



O PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO COMO INSTRUMENTO DE
EMPODERAMENTO DO COLETIVO ESCOLAR

THE POLITICAL-PEDAGOGICAL PROJECT AS AN INSTRUMENT FOR EMPOWERING
THE SCHOOL COMMUNITY

Vera Helena Nogueira Carvalhedo¹

Orientadora Rozineide Iraci Pereira da Silva²

RESUMO: Este artigo tem por finalidade discutir o Projeto Político-Pedagógico (PPP) como um documento norteador e legal, construído coletivamente pela comunidade escolar para refletir sua identidade, considerando sua realidade objetiva. Nessa perspectiva, a proposta de PPP deve ter como paradigma a emancipação da comunidade escolar através de um processo contínuo, articulando as dimensões administrativa e pedagógica para transformar a escola em um espaço democrático, emancipador e cidadão. Para tanto, usamos como referência teórica para uma pesquisa de natureza bibliográfica os aportes da professora Ilma Passos Alencastro Veiga, Vitor Paro, José Carlos Libâneo, Paulo Freire e a alguns tópicos da legislação brasileira. O texto propõe a superação da gestão escolar burocrática e tradicional por um modelo democrático e participativo, fundamentado na Pedagogia Libertadora. Nesse sentido, o gestor é concebido como um mediador que une competência técnica, formação pedagógica e empatia para orquestrar um ambiente educativo rigoroso e cooperativo. Por fim, o texto revela que o Projeto Político-Pedagógico (PPP) emancipador posiciona o aluno como sujeito ativo e coprodutor do saber, transformando-o no principal beneficiário da educação democrática e não apenas um consumidor de conteúdo, defendendo que o trabalho pedagógico deve valorizar a historicidade e a energia criativa do estudante para fomentar seu empoderamento social e político.

Palavras-chave: Projeto Político-Pedagógico. Escola. Gestão Escolar.

¹ Discente do curso Mestrado em Educação na Universidade CHRISTIAN BUSINESS SCHOOL. E-mail do autor: verarmestrado@gmail.com

² Ph.D. Doutora em Ciências da Educação, Mestra em Ciências da Educação pela Universidade Federal de Alagoas-UFAL, Psicopedagoga, Pedagoga, Analista do Comportamento Aplicada, Especialista em Escrita Acadêmica Avançada, Professora do Ensino Superior e professora orientadora da Christian Business School-CBS. E-mail: rozineide.pereira1975@gmail.com. <https://orcid.org/0009-0000-6863-7874>



ABSTRACT: This article aims to discuss the Political-Pedagogical Project (PPP) as a guiding and legal document, collectively constructed by the school community to reflect its identity, considering its objective reality. From this perspective, the PPP proposal should have as its paradigm the emancipation of the school community through a continuous process, articulating the administrative and pedagogical dimensions to transform the school into a democratic, emancipatory, and citizen-oriented space. To this end, we use as theoretical references for bibliographical research the contributions of professor Ilma Passos Alencastro Veiga, Vitor Paro, José Carlos Libâneo, Paulo Freire, and some topics of Brazilian legislation. The text proposes overcoming bureaucratic and traditional school management with a democratic and participatory model, based on Liberating Pedagogy. In this sense, the manager is conceived as a mediator who combines technical competence, pedagogical training, and empathy to orchestrate a rigorous and cooperative educational environment. Finally, the text reveals that the emancipatory Political Pedagogical Project (PPP) positions the student as an active subject and co-producer of knowledge, transforming them into the main beneficiary of democratic education and not just a consumer of content, arguing that pedagogical work should value the historicity and creative energy of the student to foster their social and political empowerment.

Keywords: Political Pedagogical Project. School. School Management.



1 INTRODUÇÃO

O Projeto Político-Pedagógico (PPP) constitui-se como o principal documento norteador e legal das instituições de ensino. Mais do que uma exigência formal prevista na legislação nacional (BRASIL, 1988; BRASIL, 1996), sua construção deve ocorrer de forma coletiva pela comunidade escolar como uma exigência social da contemporaneidade. Esse processo participativo permite que o documento reflita a identidade real e a vivência objetiva do ambiente educativo e dos agentes inseridos nesse contexto. Sob essa ótica, o PPP assume um paradigma emancipatório, funcionando como um instrumento contínuo que articula as dimensões administrativa e pedagógica (VEIGA, 2004). O objetivo central é superar a fragmentação do trabalho escolar e transformar a instituição em um espaço essencialmente democrático, cidadão e transformador.

