

## Processo de (Re)Elaboração dos Projetos Político-Pedagógicos das Escolas da Prefeitura de Guarulhos



### Caderno de Orientação Metodológica-3 Elaboração da Programação

# Processo de (Re)Elaboração dos Projetos Político-Pedagógicos das Escolas da Prefeitura de Guarulhos

## Caderno de Orientação Metodológica-3 Elaboração da Programação

Celso dos S. Vasconcellos

<b>I—CONCEITUANDO A PROGRAMAÇÃO .....</b>	<b>2</b>
1.Critérios Básicos da Programação: Necessidade e Possibilidade .....	2
Programação e Governabilidade da Escola .....	4
2.Consenso x Hegemonia.....	4
<b>II—COMO FAZER A PROGRAMAÇÃO .....</b>	<b>4</b>
1.Preparação/Sensibilização.....	4
2.Elaboração Individual .....	8
3.Sistematização das Respostas .....	10
4.Análise do Texto da Sistematização .....	11
5.Plenário.....	11
6.Sistematização Final e Publicação da Programação.....	12
<b>III—REALIZAÇÃO INTERATIVA DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO .....</b>	<b>13</b>
1.Colocação em Prática .....	14
2.Avaliação do Projeto Político-Pedagógico.....	14
3.Reelaboração do Projeto Político-Pedagógico.....	15
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>15</b>

# Processo de (Re)Elaboração dos Projetos Político-Pedagógicos das Escolas da Prefeitura de Guarulhos

## Caderno de Orientação Metodológica-3 Elaboração da Programação

Celso dos S. Vasconcellos<sup>1</sup>

Com a *Programação*, damos início à 3ª e última parte do Processo de (Re)Elaboração dos Projetos Político-Pedagógicos das Escolas da Prefeitura de Guarulhos. Esta tem sido uma caminhada bastante significativa, pois se trata de toda a Rede envolvida na tarefa de se repensar, a partir de cada uma das suas escolas. A orientação metodológica para o processo de (re)construção do PPP é a mesma, mas os ritmos e, sobretudo, os conteúdos são singulares, de acordo com a comunidade educativa de cada escola. Temos nos referido à imagem da caravana; nesta, consegue-se identificar que há um coletivo que caminha junto. Só que alguns estão mais à frente, outros estão no meio, e outros ainda estão mais para trás. Há uma diversidade de situações. O interessante é que, embora cada escola venha fazendo o seu percurso, a sua trajetória, de acordo com sua realidade, estamos todos realizando um grande movimento no conjunto das escolas.

### I—Conceituando a Programação

A *Programação* é o conjunto de ações assumido pela instituição, naquele espaço de tempo previsto no plano, que tem por objetivo superar as Necessidades identificadas, diminuir a distância entre o que desejamos e onde estamos. *A Programação, dentro de um plano, é uma proposta de ação para diminuir a distância entre a realidade da instituição que planeja e o que estabelece o Marco Operativo. Dito de outra forma, é a proposta de ação para sanar (satisfazer) as necessidades apresentadas pelo Diagnóstico* (Gandin, 1991: 45).

O momento da *Programação* é bastante esperado por muita gente. Alguns acham mesmo que se ‘enrolou’ demais para chegar até aqui, que bastava ter visto logo o que deveria se fazer e pronto. No entanto, precisamos estar atentos, pois se transformar a realidade fosse fácil, não precisaríamos de todo um instrumental metodológico. A ação da instituição é fundamental, pois ela é que dá vida, consistência, o seu sentido de existir. O problema que se coloca é **o tipo e a qualidade de ação** que irá se desenvolver. Precisamos chegar a uma ação que seja de fato **significativa** para a instituição, o que significa dizer uma ação **possível** e que atenda suas **reais necessidades**.

#### 1. Critérios Básicos da Programação: Necessidade e Possibilidade

Neste momento da *Programação*, podemos propor o que quisermos? Em princípio, sim (o papel aceita qualquer coisa...). Todavia, agindo assim, corremos o risco de não ver muita coisa do proposto se concretizando. Por isso, a *Programação* deve ser pautada em dois critérios fundamentais: a **Necessidade** e a **Possibilidade** da ação. Estes dois critérios é que vão dar a consistência teórico-metodológica do plano.

