resultados, uma vez que articula objetivos e elementos para atingi-los, como as estratégias, os recursos e os responsáveis. Assim, definem-se ações de curto, médio e longo prazo a serem realizadas nos âmbitos pedagógico e administrativo, as quais estão correlacionadas com o Plano de Ação da escola.

Além disso, o Marco Operacional deve contemplar a descrição de quais projetos e/ou programas, sejam eles institucionais/estaduais/federais, que a escola desenvolve. No entanto, deve ter em mente sempre que as ações didático-pedagógicas descritas terão como ponto de partida e de chegada a articulação com a PPP. ▶



Por que a direção da escola precisa compreender o Marco Operacional?



Você sabe quais são os conceitos e fundamentos que devem ser sistematizados no Marco Conceitual do PPP?

Confira no item 7.3, Fundamentos (Marco Conceitual), página 5, da Instrução nº 003/2015 – SUED/SEED:

<https://goo.gl/AG6PIK>



Qual a diferença entre projetos e programas?

Os projetos são ações com um sentido definido explícito, com justificativa, objetivos, possibilidades, encaminhamentos, recursos humanos e físicos, período e forma de acompanhamento, isto é, ações intencionadas sobre o que se quer inovar com metas a médio e longo prazo.

Já os programas são ações previstas em políticas públicas de educação, sejam elas estadual/nacional, que preveem a oferta de atividades socioeducativas, com previsão de recursos financeiros (ou não) e com metas previstas a longo prazo.

UNIDADE 1 CONHECENDO O PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO

Essa parte do PPP é a referência para a sua execução, pois é um instrumento para guiar as ações da escola. Para tanto, o marco operacional deve conter as proposições de ações voltadas às situações identificadas no marco situacional (diagnóstico) considerando o marco conceitual (fundamentos) em que se estabeleceu a intencionalidade. As ações na prática indicam como a escola pretende chegar ao projeto de escola político e pedagógico. Reflete as decisões tomadas pelo grupo e pelas quais os diretores são responsáveis por mobilizar a efetivação, ou seja, implementar as ações propostas neste documento.

A implementação do PPP acontece na inter-relação entre os três marcos (situacional/conceitual/operacional), por meio da efetiva execução das ações assumidas coletivamente.

Uma dica para os diretores organizarem melhor o marco operacional é dividir as ações em curto prazo, médio prazo e longo prazo. Para as **ações de curto prazo**, pode-se estabelecer um formato semelhante ao **Plano de Ação** da escola, pois este é um instrumento de planejamento dinâmico com o intuito de especificar ações imediatas e contínuas. As **ações de médio e longo prazo** preveem os projetos e programas que a escola pretende desenvolver ou dar continuidade incorporados às práticas escolares.



“Enquanto isso, na escola...”

Situação:

Na análise de seus dados de aprovação, aprovação por Conselho de Classe, reprovação e abandono, uma determinada escola diagnosticou que precisava investir na redução da taxa de aprovação por Conselho de Classe Final. O NRE orientou que essa decisão deveria ser discutida com o Conselho Escolar e as ações a serem desenvolvidas fossem detalhadas no PPP.

O diretor, no entanto, não sabe como proceder neste caso, para registrar suas necessidades e propostas de ações dentro dos marcos do PPP.



De que forma a escola deve sistematizar essas ações no Marco Situacional, Conceitual e Operacional?

Reflexão:

É importante que o diretor escolar compreenda o que é o PPP, seu conceito e suas finalidades, focado na elaboração de ações pedagógicas com intuito de solucionar os problemas detectados na instituição, buscando sempre a melhoria da qualidade do ensino.

É primordial que tenha conhecimento sobre a realidade escolar e a que se quer chegar, reconhecendo a importância da escola na sociedade como um agente transformador. No Marco Situacional poderão constar os dados da avaliação interna, partindo do estudo de quais estudantes têm sido aprovados sucessivamente por Conselho de Classe nos três últimos anos, sua situação de aprendizagem nos anos seguintes, os motivos que justificam as aprovações por Conselho de Classe Final e as necessidades oriundas dessa medida pedagógica. No Marco Conceitual deve constar qual a concepção de avaliação foi assumida pelo coletivo da escola, quais princípios fundamentam o Conselho de Classe e com qual intencionalidade. No Marco Operacional descreve-se quais ações deverão ser desenvolvidas para a diminuição da porcentagem de aprovação por Conselho de Classe: o trabalho com os estudantes de acompanhamento permanente do processo de aprendizagem, considerando os processos cognitivos de leitura, interpretação, escrita, concentração; a orientação quanto aos hábitos de estudo e estímulo ao comprometimento; os encaminhamentos com os professores, em relação ao redimensionamento do Plano de Trabalho Docente, buscando uma prática pedagógica adequada às dificuldades de aprendizagem observadas; e as ações para o fortalecimento do trabalho com as famílias, com orientação de possibilidades de acompanhamento escolar no ambiente familiar. O PPP também contemplará a descrição de como acontecerão os Conselhos de Classe, Pré-Conselhos e Pós-Conselhos, prevendo as intervenções necessárias.

