

**FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS
INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO
CURSO DE POSGRADUIAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL**

EDUARDO VERONEZI

**PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO (PPP) E PLANO DE
DESENVOLVIMENTO DA ESCOLA (PDE), INSTRUMENTOS QUE
GARANTEM A GESTÃO DEMOCRÁTICA.**

Anápolis – GO

2009

EDUARDO VERONEZI

**PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO (PPP) E PLANO DE
DESENVOLVIMENTO DA ESCOLA (PDE), INSTRUMENTOS QUE
GARANTEM A GESTÃO DEMOCRÁTICA.**

Anápolis – GO

2009

EDUARDO VERONEZI

**PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO (PPP) E PLANO DE
DESENVOLVIMENTO DA ESCOLA (PDE), INSTRUMENTOS QUE
GARANTEM A GESTÃO DEMOCRÁTICA.**

**Trabalho elaborado para fins de avaliação
final, no curso de pós-graduação em
Gestão Educacional, da Faculdade
Católica de Anápolis sob a orientação da
Profa. Ms. Kátia Cilene Camargo Silva**

**Anápolis – GO
2009**

Projeto Político Pedagógico (PPP) e Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE), instrumentos que garantem a gestão democrática.

Eduardo Veronezi¹

Kátia Cilene Camargo Silva²

Resumo

Este texto tem por objetivo realizar uma revisão bibliográfica relacionando PPP e PDE instrumentos que garantem a gestão democrática, em busca de uma qualidade na educação e de uma gestão democrática e participativa. A participação dos envolvidos no processo em busca de uma melhor qualidade da escola pública é minimizada, apenas os gestores e os coordenadores estão diretamente envolvidos nesta busca, os professores se excluem do processo administrativo das escolas. A gestão democrática é garantida por lei que vem se consolidando como um documento que detalha objetivos, diretrizes e ações do processo educativo a ser desenvolvido na escola, em prol da democratização da mesma. Os agentes envolvidos no processo educativo precisam entender a importância da participação efetiva na construção e acompanhar a execução do PPP e do PDE da sua escola para que a autonomia no sentido sociopolítico seja efetiva. Existe uma estreita relação entre a autonomia proposta pela metodologia do PDE e a participação, características também exigidas na elaboração do projeto político pedagógico da escola. Estes dois documentos garantem a gestão democrática na escola onde ambos se complementam, garantido uma escola mais democrática.

Palavras Chaves:

Projeto Político Pedagógico, PDE, Gestão democrática, Escola, Educação.

¹ Biólogo – Professor de Ciências da Secretaria Municipal de Educação Ciência e Tecnologia – Prefeitura Municipal de Anápolis

E-mail: eduveronezi@gmail.com

² Pedagoga, Especialista em Supervisão e Administração Escolar, Mestre em Gestão do Patrimônio Cultural

Political-Pedagogic Project (PPP) and The School Development Plan (SDP), tools that guarantee the democratical management.

Abstract

This text has the objective to create a bibliographic review, relating PPP and SDP tools that guarantee the democratical management, looking forward to the education's quality and a democratical and participatory management. The participation of the ones involved in the process looking forward to a better quality of the public school is minimized, only the managers and the coordinators are directly involved to it, the teachers, they self-withdraw from the school's administrative process. The democratical management is guaranteed by law, it comes consolidating like a document that details objectives, guidelines and actions of the educative process to be developed at school, supporting the school's democratization. The involved agents in the educative process have to understand the importance of the effective participation in the construction and go along with the school's PPP and SDP execution, so that the autonomy in the sociopolitical meaning be effective. There is a strict relation between the proposed autonomy by the PDE's methodology and the participation, characteristics also required while elaborating the school's PPP. Both this documents guarantee a democratical management at school, where both complete each other, guaranteeing a more democratical school.

