

Eixo temático 4: Avaliação e Gestão Educacional

AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL E A CONSTRUÇÃO PARTICIPATIVA DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO NA ESCOLA PÚBLICA

Luciana Cordeiro Limeira – Universidade Católica de
Brasília/SEDF(lucianaclimeira@gmail.com)
Wellington Ferreira de Jesus – Universidade Católica de Brasília
(wellington.jesus@catolica.edu.br)

Resumo

As políticas públicas educacionais se valem, cada vez mais, da avaliação institucional (externa) como meio de levantamento de dados para verificar o desempenho escolar, avaliar e rever seus objetivos e estabelecer novas metas. Nas escolas públicas de Brasília, a avaliação institucional (interna), prevista em calendário escolar, tem sido promovida como meio de abrir espaços, junto à comunidade escolar, para avaliar os sujeitos e os processos envolvidos na realização de suas funções. Dessa forma, a avaliação, tanto interna quanto externa, chama a atenção de toda a sociedade para o fato de que os resultados por ela gerados refletem, mesmo que de forma superficial, o trabalho desenvolvido pelas escolas. No entanto, há pouca clareza, por parte dos sujeitos que compõem as escolas, sobre a utilização desses dados na dinâmica escolar, assim como qual a sua relação com a construção do Projeto Político Pedagógico (PPP). Este artigo apresenta algumas reflexões e resultados da pesquisa de mestrado desenvolvida pela autora que se propôs a analisar, por meio de uma pesquisa qualitativa de tipo etnográfica, o que as escolas sabem sobre as avaliações institucionais, tanto internas quanto externas, qual o uso dos dados por elas gerados e como se dá a relação entre as avaliações institucionais e a permanente construção do PPP das escolas pesquisadas. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os membros dos conselhos escolares, pesquisa documental dos PPP e observação continuada das coordenações pedagógicas e no período de aplicação da Prova Brasil do ano de 2011. Como conclusão, constatou-se que as escolas pouco se remetem às avaliações externas quando se autoavaliam e na construção coletiva do PPP; que o desempenho apresentado pelas escolas é evidenciado quando precisam se autoafirmar, quanto ao trabalho que desenvolvem, junto à comunidade e aos setores central e regional, quando são remetidas a mudanças.

Palavras-chave: políticas públicas, avaliação institucional, projeto político pedagógico.

Introdução

A avaliação institucional (externa e interna) se destaca cada vez mais nas políticas públicas educacionais no Brasil como parte de um conjunto de ações que objetivam melhorar a qualidade do ensino público oferecido em todo o país. Seguindo

essa tendência, a política pública de educação do Distrito Federal estabeleceu, em calendário escolar, a aplicação da avaliação institucional interna, denominada como o Dia Temático de Avaliação. Este dia foi instituído, em calendário escolar, como consta na Estratégia de Matrícula da SEDF desde o ano 2009, para que as escolas públicas do DF desenvolvessem atividades de avaliação de seus projetos e ações em todos os níveis e modalidades da Educação Básica, com a participação de todos os envolvidos no processo: professores, auxiliares de educação, equipe gestora, comunidade e estudantes.

No entanto, constata-se uma contradição. Nos processos democráticos de gestão escolar, como é o caso das escolas públicas do DF, os momentos de avaliação e reflexão das ações desenvolvidas pelas equipes gestoras, seu corpo docente e de funcionários e, também, pela comunidade atendida devem fazer parte da rotina escolar. Por meio de uma ampla reflexão sobre o PPP e sua funcionalidade, considerando fragilidades, potencialidades e necessidades, a prática da avaliação institucional já deveria ser uma realidade vivenciada em seu cotidiano.

Tendo em vista que a própria dinâmica do PPP requer que as ações previstas para a escola sejam revistas, refletidas e redefinidas, algumas questões de grande relevância para a pesquisa foram levantadas: O que a escola (gestores, professores, funcionários, alunos e pais) sabe sobre avaliação institucional (interna e externa)? Qual o lugar que a avaliação institucional ocupa no PPP da escola? Como a escola se vale de sua autonomia na análise e utilização dos dados já existentes dessas avaliações para buscar soluções aos desafios apresentados? De que forma a Secretaria de Educação do Distrito Federal (SEDF) acompanha as ações desenvolvidas pelas escolas a partir dos dados levantados pelas avaliações institucionais de modo a oferecer o suporte técnico-pedagógico para melhoria do desempenho?