Além de contribuir como articulador na elaboração do PPP, o diretor deverá acompanhar sua efetivação no cotidiano escolar, promovendo momentos para avaliação e reelaboração deste documento, sempre que necessário. Certamente, esse olhar cuidadoso e responsável fará com que a escola caminhe em direção à superação de suas dificuldades.

UNIDADE 1 CONHECENDO O PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO

6 SÍNTESE DA UNIDADE

Nesta unidade vimos que o PPP é um conjunto de diretrizes organizacionais e operacionais que expressam e orientam as práticas pedagógicas e administrativas da escola, seguindo as normas do sistema educacional.

Existem pressupostos legais, como a Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional n.º 9.394/96, que fundamentam a estruturação do documento como elemento norteador da escola e deve ser elaborado baseando-se em princípios democráticos.

O PPP parte de princípios que norteiam a escola democrática, pública e gratuita, são eles: gestão democrática, igualdade, qualidade, liberdade/autonomia e valorização do magistério.

Ele está organizado em Marco Situacional - que é a análise da realidade escolar da qual irá delinear-se a identidade institucional; Marco Conceitual - que apresenta a conceituação dos fundamentos teóricos em que a escola se pauta para atender a sua função social; e Marco Operacional - que compreende o planejamento das ações a serem tomadas pela comunidade escolar para efetivar o projeto de escola traçado nos marcos Situacional e Conceitual.

O diretor escolar deve compreender o PPP como o documento norteador de todas as ações da escola e zelar pela sua implementação e constante revisão.

REFERÊNCIAS CONSULTADAS

BRASIL. Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN). **Diário Oficial da União**, Brasília, 23 dez. 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm>. Acesso em: 16/05/2017.

_____. Constituição Federal de 1988. **Diário Oficial da União**, Brasília, 05 out. 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm> Acesso em: 16/05/2017.

CURY, C. R. J. A gestão democrática na escola e o direito à educação. **RBPAE**, n. 3, set./dez. 2007.

GADOTTI, M. **Pressupostos do projeto peda-**

gógico. In: CONFERÊNCIA NACIONAL DE EDUCAÇÃO PARA TODOS, 1., Anais... Brasília: MEC, 1994.

GANDIN, D. A posição do planejamento participativo entre as ferramentas de intervenção na realidade. **Currículo sem Fronteiras**, v. 1, n. 1, p. 81-95, jan./jun. 2001. Disponível em: <<http://www.curriculosemfronteiras.org/volliss1articulos/gandin.pdf>>. Acesso em: 25/07/2017.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola:** Teoria e prática. 6. ed. revista e ampliada. São Paulo: Heccus Editora, 2013.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F. de; TOSCHI, M. S. **Educação escolar:** políticas, estrutura e organização. 9. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

MEDEL, C. R. M. de A. **Projeto Político Pedagógico - construção e implementação na escola**. Campinas, SP: Autores Associados, 2008.

SAVIANI, D. **Pedagogia histórico-crítica: primeiras aproximações**. 8. ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2003.

VASCONCELLOS, C. dos S. **Planejamento: Projeto de Ensino-Aprendizagem e Projeto Político Pedagógico – elementos metodológicos para elaboração e realização**. 24 ed. São Paulo: Libertad, 2014.

_____. **Coordenação do Trabalho Pedagógico: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. 5. ed. São Paulo: Libertad, 2004.

VEIGA, I. P. A. **Projeto político pedagógico da escola, uma construção possível**. 29 ed. Campinas, SP: Papirus, 2013.

_____. Escola, currículo e ensino. *In*: VEIGA, I. P. A.; CARDOSO, M. H. (Orgs.). **Escola Fundamental: currículo e ensino**. Campinas, SP: Papirus, 1991.



PARANÁ
GOVERNO DO ESTADO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO



**GESTÃO
EM FOCO**