Key Words

Pedagogical Political Project. School Development Plan. Democratical management.
School- Education

1. Introdução

Atualmente o termo administração escolar tem sido substituído por um conceito mais abrangente o de gestão escolar, que consiste na condução dos destinos de uma escola, levando-a alcançar seus objetivos, que em conjunto com a mudança do termo tem se introduzido conceitos de qualidade total entre outras teorias de administração no processo gerencial das escolas (DIAS, 2004).

Esta busca também vem ocorrendo na cidade de Anápolis, este conceito de qualidade total na educação está sendo amplamente divulgado na rede pública de ensino mas ainda estamos longe de atingir uma qualidade mínima.

Dentre os objetivos da instituição, em busca de uma qualidade na educação podemos destacar a aprendizagem escolar, a formação da cidadania, valores e atitudes, o sistema de organização e de gestão da escola que assumem diferentes modalidades, conforme a concepção que se tenha das finalidades da educação em relação à sociedade e à formação dos alunos (LIBÂNEO, et al. 2003).

As unidades da rede pública se preocupam com a formação da cidadania, valores e atitudes, já as escolas da rede particular estão na sua maioria voltadas apenas para os conteúdos curriculares, no entanto estas são consideradas com maior qualidade pela sociedade anapolina quando comparadas com as escolas públicas.

Para alcançar seus objetivos nas últimas décadas a escola vem buscando orientar-se e dividir responsabilidades políticas, tem-se trabalhado um novo conceito entre as relações de poder atribuídos aos que participam da educação (ROSSI, 2001).

No entanto para a escola atingir certos objetivos é necessário a contribuição de todos que se propõe a trabalhar em uma escola, principalmente o diretor de escola que possui uma função bastante complexa que se distingue em pelo menos três aspectos, o de autoridade escolar, o de educador e o de administrador em que o planejamento, a organização do trabalho escolar, a

coordenação, a avaliação dos resultados fazem parte do seu trabalho (DIAS, 2004).

Varias escolas públicas do município de Anápolis tem se interessado em melhorar a qualidade de educação, mas a participação dos envolvidos no processo geralmente é minimizada, apenas os gestores e os coordenadores estão diretamente envolvidos na busca pela qualidade, os professores se excluem do processo administrativo das escolas.

A gestão democrática é garantida por lei de acordo com a Constituição Federal de 1988, em seu artigo 206, inciso VI. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9394/96) estabelece que:

Os sistemas de ensino definirão as normas da **gestão democrática** do ensino público na educação básica, de acordo com suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: 1. participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; 2. participação das comunidades escolar local em conselhos escolares ou equivalente. (...) os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira (...). (artigos 14 e 15, da Nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB nº9394, 1996).

A gestão democrática deve estar impregnada de uma certa atmosfera que se respira na escola, na circulação das informações, na divisão do trabalho, no estabelecimento do calendário escolar, na distribuição das aulas, na formação de grupos de trabalho, na capacitação dos recursos humanos, etc. Este modelo de gestão é, portanto, atitude e método. A atitude democrática é necessária, mas não suficiente. Precisamos de métodos democráticos que atendam ao efetivo exercício da democracia. Ela também é um aprendizado, demanda tempo, atenção e trabalho (MALHEIRO, 2005), no entanto foi observado através de visitas às unidades escolares da rede municipal de educação de Anápolis que muitos gestores não possuem esta visão de gestão democrática atuando como centralizadores das decisões na escola.

O presente texto busca, portanto, realizar uma revisão bibliográfica relacionando PPP e PDE instrumentos que garantem a gestão democrática mecanismos estes necessários para um planejamento participativo para que o sistema educacional atinja seus objetivos de forma democrática buscando autonomia nas práticas escolares, descrevendo como o projeto político-

pedagógico e o plano de desenvolvimento da escola podem contribuir para uma gestão mais democrática e participativa na escola.