---

<sup>1</sup>Prof. Celso dos Santos Vasconcellos é Doutor em Educação pela USP, Mestre em História e Filosofia da Educação pela PUC/SP, Pedagogo, Filósofo, pesquisador, escritor, conferencista, professor convidado de cursos de graduação e pós-graduação, consultor de secretarias de educação, responsável pelo *Libertad* - Centro de Pesquisa, Formação e Assessoria Pedagógica. [celsovasconcellos@uol.com.br](mailto:celsovasconcellos@uol.com.br) [www.celsovasconcellos.com.br](http://www.celsovasconcellos.com.br)

Se decidirmos fazer coisas que são possíveis, mas não relevantes (não relacionadas às reais necessidades), elas acontecem, todavia não alteram qualitativamente a realidade; fazemos muitas coisas na escola que acabam não trazendo avanços (seja a curto, médio ou longo prazo), justamente por esta falta de articulação com as necessidades. Daí a importância de termos o *Diagnóstico* bem presente quando da elaboração da *Programação* (evitando com isto o risco da justaposição: esquece-se das necessidades levantadas). Há o perigo de um certo comodismo, de uma certa inércia: às vezes, uma atividade vai para *Programação* só porque “sempre se fez aquilo”. Problematizar sua real necessidade pode ser muito salutar justamente para ressignificar a ação (de tanto ser feita, já tinha perdido seu sentido) ou para eliminá-la da *Programação*.

Por outro lado, cabe refletir sobre a possibilidade da proposta: qual a viabilidade de se executar aquilo que está sendo proposto? Se decidirmos fazer coisas relevantes, mas inviáveis, elas não irão acontecer (exatamente pela falta de condições) e desmoralizarão o projeto. Devemos identificar as possibilidades a fim de abrir campo para o avanço do processo. Fazer o que sempre foi feito é muito mais fácil, já que as trilhas estão preparadas; todavia, como podemos esperar resultados diferentes fazendo sempre a mesma coisa? É clássica a afirmação de Einstein: *Insanidade é continuar fazendo sempre as mesmas coisas e esperar resultados diferentes!* É preciso uma sensibilidade para os possíveis dispostos no real, para o “ainda-não” (cf. Bloch, 1977),<sup>2</sup> bem como certa dose de coragem e ousadia. Muitas vezes, em função dos limites dos recursos da instituição, será preciso fazer uma hierarquia de necessidades, um posicionamento sobre aquilo que é mais relevante.

Salientamos que não adianta ir para o plano algo que, naquele determinado momento histórico, não se tem condições mínimas de concretização e sustentação; incorporar propostas assim chega a ser irresponsabilidade, pois elevam demasiadamente o nível de expectativa do grupo, levando à frustração posterior, pela não realização, e à descrença nos procedimentos de planejamento. Nunca teremos a certeza absoluta de que uma determinada proposta de ação possa ser colocada em prática, mas devemos nos esforçar ao máximo para nos aproximar desta clareza no momento da *Programação*.

A *Programação* é (deve ser)<sup>3</sup> fruto da tensão entre a Realidade e a Finalidade (o desejo); surge como forma de superação —ainda que parcial, dados os constrangimentos— de limites da realidade em direção ao desejado —dada a utopia, a força da vontade política. Esta tensão vai nos dar o horizonte do histórico-viável (Freire). No caso da Metodologia, por exemplo, poderíamos propor o Currículo por Projetos? Do ponto de vista formal, sim, pois esta é uma possibilidade lógica, mas a questão é saber até que ponto temos condições históricas para viabilizar tal proposta.