Historicamente, a organização escolar enfrenta o desafio de romper com modelos de gestão centralizadores. Para contrapor essa estrutura rígida, torna-se necessária a implementação de um modelo democrático e participativo, fundamentado na administração escolar como atividade mediadora para a emancipação (PARO, 2001). Nesse cenário de transição, a figura do gestor é ressignificada. Distanciando-se do perfil puramente tecnocrata, o gestor atua como um articulador que une competência técnica, organização do trabalho pedagógico (LIBÂNEO, 2004) e empatia. Essa liderança cooperativa é fundamental para orquestrar um ambiente que combine o rigor acadêmico com a gestão participativa.

Diante desse contexto, o PPP de vertente emancipatória reposiciona o estudante na engrenagem educativa. O aluno deixa de ser um mero consumidor passivo de conteúdo para se tornar sujeito ativo e coprodutor do próprio saber (FREIRE, 1996). O trabalho pedagógico, portanto, deve valorizar a historicidade e a energia criativa do discente, promovendo seu empoderamento social e político.

2 MÉTODOS

Para a consecução dessa pesquisa optamos por um estudo de natureza qualitativa, desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica. Conforme indica Gil

(2008), a pesquisa bibliográfica é elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente por livros, artigos científicos, dissertações, teses e documentos oficiais. Esse conjunto de referências permite ao pesquisador analisar e interpretar diferentes contribuições teóricas sobre determinado tema. Na mesma linha, a abordagem qualitativa foi adotada por possibilitar a compreensão aprofundada dos significados, das concepções e das práticas relacionadas ao Projeto Político-Pedagógico (PPP) enquanto instrumento de empoderamento do coletivo escolar. Ao explicar esse aspecto do trabalho científico, Minayo (2014) revela que a pesquisa qualitativa trabalha com o universo dos significados, crenças e atitudes, favorecendo a análise crítica dos fenômenos educacionais.

Para a construção do referencial teórico, foram selecionados textos de autores que discutem gestão democrática, participação escolar, autonomia institucional e elaboração do Projeto Político-Pedagógico. Entre os autores analisados destacam-se Veiga (2002), Libâneo (2018), Gadotti (2000), Paro (2016) e Freire (1996), cujas contribuições possibilitam compreender o PPP como instrumento de construção coletiva e fortalecimento da participação democrática na escola.

Em se tratando da coleta de dados, levamos em consideração o levantamento da literatura, análise e fichamento de produções científicas disponíveis em livros, periódicos especializados, bases de dados acadêmicos e documentos normativos da educação brasileira. Nesse momento, com base na análise interpretativa do material selecionado, foi possível identificar categorias relacionadas à participação da comunidade escolar, gestão democrática, autonomia institucional e empoderamento dos sujeitos envolvidos no processo educativo.

Por fim, a pesquisa bibliográfica permitiu reunir diferentes perspectivas teóricas acerca do papel do Projeto Político-Pedagógico na promoção do protagonismo dos diversos atores escolares, evidenciando sua relevância como instrumento de fortalecimento da gestão participativa e da construção de uma educação democrática e inclusiva.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

3.1 PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO: PRIMEIRAS CONSIDERAÇÕES

Na quase totalidade das escolas públicas brasileiras o Projeto Político-Pedagógico é um documento norteador construído pelas comunidades escolares das tarefas administrativas e pedagógicas inerentes ao contexto educacional, social e econômico nas quais elas estão inseridas. Nessa perspectiva, não se trata de um instrumento construído fora do ambiente das instituições de ensino por pessoas alheias à sua realidade, tampouco formatado em desacordo com os dispositivos legais e sem as relações institucionais com o sistema de ensino a fim de que eles também assumam suas responsabilidades.

O PPP é, a rigor, um documento propositivo que está ancorado a princípio na Constituição Federal do Brasil de 1988 - CFB mais especificamente no art. 206, Inciso III, que referenda o pluralismo de ideias e de concepções no âmbito das escolas, sejam elas públicas ou privadas. Na mesma linha de coerência legal, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394/96 determina que os estabelecimentos de ensino têm a incumbência de elaborar e executar sua proposta pedagógica. Essa ideia do pluralismo e autonomia consagrados pela CFB e LDB permite às escolas imergir na diversidade de teorias pedagógicas existentes e que por decisão coletiva, nortearão os rumos da escola através de sua identidade própria. (BRASIL, 1988; BRASIL, 1996)

Como se pode perceber, o PPP é um documento que conta com respaldo legal, discutido e definido de modo plural, o que exigirá de todos a compreensão de sua complexidade, importância, planejamento e gestão das ações que foram amplamente debatidas e previstas ao longo de um tempo.