2. Projeto Político Pedagógico (PPP) e a autonomia da escola

O projeto é um meio de engajamento coletivo para integrar ações dispersas, criar sinergias no sentido de buscar soluções alternativas para diferentes momentos do trabalho pedagógico-administrativo, desenvolver o sentimento de pertença mobilizar os protagonistas para a explicação de objetivos comum definido o norte das ações a serem desencadeadas, fortalecer a construção de uma coerência comum, mas indispensável, para que a ação coletiva produza seus efeitos (VEIGA, 2003).

Este vem se consolidando como um documento que detalha objetivos, diretrizes e ações do processo educativo a ser desenvolvido na escola, expressando a síntese das exigências sociais e legais do sistema de ensino e os propósitos e expectativas da comunidade escolar.

Sob esta ótica, o projeto pedagógico representa a oportunidade de a direção, a coordenação pedagógica, os professores e a comunidade tomarem sua escola nas mãos, definirem seu papel estratégico, organizando suas ações e buscando atingir os objetivos propostos sendo então um norteador da vida escolar em busca de uma educação de qualidade (LIBÂNEO, 2004).

Em Anápolis, todas as escolas municipais possuem um PPP que é avaliado pela Secretaria Municipal de Educação no caso das escolas municipais e particulares de primeira fase, e pela secretaria estadual nas escolas do ensino médio, no entanto este documento fica esquecido nas gavetas da administração, nem os funcionários administrativos conhecem a existência e a importância deste documento, a comunidade que deveria ser a mais interessada nem ao menos sabe da existência do mesmo.

Segundo Rossi (2003), as práticas de gestão democrática de educadores, como instrumento do projeto político pedagógico, só conseguem articular oposições básicas quando as práticas culturais interagem com as práticas sociais. O projeto pedagógico, é ao mesmo tempo político, no sentido do compromisso com a formação do cidadão, é também pedagógico, no

sentido de definir as ações educativas e as características necessárias às escolas para cumprirem o seu papel.

É preciso então construir um projeto político-pedagógico de educação básica e superior de qualidade, comprometido com as múltiplas necessidades sociais e culturais da população em que a escola esteja inserida, atendendo assim o seu verdadeiro papel político e social de maneira democrática, além de conscientizar todos os envolvidos no processo da importância deste projeto para uma escola democrática de qualidade.

O projeto pedagógico é um movimento de luta em prol da democratização da escola, sendo um movimento constante para orientar a reflexão e ação da escola. Deve estar voltado para a inclusão a fim de atender a diversidade de alunos, comprometendo-se com o tratamento das desigualdades e do êxito e fracasso escolar. Por ser coletivo e integrador, quando elaborado, executado e avaliado, requer diálogo, cooperação e negociação entre as pessoas envolvidas na tomada de decisões que afetam a vida da instituição educativa.

A gestão democrática nada tem a ver com a proposta burocrática, fragmentada e excludente, a proposta de criação coletiva do projeto político pedagógico busca a construção histórico-social dos sujeitos de forma autônoma.

A autonomia no sentido sociopolítico está voltada para o delineamento da identidade institucional, a autonomia e gestão democrática fazem parte da especificidade do processo pedagógico, onde a legitimidade de um projeto político-pedagógico está estreitamente ligado ao grau e ao tipo de participação de todos os envolvidos com o processo educativo na escola, o que requer uma continuidade nas ações proposta pelo projeto (VEIGA, 2003).

Os agentes envolvidos no processo de educação tem que entender a importância da participação efetiva na construção e acompanhar a execução do PPP da sua escola para que a autonomia no sentido sociopolítico seja efetiva.

Os projetos político-pedagógicos então buscam na sua maioria respostas aos mais variados problemas e conflitos na unidade escolar. Como prática social, os educadores encontram-se diante do desafio de gerenciar a equipe e os recursos buscando um ajuste entre os indivíduos ou da instituição

e a comunidade próxima, com o objetivo de construir uma escola de qualidade com base na autonomia (MONFREDINI, 2002).