Retomamos aqui aquela clássica passagem de Rubem Alves (1981: 86), quando citando Wright Mills compara os educadores aos remadores no porão de uma galera: todos estão suados de tanto remar; só há um probleminha: ninguém sabe para onde vai o barco... Ação é o que não falta na escola. O problema é que precisamos ter ações significativas. Uma ação é significativa se corresponde a uma necessidade, um desejo do grupo, da escola, e, ao mesmo tempo, a uma possibilidade.

Tanto as necessidades quanto as possibilidades são construtos históricos, não estão desde sempre ‘inscritas em algum lugar secreto’ a serem descobertas. A viabilidade envolve questões técnicas, mas também políticas. Implica, portanto, um processo *hermenêutico* (leitura e interpretação do real com vistas à ação) e de *negociação*. De qualquer forma, chega-se a elas através de um conhecimento minucioso da realidade, portanto de um bom *Diagnóstico*, onde além das resistências aparecem as forças de apoio, que são um dos sustentáculos das possibilidades.

---

<sup>2</sup>.Neste momento, o levantamento daquilo “que tem ajudado a concretizar” feito no *Diagnóstico* é importante, pois sinaliza para possíveis pontos de apoio do avanço já dispostos na realidade.

<sup>3</sup>.Destacamos o “deve ser”, pois, como apontamos, pode haver justaposição e não real interação entre as partes do PPP.

A ideia, portanto, é seguinte: o que vai para o plano deve ser relevante e ter condições de acontecer!

### **Programação e Governabilidade da Escola**

Diante da pressão das necessidades, a escola pode cair na tentação de extrapolar sua Zona de Autonomia Relativa (ZAR), seu campo de governabilidade. Planejar para os outros executarem costuma ser algo absolutamente ineficaz. É semelhante ao técnico que conta com a falha do time adversário para ganhar o jogo; só falta um pequeno detalhe: combinar isto com o outro time... Como afirma o Prof. Pedro Demo, *planeja quem faz!*

O enfrentamento das questões que afetam a escola, mas sobre as quais não temos governabilidade imediata, é uma excelente oportunidade para o amadurecimento do grupo, tanto no sentido de saber lidar com o *Princípio de Realidade* (Freud, 1988: 20), quanto para descobrir sua Zona de Autonomia Relativa, as medidas que podem ser tomadas no âmbito da escola e que podem interferir na satisfação destas necessidades mais amplas, superando o Paradigma Tradicional (esperar que o outro faça por nós), em direção ao Paradigma Emergente (fazer nossa parte e ter força moral e política para pressionar o outro a fim de que faça a parte que lhe cabe).

### **2. Consenso x Hegemonia**

Em educação, como em qualquer campo social, existe uma luta sendo travada, em que estão em jogo diferentes posturas e concepções, que, em última análise, refletem os diferentes compromissos dos sujeitos. Neste sentido, é praticamente impossível que haja um consenso absoluto do grupo com relação a todos os aspectos do trabalho. A busca deste tipo de consenso tem sido usada como estratégia daqueles que não querem mudar, pois sabendo que muito dificilmente se chegará a isso, acabam contribuindo, ainda com uma fachada de democratas, para deixar as coisas como estão.

O que fazer, então? Entendemos que o consenso é uma meta, mas não sendo possível, deve-se trabalhar por hegemonia: liderança baseada no consentimento. Não se trata, é óbvio, de haver uma “vanguarda iluminista” que deve ser seguida cegamente; todavia, também não é um processo *laissez-faire*, onde se imaginaria que espontaneamente as pessoas chegariam a uma visão comum. É um trabalho de educação, de muita argumentação, reflexão e diálogo, de defesa dos pontos de vista e de respeito pelas opiniões diferentes; mas sem omissão. *Planejamento participativo significa, assim, mais que tudo o esforço de impor o menos possível, sabendo-se que todo planejamento é inevitavelmente um fenômeno impositivo (...) (porque acredita em coordenação, em influência, em reorientação, etc.)* (Demo, 1980: 20; 15). Buscar consolidar propostas que são aceitas por setores representativos do grupo e que apontam na direção da transformação necessária, na ótica do *Marco Referencial* da escola.