Nesse sentido, faz-se necessário dotar as escolas e os sujeitos envolvidos diretamente na consecução do PPP de elementos conceituais dos quais não se pode prescindir, da participação dos atores constituintes, das implicações de natureza administrativa e pedagógica durante todo o processo de sua construção e implementação.

3.2 O CONCEITO

Inicialmente é necessário destacarmos as terminologias usualmente

presentes no ideário pedagógico brasileiro, que ajudarão bastante na compreensão do tema proposto nesse artigo. Veiga (2009) detalha brilhantemente no trabalho acadêmico **Projeto Político-Pedagógico e gestão democrática**: novos marcos para a educação de qualidade, os termos generalizados nas duas leis citadas anteriormente no *caput* desse trabalho:

Chamo atenção para a diversificada terminologia empregada pelo legislador: proposta pedagógico, plano de trabalho, projeto pedagógico, o que poderá trazer confusões conceituais e, conseqüentemente, operacionais. A proposta pedagógica ou o projeto pedagógico relaciona-se à organização do trabalho pedagógico da escola; o plano de trabalho está ligado à organização didática da aula e a outras atividades pedagógicas e administrativas. Isso significa que o plano de trabalho é o detalhamento da proposta ou projeto (...) É por essa trilha que vamos construindo o planejamento participativo e as estratégias de ação da escola (VEIGA, 2004, p.164).

Para Veiga, essas terminologias expressam a identidade e o modo de organização geral da escola; com sua rotina das aulas e suas respectivas atividades didáticas, atos administrativos, tudo isso dentro de um plano educativo construído para ser eficiente em todas as dimensões: administrativa, filosófica, pedagógica e social.

Outro autor, Gadotti (2002), expoente da Pedagogia Libertadora, em conformidade com o viés pedagógico que representa, irá definir algumas terminologias presentes na literatura pedagógica orientadora da construção do PPP. Gadotti dirá:

Proposta e projeto são coisas diferentes. O projeto político-pedagógico é amplo e pode considerar diferentes perspectivas da escola. O projeto incorpora as diferenças. Ele está em permanente construção. As propostas têm uma dimensão mais limitada. Pode-se falar, por exemplo, duma proposta curricular para o ensino noturno, outra para o diurno, para o ensino técnico, etc. no conjunto de um mesmo projeto político-pedagógico da escola. (GADOTTI, 2002, p.2)

Resumidamente, o entendimento de Gadotti nos remete a seguinte compreensão dos termos Proposta e Projeto; o primeiro diz respeito a compreensão que o coletivo escolar tem de cada parte específica que compõe a escola, definindo características próprias de suas funções. Por outro lado, o projeto é a articulação dessas partes, dando organicidade, intencionalidade administrativa, pedagógica e filosófica da instituição, num processo contínuo de construção e avaliação.

Um terceiro autor, José Carlos Libâneo, contribui com a reflexão conceitual em torno do PPP, ao afirmar:

O projeto político-pedagógico é um processo, está em constante construção e reconstrução. Como vimos, esse princípio diferencia esta concepção das práticas tecnicistas. É uma atividade permanente de reflexão e ação, um ato contínuo de conhecimento e análise da realidade escolar em suas condições concretas. Desse modo, ele é apenas um roteiro para a prática, que pode ser sempre reconstruído e repensado a partir da aplicação prática. Lembremos que as escolas, enquanto um espaço de particular interação entre pessoas, nunca funcionam da mesma forma. As situações de ensino e os processos de organização podem adquirir sentidos e expressões distintos. (LIBÂNEO, 2004, p.128)

O autor entende o PPP como um momento de definição para além dos modelos tradicionais de discussão e planejamento educacional. Para esse autor, portanto, o Projeto Pedagógico consistirá não apenas num roteiro de como fazer, mas porquê fazer, o que em última análise nos remete a compreensão da função social da escola contemporânea, entendimento esse imprescindível para que sejam consideradas as particularidades da escola, o contexto social, cultural e econômico na qual esteja inserida.