No entanto as escolas ainda tem os projetos político-pedagógicos como um mero instrumento burocrático que não tem influência direta na qualidade de ensino nem no processo de gestão democrática mesmo este processo se encontrando na forma de lei.

O artigo 14 da Lei nº9.394/96, de Diretrizes e Bases da Educação Nacional dispõe sobre a gestão da escola pública pontuando que cada sistema de ensino definirá as normas da gestão democrática, respeitando as peculiaridades do local, e aponta a necessidade de participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico, bem como das comunidades interna e externa, considerando seu Conselho Escola-Comunidade. O artigo 15 da mesma lei dispõe sobre os níveis de autonomia que a escola pública pode e deve conquistar, sendo eles: administrativos e pedagógicos e de gestão financeira, sempre observando o disposto nas normas de direito financeiro público (MALHEIRO, 2005), os envolvidos no processo educativo sejam eles professores, comunidade ou técnicos administrativos, que ainda não tem amplo conhecimento desta lei.

Apesar da anunciada autonomia legal prevista através da Lei nº 9.394/96, de Diretrizes e Bases da Educação Nacional os sistemas de ensino mantêm rígido controle burocrático sobre as escolas, preenchendo relatórios, enviando informações e cumprindo prazos, horários e datas, que dificultam a realização de inúmeros planos de ação criados nesse processo. A autonomia da escola pode-se constituir assim, na tensão com estes limites organizacionais, mediado pelo contexto social, político e cultural no qual a escola está inserida (MONFREDINI, 2002), no entanto este controle só ocorre de forma burocrática pois na prática não se busca realizar as ações de forma participativa e democrática, talvez como método de controle por parte de vários gestores principalmente na rede municipal que se consideram donos das escolas.

Encontrar o ponto de equilíbrio da autonomia escolar é ainda uma meta a alcançar na maioria das escolas, seja a médio ou ainda a longo prazo, onde a falta de interesse em construir o Projeto Político – Pedagógico ou ainda dificuldade no relacionamento dentro da comunidade escolar somados aos

motivos extrínsecos como a falta de tempo, de calendário demonstram ser apenas uma consequência e não a causa do verdadeiro problema de haver um clima próprio de autonomia.

A verdadeira raiz é a falta de um ambiente escolar que propicie motivação para os professores ensinarem e os alunos aprenderem e gostarem da escola, é necessário primeiramente, tempo para se fazer reuniões do Projeto Político-Pedagógico, que praticamente não existe, o que diminui o desejo de realizá-lo adequadamente (MALHEIRO, 2005), conscientizar a comunidade que a escola é deles e que todos tem a responsabilidade de participar do planejamento da sua escola, o PPP quando elaborado de forma participativa melhora a qualidade de ensino da escola, pois esta estará atendendo às necessidades da comunidade em que está inserida, garantido assim a autonomia no processo educacional.

3. Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) e a autonomia financeira

Atualmente as escolas tem buscado implantar algumas teorias administrativas como a Gestão da Qualidade Total nas escolas o que consiste em um conjunto de princípios e métodos visando a mobilização e à cooperação de todos envolvidos em uma unidade de produção, com o intuito de melhorar a qualidade de seus produtos e serviços de suas atividades e de seus objetivos, para obter a satisfação dos usuários e bem-estar para os seus membros de acordo com as exigências da sociedade.

Sendo assim, o Plano de Desenvolvimento da Escola busca criar o consenso em torno da idéia de que a melhoria da educação estaria na adoção de parâmetros do mercado, com a aplicação de estratégias da empresa privada na gestão da escola pública, o que tem levado a ação de pensar a escola, não apenas enquanto instituições e organização social determinada e condicionada pelo tipo de relações vigentes na sociedade e ainda, como se sua contribuição na transformação social não fosse prioridade a ser proposta à reflexão dos que a constroem cotidianamente.