## **II—Como fazer a Programação**

Existem, como se sabe, muitas formas de se realizar a *Programação*. Apresentaremos a seguir uma que nos parece ser, ao mesmo tempo, suficientemente abrangente e relativamente simples<sup>4</sup>.

### **1. Preparação/Sensibilização**

Antes de iniciar a elaboração das propostas, o grupo deve ser muito bem orientado tanto no que diz respeito ao resgate do significado do momento, quanto aos aspectos metodológicos a serem seguidos.

---

<sup>4</sup>Retomamos aqui vários elementos que foram apresentados no primeiro e no segundo Cadernos de Orientação Metodológica, por ocasião da elaboração do *Marco Referencial* e do *Diagnóstico*, considerando que a metodologia geral é a mesma.

Resgatamos aqui aquela reflexão que temos feito sobre o planejamento do professor: parece que planejar é diminuir a liberdade, é restringir a “criatividade”. Na verdade, se não planejarmos, e muito bem, somos devorados pelas estruturas já existentes, pela incrível inércia da prática: exigências legais, dias letivos, carga horária, proposta curricular, livros didáticos, calendário da SME, transporte escolar, alimentação escolar, período de matrícula, data para início das aulas, costumes enraizados de professores, gestores, funcionários, pais, alunos, etc., etc. *A tradição de todas as gerações mortas oprime como um pesadelo o cérebro dos vivos* (Marx, 1986: 17).

A *Programação*, no quadro teórico-metodológico do Planejamento Participativo tem duas características bem peculiares:

#### **a) Articulação com o Marco Referencial e com o Diagnóstico**

A *Programação* deve estar marcada pelo compromisso de se atender às reais necessidades das pessoas (no sentido coletivo, não individualista) e da instituição. Daí a demanda de que se tenha presente o *Marco Referencial* e o *Diagnóstico*. Corremos o risco de simplesmente **justapor** as três partes do Projeto Político-Pedagógico: fazemos uma bela filosofia, colocamos ao lado uma leitura de realidade e ao lado uma proposta de ação (MR, D e Programação), sem que haja interação entre elas. Toda ação que a escola vai desenvolver deve estar pautada, ao mesmo tempo, numa finalidade por ela projetada e numa leitura da sua realidade. Precisamos de um bom *Marco Referencial* que dê o pano de fundo, o horizonte para o qual se caminha, para poder fornecer critérios para a análise da realidade ou a comparação entre ideal e real, possibilitando fazer um bom *Diagnóstico*, ou seja, que nos traga bem presente as necessidades que precisam ser satisfeitas, a fim de guiar a *Programação*, resposta prática às necessidades, na perspectiva de se atingir o fim buscado, a partir de onde se encontra. Enfatizamos que cada passo do PPP depende da consolidação do anterior.

*Programação*, de uma forma ou de outra (elaborada de forma mais ou menos rigorosa, explicitada no todo ou na parte, das mais diversas maneiras), toda escola tem. Uma das grandes contribuições metodológicas do Planejamento Participativo é fazer a *Programação* derivar do *Marco Referencial* e do *Diagnóstico*.

Assim, as propostas de ação devem ter como meta a satisfação das necessidades apontadas no *Diagnóstico*, tendo em vista o *Marco Referencial* (sobretudo o Operativo). Daí a insistência para que se tenha em mãos tanto o *Marco*, quanto o *Diagnóstico*.

#### **b) Diferentes Modalidades de Ação**

Os participantes devem ser esclarecidos sobre as várias possibilidades de propostas de ação que visam atender às demandas da escola. Em outros termos: nem todas as necessidades da instituição serão satisfeitas através de ‘ações concretas’.

Basicamente, as ações podem ser de quatro tipos ou modalidades:

☐ **Ação Concreta**<sup>5</sup>: proposta de uma ação que tem um caráter de terminalidade, ou seja, uma ação bem determinada que se esgota ao ser executada. A proposta de *Ação Concreta* deve conter **o quê** e **para quê**, quer dizer, que tipo de ação se propõe e com que finalidade. A inspiração para a proposta de ação —*o quê*— será buscada no *Diagnóstico* (necessidade) e a finalidade —*para quê*— no *Marco Referencial*. Esta articulação da proposta com o *Diagnóstico* e com o *Marco Referencial* é importante para se evitar ‘devaneios’, propostas um tanto descabidas para a realidade da instituição.