O que se percebe é que os resultados obtidos nessas avaliações, quando documentados através de relatórios e discutidos pelas equipes que compõem as escolas, dificilmente são divulgados ou geram ações. Isto frustra as expectativas e percepções que os envolvidos no processo têm dessas avaliações e de seus objetivos assim como da escola e de suas funções.

Esse trabalho teve por objetivo analisar de que forma a avaliação institucional (interna e externa), como parte de uma política pública educacional, está presente no cotidiano escolar e como se dá a utilização de seus resultados/dados na permanente construção e condução do PPP das escolas pesquisadas. Para isto, buscou-se analisar como a avaliação institucional está presente no cotidiano escolar identificando seus

instrumentos, formas de divulgação dos resultados e utilização de seus dados na permanente construção do PPP; identificar o modelo de monitoramento desenvolvido pela SEDF, nas escolas, no sentido de orientá-las a fazer uso dos dados fornecidos pelas avaliações institucionais; e, identificar o que os representantes do conselho escolar sabem sobre a avaliação institucional e o PPP de sua escola.

Avaliação em diversos níveis

A avaliação escolar, para Méndez (2007), Esteban (2003), Hoffman (2001), constitui-se do ato de conhecer, averiguar o que os alunos já sabem, o que aprenderam e o que ainda falta conhecer sobre determinado conhecimento. Essa ação caracteriza-se por um processo formativo de avaliação que surge da interação dos sujeitos com o mundo.

Dessa forma, o conceito de avaliação como ato de examinar, ao qual tem o intuito de medir, comparar e, muitas vezes, ranquear os processos diferenciados de cada aluno em um único patamar, muito utilizado na prática docente e de sistema, é então discutido e questionado por eles.

Méndez (2007) elucida que por meio da avaliação também adquirimos conhecimento. A avaliação deve ser entendida como uma atividade crítica com o fim de promover a aprendizagem tanto do aluno como do professor.

A avaliação é o instrumento adequado para orientar o professor na correção desses desvios. Quando somente aplicada ao final de períodos, muitas vezes longos de um para o outro, chega tarde demais e passa a ter características classificatórias, dado o sentido que esta tem de qualificar o que os alunos apresentaram.

De um modo mais amplo, sem o intuito de culpabilizar o professor pelos maus resultados encontrados, a avaliação deve questionar qual a relação existente entre ensino oferecido e a aprendizagem verificada. Esta deve constituir-se de uma reflexão contínua promovida pela interação dos sujeitos nos mais diversos espaços onde convivem.

Hoffmann (2001) esclarece que nesse processo os sujeitos exercem influência uns sobre os outros pelo modo de pensar, analisar e julgar seus atos em relação a si e aos outros. Reforça também o papel da avaliação como o ato de repensar as práticas pedagógicas a partir das informações por ela apresentadas e por manter um constante diálogo entre as “intervenções dos docentes e dos educandos” (HOFFMANN, 2001, p. 9).

Assim, a avaliação educacional e avaliação institucional diferenciam-se pelos processos e finalidades a que servem. Fernandes e Belloni (2001) esclarecem que a avaliação educacional comporta a avaliação da aprendizagem e a avaliação de currículos. Diferentemente, a avaliação institucional, destinada à avaliação de políticas e projetos de escolas e sistemas educacionais, avalia os sujeitos e os processos envolvidos. Para isto, contempla a avaliação educacional.

Dessa forma, os processos avaliativos presentes nas escolas constituem uma complexa ação dos docentes e dos gestores. Envolvem, ao mesmo tempo, as aprendizagens dos estudantes e os processos de ensino necessários para que elas se desenvolvam, também, os projetos desenvolvidos e programas implantados em âmbito local. Ao compreender diferentes atores nesses processos, a avaliação institucional envolve também uma diversidade de interesses, concepções e valores que orientam e, muitas vezes, criam empecilhos na sua aplicação.