É preciso considerar, também, a mudança na estrutura de poder nas organizações apontadas nessas teorias, como a figura do chefe, no topo da organização de trabalho, dando lugar a ação dos gestores e ao

desenvolvimento de equipes de trabalho, representada no desenvolvimento organizacional, garantindo assim a gestão democrática nas escolas (FREITAS, 2004).

A autonomia na educação, implica que os envolvidos tenham capacidade de tomar e assumir decisões coletivas e ações, em que a instituição educacional deve gerir e regular o convívio social, intervindo afirmativamente para o fortalecimento de práticas de valorização e de emancipação das instituições escolares e dos seres humanos .

A tendência é empurrar as escolas públicas para a auto-sustentação, para parcerias com setores privados ou da comunidade local, traduzindo a escola pública como mais uma empresa capitalista, capaz de se estruturar ajustando – se às exigências comerciais e empresariais (SILVA, 2004).

Foi observado na rede municipal que a maioria das escolas ainda não entendeu esta tendência e a necessidade de firmar parcerias com setores privados em busca de melhores condições para a realização de seus projetos.

Existe uma estreita relação entre a autonomia proposta pela metodologia do PDE e a participação de todos os envolvidos no processo educacional o que vincula a participação dos envolvidos à capacidade de liderança do diretor da escola, a mobilização da comunidade ao sucesso na elaboração e implementação do PDE, características também exigidas na elaboração do projeto político pedagógico da escola (FONSECA, 2004).

São poucas as escolas municipais que conseguem envolver a comunidade e implementar o PDE de forma satisfatória, os gestores tem dificuldade em envolver diretamente até mesmo o professor que deveria ser o maior interessado pois é o que lida diretamente com o aluno.

Contudo a participação não escapa às estruturas hierárquicas de poder, identificando-se mais como o autogerenciamento do que com a autogestão, que é garantida por sofisticados mecanismos de controle, onde tudo deve ser medido com base em fatos e dados conforme afirma Oliveira (1998).

Este controle às vezes vai contra a vontade dos gestores, pois todos devem conhecer o funcionamento da escola, e isto não é interessante para alguns gestores que tem receio de perder o poder na escola.

No PDE, torna-se evidente a preocupação que se tem em controlar dois importantes e abrangentes fatores: currículo que contempla questões referentes à organização do conteúdo e gestão que abrange o aspecto administrativo (FREITAS, 2004).

Esta preocupação é destacada através dos instrumentos utilizados na construção do PDE, o que possibilita um melhor acompanhamento das metas e das ações propostas no plano, o que não é comum nos PPPs das escolas.

De acordo com Oliveira, et al.(2004), em Goiás, o Fundescola e, o PDE tiveram início em 1998, sendo incorporado pelo Planejamento Estratégico da Secretaria Estadual de Educação (SEE) e pelo Plano de Gestão do Sistema de Ensino. Desde então, a SEE vem incluindo nos Planos Plurianuais (PPA) objetivos que promovem maior intervenção nas escolas, especialmente por meio do PDE.

O Valor do financiamento do Fundescola, por escola, tem por base o número de alunos no ensino fundamental, indicado no Censo Escolar do ano anterior onde o PDE, atua buscando o aperfeiçoamento da gestão da escola pública e a melhoria da qualidade de ensino mediante a elaboração do plano. Ao prepará-lo, a escola aponta os objetivos, as estratégias, as metas e os planos de ação a serem alcançados. Com o PDE a escola faz um diagnóstico de sua situação, define seus valores e sua missão.

No âmbito escolar, a gestão dos projetos é realizado por uma equipe de sistematização, composta pelo diretor da escola, pelo coordenador do PDE e pelo coordenador de objetivos estratégicos. Cabe-lhes implementar o PDE e direcionar os fundos transferidos pelo Fundescola para as diferentes ações, organizadas e que passam a compor o chamado Projeto de Melhoria da Escola (PME).