No momento em que estamos fazendo a *Programação*, no calor da discussão, analisa-se uma proposta que acaba sendo incorporada ao plano, pois naquele contexto está muito clara sua pertinência, já que atende uma necessidade da escola. Depois, quando da sua realização, às

---

<sup>5</sup>.Na linguagem técnica do Planejamento algumas vezes é chamada de “Objetivos Gerais e Objetivos Específicos”.

vezes meses depois, vem a dúvida: por que mesmo esta proposta está aqui? Qual é mesmo o seu sentido? Daí a demanda de se registrar a proposta de ação juntamente com sua finalidade.

Exemplo de *Ação Concreta*: 'Realizar um curso sobre Letramento, para favorecer a construção de uma postura comum entre os educadores'. Sempre que possível, acrescentar o maior número de dados para facilitar a concretização (período a ser realizado, horário, responsável, etc.). É formulada de preferência com verbo no infinitivo.

□Atividade Periódica (Rotina, Atividade Permanente): é a proposta de uma ação que se repete, que ocorre com determinada frequência na instituição. A *Atividade Periódica*, obviamente, também deve atender a alguma necessidade da instituição.

Exemplo de *Atividade Periódica*: 'Assembleia de Classe Mensal para análise da caminhada, em termos de relacionamentos e aprendizagem, e tomada de decisão de encaminhamentos'.

□Linha de Ação (Orientação Geral, Princípio, Política): indica sempre um comportamento, uma atitude, um modo de ser ou de agir. Não tem o caráter de terminalidade da *Ação Concreta*. É uma outra forma específica de satisfazer alguma necessidade captada no *Diagnóstico*, e tem como inspiração o *Marco Referencial*. Considerando que não é possível prever tudo durante a elaboração do plano, que muitas situações novas irão surgir, a *Linha de Ação* tem também como função ser uma fonte de subsídios, de orientação para as tomadas de decisões no decorrer do processo, uma vez que não se refere a uma situação em particular, mas a uma postura diante da realidade.

Exemplo de *Linha de Ação*: 'Que o respeito seja uma constante nos relacionamentos na escola'. Na redação, costuma-se usar o verbo no presente do subjuntivo ('Que...'); isto facilita a distinção entre *Linha de Ação* e *Ação Concreta*. Não é preciso que a primeira formulação (resposta dos participantes nos papezinhos) já apareça assim.

□Regra (Norma, Determinação): é uma ação marcada por um caráter de obrigatoriedade, que atinge a todos ou a alguns sujeitos. Distingue-se das atividades periódicas seja pelo caráter de obrigatoriedade, seja pelo caráter restritivo. Deve apontar sempre um comportamento passível de verificação. Nesta medida, seria equivocado se propor uma *Regra* como a que segue: "O professor deve ter compromisso com o aluno". Se quisermos colocar como *Linha de Ação*, tudo bem ("Que os professores estejam sempre comprometidos com a aprendizagem..."). Agora, se colocarmos como *Regra*, como iremos verificar seu cumprimento? Por isso a matéria da *Regra* tem de ser alguma coisa observável, concreta.

A *Regra* —da mesma forma que as ações anteriores— só tem sentido se for para satisfazer alguma necessidade identificada no *Diagnóstico*. De um modo geral, tem uma utilização mais restrita que as outras modalidades de ação.

Exemplo de *Regra*: 'Na 1ª aula do dia e após o intervalo, os professores deverão esperar os alunos na sala de aula'. Na redação, deve-se descrever a *Regra* de forma bem objetiva para que possa ser compreendida, praticada e avaliada.