Para Freitas (2009), a avaliação institucional deve servir como um espaço privilegiado para a localização e reconhecimento de problemas, reflexão e busca de soluções. Para isto, demanda um novo modo de ver a participação dos diversos sujeitos que compõem o cotidiano escolar no planejamento e consolidação de ações, mediante a construção participativa do projeto político pedagógico.

Para o autor, a escola precisa rever suas práticas avaliativas no intuito de não hierarquizar os conhecimentos trabalhados nem segregar os alunos pelos resultados que alcançam. Há que se rever como produtora de conhecimentos e em consequência, suas práticas também precisam ser avaliadas.

Nesse sentido, a aprendizagem da avaliação institucional inclui o saber posicionar-se, fruto de contínuas experiências de participação em momentos coletivos entre todos os envolvidos no processo de ensino: professores, gestores, funcionários, alunos e comunidade escolar. Também, da possibilidade de adesão e efetiva participação dos professores numa análise mais aprofundada sobre o trabalho da escola, o estabelecimento de metas e o planejamento de ações para a superação de desafios. Para que isto se dê, falta aos professores e gestores o necessário conhecimento do PPP de sua escola e o reconhecimento da importância de sua permanente construção e avaliação coletiva. É essencial para a educação avançarmos nesse sentido.

O projeto político pedagógico

O projeto político pedagógico situa-se numa importante ação para a organização e funcionamento da escola. Situa-se numa proposta nacional, que incentiva a escola a traçar seu próprio caminho educativo. A proposta foi incluída na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996, no inciso I do artigo 13 (FONSECA, 2003, p. 306).

Veiga (2008) esclarece, em sua importante contribuição sobre o conceito de PPP, que este se constitui como a própria organização do trabalho pedagógico da escola. Nela, as noções de qualidade, igualdade, liberdade, gestão democrática, entre outras, são alguns dos princípios que aparecem como ponto de partida para a sua construção. Para a autora, o PPP deve romper com posturas autoritárias e almejar ações pensadas e consolidadas coletivamente.

Nesse sentido, também Souza (2002), ao tratar sobre a funcionalidade do PPP, acrescenta que este constitui um instrumento tanto de luta contra a fragmentação do trabalho pedagógico da escola, quanto de fortalecedor de sua autonomia. Quando o Estado delega às instituições de ensino a tarefa de produzir e executar um projeto pedagógico, em conformidade com normas estabelecidas a todo o sistema de ensino, aponta o caminho para a construção da autonomia destas por meio da gestão democrática.

A avaliação institucional, tanto externa quanto interna, deve ser o instrumento de autoavaliação das escolas para que estas reconduzam os processos educativos que desenvolvem de forma consciente, condizente com o seu PPP e em benefício da comunidade que atende. Por melhor que seja uma avaliação, se ela não for validada, sentida e vivida, pelos professores e envolvidos, poderá ser prejudicial ao processo como um todo.

Metodologia da pesquisa

A pesquisa realizada utilizou-se da metodologia da pesquisa qualitativa tipo etnográfico que, por se tratar de um método de analisar e interpretar fenômenos sociais caracteriza-se por descrever o comportamento humano em toda a sua complexidade. O estudo qualitativo se desenvolve em situações cotidianas e apresenta uma riqueza de dados descritivos que possibilitam o uso de um planejamento aberto e flexível. Tem um

enfoque complexo e contextualizado da realidade. Possibilita assim, uma compreensão detalhada do quadro de significados e das diversas situações apresentadas pelos sujeitos participantes dos grupos pesquisados.

Para que os objetivos de pesquisa não se percam, Kerlinger (1980) destaca a importância de um delineamento por meio da concepção do problema de pesquisa de modo a ter uma estrutura que oriente o pesquisador a fazer uso dos devidos instrumentos e técnicas para a coleta de dados, experimentações e análises.

A partir da entrevista com membros dos conselhos escolares, da observação das coordenações coletivas e da análise documental do PPP das escolas selecionadas foi possível a realização de um trabalho de Pesquisa Qualitativa do tipo Etnográfica.