A partir dessas considerações conceituais, podemos seguir com nossas análises diante da responsabilidade inerente ao PPP; política, filosófica, pedagógica e social, sobre a escola queremos levando em conta os seguintes aspectos: organização administrativa e gestão escolar, opção pedagógica e curricular, comprometimento docente, da família, e por fim, qual o impacto desse Projeto Pedagógico para os estudantes.

Diante dos contextos referenciais citados nessa seção do trabalho, podemos aduzir que o Projeto Político-Pedagógico é o resultado de uma prática coletiva, dialógica, mediada pelos educadores e pelos diferentes sujeitos que compõem a comunidade escolar, considerando a importância dos papéis dos agentes vinculados diretamente à escola, bem como daqueles que estão atuando em nível de sistema de ensino, com a responsabilidade de transformar esse ambiente numa perspectiva emancipadora e cidadã.

3.3 IDEALIZANDO O GESTOR ESCOLAR EM FUNÇÃO DE UM PROJETO PEDAGÓGICO EMANCIPADOR



Paro (2015), em seu livro “Diretor Escolar: educador ou gerente?”, nos esclarece que o senso comum sobre as práticas em relação à administração como sendo àqueles relacionados a forma mais tradicional, com pouca flexibilidade hierárquica ou afeito ao diálogo, com setores e tarefas previamente definidas, seguindo o viés fordista de organização institucional que enfatiza esse modelo de administração aumentaria a produtividade e a eficiência dos trabalhadores, no caso específico, dos atores no âmbito da escola.

Na perspectiva Liberal ou neoliberal, a administração escolar deve se limitar preferencialmente às tarefas burocráticas ou de apoio, embora esses procedimentos sejam inerentes e de rotina a qualquer instituição pública ou privada de ensino, entendemos que limitar o papel da direção ao de gerência daquilo que é estritamente burocrático e eventualmente às tarefas pedagógicas, o que diretamente empobreceria a função social da escola (PARO, 2015).

Paro faz um alerta importante em relação ao pensamento de senso comum nas comunidades em que as escolas estão inseridas ainda afeitas ao modelo hierarquizante da administração escolar, que é o da exaltação exagerada da figura do diretor escolar. Isso serve como mecanismo de defesa para autoridades, ocultando o sucateamento da educação e a desvalorização salarial. Ao focar excessivamente na gestão individual, omite-se a falta de recursos, transferindo ao gestor a culpa quase exclusiva pelos resultados insatisfatórios da escola (PARO, 2015).

Diante da configuração atual e na compreensão de Vitor Paro, os sistemas educacionais constituem-se majoritariamente tradicionalistas, propensos às teorias liberais, que enfatizam a escola como um lugar “neutro” ou socialmente asséptico, com algumas exceções.

Desse modo, não será fácil para um professor com perfil e intencionalidade nas pedagogias libertadoras, que deseja a construção de um cenário administrativo diferente para a sua comunidade, de pensar em fortalecê-la como espaço propício para a aprendizagem, de favorecer experiências cooperativas e democráticas nos processos decisórios, ter alguma chance de ser indicado para a função, e se for, ter sobrevida suficiente para implantar esse projeto coletivo de poder.



Para uma gestão democrática escolar, segundo esses autores, é imprescindível um gestor democrático, preferencialmente surgido das suas relações sociais, práticas pedagógicas e sociais com a comunidade na qual esteja inserido (PARO, 2006, 2015; LIBÂNEO, 2001).

Mas afinal, qual o ambiente e o perfil desejável para um gestor escolar diante da complexa tarefa de implantar uma gestão participativa? A Pedagogia Libertadora esclarece acerca do ambiente que não queremos, que se tornou ao longo do tempo ineficaz administrativamente e pedagogicamente, e por essa razão, precisamos eleger um novo paradigma ou modelo. Freire (2001) descreve essa escola e o aluno nela inserido da seguinte maneira:

Entregando-se à aventura dessa escola séria, rigorosa, alegre, jamais prescinda do ato sério de estudar, que jamais confunda essa alegria com a alegria fácil do não-fazer, que ela prova que a escola tradicional pecou aí também, não é preciso enrijecer as mesas mais do que a madeira já as faz endurecidas [...], mas, por outro lado, é preciso não afrouxar, para que a criança não se perca apenas no brinquedo, apenas em alegria. (FREIRE, 2001, p.95)

Esse pequeno destaque nos permite identificar um novo ecossistema escolar, como um espaço de aprendizagem rigoroso, científico, porém prazeroso. Fica evidente a necessidade de líderes com robusta base pedagógica para orquestrar as ações condizentes com tal abordagem. Isso sublinha a importância fundamental de uma formação voltada ao viés educacional para diretores escolares sem o perfil da subalternidade.