Na fase inicial, o PDE contou com financiamento do Fundescola e na sua expansão, com recursos do próprio Estado, visando à “descentralização dos recursos”.

As escolas que iniciaram o PDE, em 1999, passará, por um processo de avaliação que resultou na classificação das mesmas, definindo a continuidade ou não dos recursos.

Neste ano o Governo Federal normatizou que os PDEs das escolas fossem cadastrados em um sistema único através da página

<http://simec.mec.gov.br/>, buscando um melhor monitoramento e acompanhamento das ações previstas pela escola. O que assegura o Plano de Desenvolvimento da Educação e a construção do Plano de Desenvolvimento da Escola como uma política pública do governo federal em que todas as escolas públicas devem estar inseridas, no entanto no que se refere as escolas particulares este não é exigido.

4. Conclusões

A escola moderna tem que se preocupar mais com a qualidade de ensino que se oferece à comunidade, esta busca pela qualidade é mais fácil de ser alcançada quando se tem uma gestão democrática.

As escolas particulares montam o PPP como exigência para autorizar o funcionamento das unidades escolares no entanto não se preocupam com a construção de um PDE, ou seja, a gerência das escolas fica a critério dos donos sem um plano gerencial buscando uma melhoria na qualidade de ensino, neste caso as escolas públicas estão mais bem preparadas e vem buscando uma melhora na qualidade de seu ensino.

Quando o Projeto Político-Pedagógico e o Plano de Desenvolvimento da Escola são elaborados de forma participativa, envolvendo toda a comunidade escolar a gestão da escola fica mais democrática e as metas e as ações tem um efeito direto na formação do cidadão, pois estão ligadas diretamente aos anseios na comunidade em que a escola está inserida.

Ambos PPP e PDE são instrumentos que garantem a tão sonhada gestão democrática na educação, um complementando o outro, sendo que o PPP deve sinalizar a aspiração da comunidade educativa por uma escola mais autônoma e de qualidade e o PDE possui um caráter gerencial o que deve assegurar autonomia financeira, mas não pode ser desvinculada das metas e ações previstas no PPP.

Existe uma carência de informações sobre como o PPP e o PDE estão sendo implementados na rede municipal de Anápolis, assim são necessários mais estudos em relação as escolas da rede municipal para entender se realmente estes documentos estão sendo feitos e utilizados na busca de uma

educação de qualidade, ou se são meros processos burocráticos que as gestoras realizam apenas para cumprir as exigências do governo, além de identificar se estes são construídos realmente com a participação efetiva da comunidade escolar.

5. Referências Bibliográficas

BRASIL, LDB. Lei 9394/96 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Disponível em < www.planalto.gov.br >. Acesso em: 20 de março de 2009.

DIAS, José Augusto. **Gestão da Escola** In: MENESES, João Gualberto de Carvalho. BARROS, Roque Spencer Maciel de. NUNES, Ruy Afonso da Costa. HAIDAR, Maria de Lourdes Mariotto. TANURI, Leonor Maria. AZANHA, José Mario Pires. DIAS, José Augusto. FAUSTINI, Loyde A.. MOREIRA, Roberto. CASTRO, Amélia Americano Domingues de. FONSECA, João Pedro da. SILVA, Jair Militão da. MELCHIOR, José Carlos de A..MARTELLI, Anita Fávoro. **Estrutura e Funcionamento da Educação Básica – Leituras**. 2º edição. São Paulo–SP: Editora Pioneira Thomson Learning, 2004. ISBN 85-221-0096-9.

DOURADO, Luiz Fernandes. Políticas e Gestão da Educação Básica no Brasil Limites e Perspectivas. **Educação e Sociedade**, Campinas, vol.28, n.100 – Especial, p.921-946,out.2007. Disponível em [HTTP://www.cedes.unicamp.br](http://www.cedes.unicamp.br).