Por ser baseada na observação *in loco*, visando à interpretação de aspectos subjetivos de uma dada realidade social, a pesquisa etnográfica traz contribuições importantes para a pesquisa e estudo de temas referentes à diversidade social. A utilização de técnicas e procedimentos não segue padrões rígidos e definidos, o senso do pesquisador, guiado pelo contexto social da pesquisa dá a direção do trabalho.

Nesse sentido, a pesquisa de tipo etnográfica constitui-se como um dos vários procedimentos da pesquisa qualitativa e como uma alternativa para melhor compreender tais fenômenos. Para Mattos e Castro (2011), a etnografia constitui-se de um estudo aprofundado das formas habituais de vida de um determinado grupo. Faz-se por meio de uma observação direta e contínua, por um período de tempo.

Para se desenvolver a pesquisa qualitativa em educação, utilizando o método etnográfico, é preciso, dentro de um amplo contexto cultural, observar, investigar e analisar os processos relacionados ao ensino e a aprendizagem numa perspectiva que envolva não somente o que está por dentro, mas também, do que está para além dos muros da escola.

A pesquisa utilizou-se, como instrumentos para levantamento de dados, a observação das coordenações coletivas nos dias destinados aos Dias Temáticos, conforme calendário escolar da SEDF, e, de dias corriqueiros de coordenação coletiva; da observação contínua (manhã e tarde) por um período de tempo de duas semanas (a que antecedeu a aplicação da Prova Brasil e a semana em que a Prova Brasil foi aplicada); de análise documental do PPP das escolas; e de entrevistas semiestruturadas com os representantes de cada segmento do Conselho Escolar das escolas.

A observação numa pesquisa qualitativa do tipo etnográfica é então, o meio pelo qual se obtém os dados descritivos a partir do contato direto do pesquisador com seu

objeto de pesquisa. É por ela que se descreve todo um sistema de significados dos comportamentos, crenças e receios de um determinado grupo.

Para Gaskell (2000), somando-se à observação, o uso da entrevista, em pesquisa qualitativa, tem como objetivo mapear e compreender assuntos referentes à vida dos respondentes possibilitando aos pesquisadores a introdução de esquemas interpretativos promovendo, de forma mais abstrata, a compreensão das narrativas em torno de conceitos. Essa pesquisa utilizou-se da entrevista semiestruturada. As entrevistas foram realizadas com representantes dos vários segmentos do Conselho Escolar de cada escola pesquisada.

A seleção dos sujeitos que irão compor o universo de investigação, na realização das entrevistas, para Duarte (2002) interfere diretamente na qualidade das informações a partir das quais será possível construir a análise e chegar à compreensão mais ampla do problema delineado.

Para que os dados levantados fossem analisados, adotou-se como técnica de pesquisa a análise de conteúdo. Com a definição clássica da análise de conteúdo, Bernard Berelson apud Fonseca Júnior (2006p. 281-282) a designa como uma técnica de pesquisa para a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação. Franco (2008) explica que o ponto de partida de identificação do conteúdo a ser analisado se dá por meio de diversos canais de comunicação: materiais escritos, gravações, desenhos figurativos.

Bauer (2008) esclarece que apesar de boa parte das análises clássicas de conteúdo terminar em descrições numéricas feitas de algumas características identificadas no *corpus* do texto, antes que qualquer quantificação seja feita, considerável atenção é dada aos “tipos”, “qualidades”, e “distinções” no texto. Deste modo, a análise de texto faz uma ponte entre um formalismo estatístico e a análise qualitativa dos materiais (p. 190).

Com a análise documental, buscou-se responder às indagações provindas do problema de pesquisa, estando estas de acordo com os objetivos previstos. Os documentos analisados constituem a essência do trabalho desenvolvido pelas escolas que é seu PPP. Nele, encontram-se os objetivos, ações, perspectivas de trabalho para a comunidade escolar. Dessa forma, a análise documental constitui uma importante fonte para levantamento de dados.

Na educação, a análise documental é para Moreira (2006,p. 269) ao mesmo tempo fonte de informação e indicador de metas ou dificuldades encontradas no âmbito

do ensino, nas áreas de docência, da aprendizagem e da didática. Por isso, ela representa uma técnica disponível aos pesquisadores para qualificar seu trabalho.