Definida então a nova intencionalidade do espaço escolar, faz-se necessário esclarecermos as características desse professor-gestor comprometido com essas mudanças. A primeira delas está relacionada a questão da sua formação para essa tarefa, uma vez que, a rigor, todos são potenciais candidatos (PARO, 2006).

No entanto, essa proposição é contestada por Libâneo, que advoga a tese em que os aspectos administrativos e pedagógicos da escola devem caminhar juntos, mas em distintas mãos. Nesse caso, o diretor não precisa exercer nem ter exercido à docência, embora deva receber a formação adequada para lidar com as questões de ensino. Na percepção de Libâneo, as funções de direção, coordenação pedagógica e docente não precisa coincidir necessariamente. (LIBÂNEO, 2004)



Em que pese essa divergência pontual, a questão da formação para a função é um imperativo em ambos os autores, desde que: não sejam ignorados o caráter pedagógico, administrativo e político inerentes às suas obrigações para planejar, organizar o fluxo dos serviços, liderar e coordenar os esforços coletivos. (LIBÂNEO, 2004)

Paro (2010) tratará o gestor como mediador levando em consideração o esforço de todos capitaneados por ele a um objetivo comum:

Quando os interesses dos que executam os trabalhos coincidem com os objetivos a serem alcançados, a coordenação pode se revestir de um caráter mais técnico, pois atém-se muito mais ao estudo e à implementação de formas alternativas para alcançar objetivos que interessam a todos. Não deixa de ser política, mas pode mais facilmente fazer-se democrática. (PARO, 2010, p. 07)

Para o autor, quando há convergência entre os interesses dos executores e as metas estabelecidas permite ao gestor concentrar-se na viabilização de alternativas consensuais. Tal alinhamento, sem eliminar a dimensão política, propicia um ambiente democraticamente mais propício. Mediar consiste então em possibilitar a eleição de objetivos de curto, médio e em longo prazo, excluindo pontos de atritos ou que sejam dissociados dos interesses da escola.

Libâneo dialogará com Paro em relação ao papel mediador do gestor, uma vez que a organização administrativa atua como pilar de sustentação docente, criando condições de funcionamento que viabilizam o ensino. Afinal, uma boa gestão assegura a estrutura operacional e pedagógica necessária para que os professores desempenhem seu trabalho com excelência. (LIBÂNEO, 2004)

Um último aspecto que gostaríamos de abordar, sem tampouco esgotar outros fatores subjacentes ao perfil ideal para gestor de uma escola democrática, é a empatia, definida aqui como uma relação orgânica, viva e afetiva com a comunidade que aflui para a escola pública. Sobre isso, Freire dirá:

Nenhuma formação docente verdadeira pode fazer-se alheada, de um lado, do exercício da criticidade que implica a promoção da curiosidade ingênua à curiosidade epistemológica, e de outro, sem o reconhecimento do valor das emoções, da sensibilidade, da afetividade, da intuição ou da adivinhação (FREIRE, 1996, p. 51)

A afirmação cunhada por Freire nos leva a entender a formação docente como um processo dialético que une rigor intelectual e sensibilidade humana. Ela

supera a dicotomia entre razão e emoção, propondo que a verdadeira prática educativa exige a transição da curiosidade ingênua (senso comum) para a epistemológica (filosófica, investigativa), sem negligenciar a dimensão afetiva, sensível e intuitiva do educador.

Em síntese, a citação freiriana postula que uma formação docente autêntica é indissociável da união entre a criticidade intelectual e a afetividade sensível, sendo ambas fundamentais para a promoção de uma educação libertadora e humanizadora.