FONSECA, Marília. O projeto político-Pedagógico e o Plano de Desenvolvimento da Escola: Duas Concepções Antagônicas de Gestão Escolar. **Cadernos Cedés**, Campinas, V.23, n.61, p. 302-318, dezembro 2003. Disponível em [HTTP://www.cedes.unicamp.br](http://www.cedes.unicamp.br).

FONSECA, Marília; CARNEIRO, Maria Aparecida Lopes; SOUZA, Patrícia Coretti Balduino de Souza. O PDE e a Participação na Escola: Um Caminho a ser Percorrido In: FONSECA, Marília;TOSCHI, Mirza Seabra; OLIVEIRA, João Ferreira de.(orgs.).**Escolas gerenciadas: planos de desenvolvimento e projetos político-pedagógicos em debate**. Goiânia – GO: Ed. Da UCG, 2004. ISBN:85-7103-232-7.

FREITAS, Dirce Nei Teixeira de Freitas; SCAFF, Elisângela; FERNANDES, Maria Dilnéia Espíndola; OLIVEIRA, Sônia Maria Borges de. In: FONSECA, Marília;TOSCHI, Mirza Seabra; OLIVEIRA, João Ferreira de.(orgs.). **Escolas gerenciadas: planos de desenvolvimento e projetos político-pedagógicos em debate**. Goiânia – GO: Ed. Da UCG, 2004. ISBN:85-7103-232-7.

LIBÂNIO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5ª edição revista e ampliada. Goiânia-GO: Editora Alternativa, 2004. ISBN 85-88253-25-9.

LIBÂNIO, José Carlos. OLIVEIRA, João Ferreira de. TOSCHI, Mirza SEABRA. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo-SP: Cortez Editora, 2003. Coleção Docência em Formação. ISBN 85-249-0944-7.

MALHEIRO, João. Projeto Político-Pedagógico Utopia ou Realidade?. **Ensaio: aval.pol públ.educ.**, Rio de Janeiro , v.13, p. 79-104, jan./mar. 2005.

MONFREDINI, Ivanise. O projeto pedagógico em escolas municipais: análise da relação entre a autonomia e manutenção e/ou modificação de práticas escolares. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v.28, n.2, p.41-56, jul/dez.2002.

OLIVEIRA, João Ferreira de; FONSECA, Marília; TOSCHI, Mirza Seabra. In: FONSECA, Marília;TOSCHI, Mirza Seabra; OLIVEIRA, João Ferreira de.(orgs.).**Escolas gerenciadas: planos de desenvolvimento e projetos político-pedagógicos em debate**. Goiânia – GO: Ed. Da UCG, 2004. ISBN:85-7103-232-7.

OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro, Controle da Qualidade Total: uma questão salvadora? In: **Escola ou empresa?** Petrópolis:Vozes,1998.

ROSSI, Vera Lúcia Sabogi de. Projetos políticos-pedagógicos emancipadores: histórias ao contrário. **CAD. Cedes**, Campinas, v.23, n.61, p. 319-337, dezembro 2003.

ROSSI, Vera Lúcia Sabongi de. Desafio à Escola Pública: Tomar em suas mãos seu próprio destino. **Cadernos Cedes**, ano XXI, nº55, p.92-107, novembro/2001.

SILVA,Maria Abadia da. Autonomia Escolar Ressignificada pelo Banco Mundial e sua Materialização no PDE. In: FONSECA, Marília;TOSCHI, Mirza Seabra; OLIVEIRA, João Ferreira de.(orgs.).**Escolas gerenciadas: planos de desenvolvimento e projetos político-pedagógicos em debate**. Goiânia – GO: Ed. Da UCG, 2004. ISBN:85-7103-232-7.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Inovações e projeto político – pedagógico: uma relação regulatória ou emancipatória? **Cadernos Cedes**, Campinas, v.23, n.61, p.267-281, dezembro 2003.