Assim, com a pesquisa qualitativa do tipo etnográfica, pode-se, além do levantamento, análise e comparação de dados, evidenciar as impressões quanto à valorização dos conhecimentos do grupo e da construção de novos conhecimentos necessários ao alcance dos objetivos propostos para a instituição.

Dessa forma, a diversidade de instrumentos utilizados no trabalho colaborou significativamente no processo de análise qualitativa que a pesquisa se propôs a realizar. Buscou-se, assim, identificar em que essas escolas se assemelham e em que se diferenciam em sua relação com as avaliações institucionais e a permanente construção e condução de seu PPP.

O locus de aplicação da pesquisa

Como critério de seleção das escolas, por se tratar de uma pesquisa sobre avaliação institucional (interna e externa) e sua relação com a construção do Projeto Político Pedagógico, considerou-se a análise dos resultados apresentados pelas avaliações externas, diagnosticadas pelo MEC/INEP que constituem o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) dos anos 2009, 2007 e 2005. Assim, buscou-se as escolas com maior crescimento nos índices, em relação a si próprias, nos dados gerados pelas medições anteriores. Foram duas as escolas selecionadas, que apresentavam características semelhantes quanto ao crescimento no índice, mas que se diferenciavam quanto à estrutura física e de funcionamento dentro da Diretoria Regional de Ensino do Plano Piloto e do Cruzeiro.

Conclusões da pesquisa

Após análise dos dados levantados no projeto político pedagógico das escolas, nas observações das coordenações coletivas e das entrevistas semiestruturadas realizadas com os membros dos conselhos escolares, constatou-se que ainda há um grande desconhecimento por parte dos sujeitos envolvidos no trabalho escolar em relação às avaliações institucionais, tanto internas quanto externas, assim como da construção coletiva do PPP das escolas.

Quanto ao conhecimento e uso de dados gerados pelas avaliações externas, a escola pouco se remete a elas quando busca se autoavaliar. A avaliação externa é mencionada quando a escola precisa se autoafirmar diante de alguma situação externa, por exemplo, o reconhecimento público pelo trabalho que desenvolve, procura por vagas na escola pela comunidade, decisões administrativas regionais e centrais que a prejudicam, como a devolução de supervisores pedagógicos e administrativos.

Quanto às avaliações internas, conforme orientada pelas políticas públicas, ainda está distante da prática cotidiana da autoavaliação escolar. A avaliação institucional ainda está no patamar das tarefas burocráticas que a escola precisa, obrigatoriamente, realizar. Para os gestores, demanda muito tempo de preparação, aplicação e retorno dos resultados aos diversos segmentos escolares. Dentre as diversas funções que a escola tem a desempenhar, esta é pouco considerada. Os momentos de coordenação coletiva são usados para diversos encaminhamentos já conhecidos e realizados pela escola: os pontos discutidos estão, na maioria das vezes, relacionados às práticas corriqueiras (festas, reuniões de pais, alunos com problemas, dificuldades encontradas no trabalho); nem sempre os assuntos abordados em reunião, seus apontamentos, são feitos da mesma forma de quando feitos em pequenos grupos ou em conversas informais; nas falas, a responsabilidade pelos problemas apresentados ou discutidos, pouco aparecem relacionadas à prática dos professores ou gestores.

Outro fato relevante que se constitui como um empecilho para que a avaliação interna se consolide como uma prática do cotidiano escolar, como forma de se autoavaliar e redimensionar o PPP da escola é que a demanda de trabalho nas escolas (ausência de supervisores, coordenadores, professores e funcionários) sobrecarrega a equipe gestora quando esta é chamada a fazer algo além do previsto em seu dia a dia: reuniões imprevistas; envio de documentos solicitados com prazo curto para entrega (muitas vezes com informações já enviadas para outros setores da Diretoria Regional de Ensino (DRE)/Plano Piloto e Cruzeiro (PPC) e SEDF). Essas situações desarticulam os momentos criados e planejados para que hajam encontros coletivos destinados a estudos e reflexão, que sejam relevantes para a realidade da escola, das necessidades apresentadas pela comunidade atendida.