3.4 O(A) ALUNO(A) COMO PRINCIPAL BENEFICIÁRIO DO PROJETO PEDAGÓGICO EMANCIPADOR

Dentro de processo de construção de uma escola democrática através do PPP, a percepção do(a) estudante que se deseja promover pela escolarização formal, sistemática e intencional, deve estar sempre permeando as discussões e o comprometimento do coletivo escolar. Todo PPP deve sugerir o aluno sob esse paradigma, considerando essa abordagem, e por isso, o documento deve estar eivado do respeito às suas aspirações, a promover seu empoderamento educacional, social e político. Sob essa perspectiva, Paro (2001) irá fazer esse reconhecimento, em que o PPP impõe uma nova concepção de escola-educação-aluno:

Entendida a educação como a apropriação de um saber (conhecimentos, valores, atitudes, comportamentos etc.) historicamente produzido e a escola como uma das instâncias que provêem educação, a consideração de seu produto não pode restringir-se ao ato de aprender. Neste sentido, o educando não se apresenta unicamente como consumidor (...) ele é o verdadeiro objeto 'sobre o qual' se processa o trabalho pedagógico e que se 'transforma' nesse processo, permanecendo para além. Em vista disso, o papel do educando no processo de produção pedagógico se dá não apenas na condição de consumidor e de objeto de trabalho mas também na de sujeito, portanto de produtor (ou co-produtor) em tal atividade. (PARO, 2001, p.8)

Em que pese os demais agentes constituintes do coletivo escolar, é na figura do aluno que reside a real importância do trabalho pedagógico e para além dele. O que Paro (2001) defende é um transbordamento dos conhecimentos didaticamente comprometidos para o aproveitamento da historicidade do aluno, da sua energia criativa, do seu potencial criador com fins de garantir a ele, através da escola como



instância onde a sua função social seja claramente definida pelo PPP, o desenvolvimento do senso crítico, da cidadania e das técnicas com as quais os estudantes podem se inserir no mundo.

4 CONCLUSÃO

A partir das considerações apresentadas, conclui-se que o Projeto Político-Pedagógico (PPP) transcende a condição de mero documento formal ou burocrático. Ele se consolida como a identidade viva e o instrumento de autonomia da escola contemporânea, respaldado legalmente pela Constituição Federal de 1988 e pela LDB nº 9.394/96. A análise conceitual de teóricos como Veiga, Gadotti, Paro, P. Freire e Libâneo converge para a compreensão de que o PPP não é uma estrutura rígida, mas sim um processo dinâmico, orgânico e em constante (re)construção. Enquanto as propostas delimitam ações específicas e os planos detalham a rotina didático-administrativa, o projeto atua como o eixo articulador que une as dimensões filosófica, pedagógica, social e administrativa da instituição.

Todos os autores que nos serviram como referências convergem na defesa de uma gestão escolar democrática e participativa, superando o modelo burocrático, tradicionalista e fordista que foca apenas na eficiência burocrática e desvaloriza a função social da escola. A administração é vista como um processo de mediação que deve, com base na empatia e na afetividade, garantir as condições pedagógicas necessárias para a formação de alunos críticos e autônomos no contexto de uma educação libertadora. A estruturação do projeto pedagógico deve, portanto, instrumentalizar toda a comunidade escolar, transformando-a em sujeitos ativos e participantes da construção de sua própria identidade pedagógica, social e econômica.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 11 maio 2026.



BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Brasília, DF: Presidência da República, 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 11 maio 2026.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da indignação: cartas pedagógicas e outros escritos**. São Paulo: Editora UNESP, 2000.

GADOTTI, Moacir. **Perspectivas atuais da educação**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

GADOTTI, Moacir. **O projeto político-pedagógico da escola na perspectiva de uma educação para a cidadania**. São Paulo: Instituto Paulo Freire, 2002. Disponível em: <https://gadotti.org.br>. Acesso em: 10 jun. 2026.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6. ed. São Paulo: Heccus, 2018.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

PARO, Vitor Henrique. **Escritos sobre educação**. São Paulo: Xamã, 2001.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2006.

PARO, Vitor Henrique. **Educação como exercício do poder: crítica ao senso comum em educação**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2010.



PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. 17. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

PARO, Vitor Henrique. **Diretor escolar: educador ou gerente?** São Paulo: Cortez, 2015.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro (org.). **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. Campinas, SP: Papirus, 2002.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Projeto político-pedagógico e gestão democrática: novos marcos para a educação de qualidade. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro (org.). **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. Campinas, SP: Papirus, 2004. p. 13-46.