Dessa forma, a construção do PPP é do tipo regulatória, onde é produzida sem a efetiva participação dos vários segmentos que compõem a escola. O PPP lhes é apresentado, depois de pronto, para apreciação e possíveis complementações, alterações e então, ser validado por todos.

É preciso considerar que as escolas precisam de parcerias duradouras com os núcleos pedagógicos das DRE a que estão vinculadas. É necessário orientá-las e dar o devido suporte para que as necessidades mais urgentes das escolas sejam supridas, que estas se vejam acompanhadas em suas ações e assim, compreendam a importância das avaliações institucionais e do devido uso dos dados por elas gerados. Dessa forma, é possível trazer para discussão, no coletivo da escola, informações detalhadas e contextualizadas para a permanente construção do seu PPP.

REFERÊNCIAS

BAUER, Martin W. A análise de conteúdo clássica: uma revisão. In BAUER, Martin W. e GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som – um manual prático**. Petrópolis (RJ): Vozes, p. 189-217, 2008.

DUARTE, Rosália. Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. **Cadernos de pesquisa**, n. 115, p. 139-154, março/2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cp/n115/a05n115.pdf>>. Acesso em: 31/07/2012.

FERNANDES, Maria Estrela de Araújo; BELLONI, Isaura. **Progestão: como desenvolver a avaliação institucional da escola?**, módulo IX. Brasília: CONSED – Conselho Nacional de Secretários de Educação, p. 17-33, 2001.

ESTEBAN, Maria Teresa. Pedagogia de projetos: entrelaçando o ensinar, o aprender e o avaliar à democratização do cotidiano escolar. In: SILVA, Janssen Felipe; HOFFMANN, Jussara; ESTEBAN, Maria Teresa. **Práticas avaliativas e aprendizagens significativas: em diferentes áreas do currículo**. Porto Alegre: Mediação, p.81-92, 2003.

FONSECA, Marília. O projeto político-pedagógico e o plano de desenvolvimento da escola: duas concepções antagônicas de gestão escolar. In **Cad. Cedes**, Campinas, v. 23, n. 61, p. 302-318, dezembro 2003. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-32622003006100004. Acesso em: 13/03/2011.

FONSECA JÚNIOR, Wilson Corrêa da. Análise de conteúdo. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, p. 280-304, 2006.

FRANCO, Maria Laura P. B. **Análise do Conteúdo**. Série Pesquisa v. 6. Brasília: Liber Livro, 2008.

FREITAS, Luiz Carlos de. **Avaliação educacional – caminhando pela contramão**. Petrópolis: Editora Vozes, 2009.

- GASKELL, George. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, Martin W. e GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som** – um manual prático. Petrópolis (RJ): Vozes, p. 64-89, 2008.
- HOFFMANN, Jussara. **Avaliar para promover**: as setas do caminho. Porto Alegre: Mediação, 2001.
- IDEB – Resultados e Metas. Disponível em: <http://sistemasideb.inep.gov.br/resultado/>. Acesso em: 16/04/2011.
- INEP – MEC. Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB): Metas intermediárias para a sua trajetória no Brasil, Estados, Municípios e Escolas. Disponível em www.inep.gov.br/salas/download/ideb/Ideb_Projecoes.pdf. Acesso em: 13/03/2010.
- KERLINGER, Fred Nichols. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU, 1980.
- MATTOS, Carmen Lúcia G.; CASTRO, Paula Almeida de. **Etnografia e educação**: conceitos e usos. Campina Grande: EDUEPB, 2011.
- MÉNDEZ, Juan Manuel Álvares. **Avaliar para conhecer, examinar para excluir**. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- MOREIRA, Sonia Virgínia. Análise documental como método e como técnica. In DUARTE, Jorge e BARROS, Antônio. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, p. 269-279, 2006.
- SOUZA, Rinaldo Alves de. **O projeto político-pedagógico como instrumento impulsionador da gestão democrática**. Dissertação (Mestrado de Educação). Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2002.
- VEIGA, Ilma Passos A. Projeto político-pedagógico da escola: uma construção coletiva *in* VEIGA, Ilma Passos A. (Org.). **Projeto Político-Pedagógico da Escola** – Uma construção possível. Campinas, SP: Papirus, p.11-35, 2008.