## Observação

O princípio geral para a elaboração das propostas é o de garantir as ideias; este é o elemento fundamental. Depois se classifica e se dá redação mais apropriada. Ao responder as perguntas, pode acontecer que o sujeito pense que está fazendo um tipo de proposta, quando, na verdade, é outro; é muito comum se confundir *Ação Concreta* com *Linha de Ação* (por aí, inclusive, percebemos o peso do idealismo em nós). A classificação das respostas deve ser feita posteriormente pela equipe de sistematização. Não vale a pena se perder tempo demais tentando explicar a diferença precisa entre um e outro tipo de proposta de ação. O importante é que o indivíduo saiba que suas propostas podem ser expressas em várias modalidades (ação concreta, regra, etc.), e que expresse aquilo que considera relevante para a instituição, no sentido de suprir suas necessidades. Garantir a proposta; depois se faz a classificação técnica.

### **Sugestão de Questão para a Elaboração da *Programação*:**

- Que **Ações** e com que finalidades específicas (O quê e Para quê) devem ser realizadas (a curto, médio ou longo prazo), para diminuir a distância entre o que desejamos (expresso no *Marco Operativo*) e a nossa realidade (expressa no *Diagnóstico*)?

Obs.: lembrar que as ações propostas podem ser de diferentes modalidades:

- Ação Concreta
- Atividade Periódica
- Linha de Ação
- Regra

Para cada uma das 19 dimensões do *Marco Operativo/Diagnóstico* sugerimos as respectivas perguntas:

1. Que ações devem ser realizadas por nossa escola para superar as Necessidades apontadas na dimensão **Trabalho com o Quadro de Saberes Necessários (QSN)/Proposta Curricular**?
2. Que ações devem ser realizadas por nossa escola para superar as Necessidades apontadas na dimensão **Tempos e Espaços**?
3. Que ações devem ser realizadas por nossa escola para superar as Necessidades apontadas na dimensão **Metodologia de Ensino**?
4. Que ações devem ser realizadas por nossa escola para superar as Necessidades apontadas na dimensão **Relação Professor-Aluno/Disciplina**?
5. Que ações devem ser realizadas por nossa escola para superar as Necessidades apontadas na dimensão **Avaliação da Aprendizagem**?
6. Que ações devem ser realizadas por nossa escola para superar as Necessidades apontadas na dimensão **Hora-Atividade**?
7. Que ações devem ser realizadas por nossa escola para superar as Necessidades apontadas na dimensão **Trabalho com a Inclusão**?
8. Que ações devem ser realizadas por nossa escola para superar as Necessidades apontadas na dimensão **Perfil dos Professores**?
9. Que ações devem ser realizadas por nossa escola para superar as Necessidades apontadas na dimensão **Perfil do Professor Coordenador Pedagógico**?
10. Que ações devem ser realizadas por nossa escola para superar as Necessidades apontadas na dimensão **Perfil da Direção**?
11. Que ações devem ser realizadas por nossa escola para superar as Necessidades apontadas na dimensão **Perfil dos Demais Profissionais**?
12. Que ações devem ser realizadas por nossa escola para superar as Necessidades apontadas na dimensão **Relações Interpessoais**?
13. Que ações devem ser realizadas por nossa escola para superar as Necessidades apontadas na dimensão **Participação e Organização dos Alunos**?
14. Que ações devem ser realizadas por nossa escola para superar as Necessidades apontadas na dimensão **Participação da Família**?
15. Que ações devem ser realizadas por nossa escola para superar as Necessidades apontadas na dimensão **Participação da Comunidade** (Conselho de Escola, CPCC)?
16. Que ações devem ser realizadas por nossa escola para superar as Necessidades apontadas na dimensão **Estrutura e Organização da Escola**?
17. Que ações devem ser realizadas por nossa escola para superar as Necessidades apontadas na dimensão **Relacionamento entre as diferentes Modalidades de Ensino**?

18. Que ações devem ser realizadas por nossa escola para superar as Necessidades apontadas na dimensão **Relacionamento da nossa escola com outras Escolas** da Prefeitura?

19. Que ações devem ser realizadas por nossa escola para superar as Necessidades apontadas na dimensão **Relacionamento da nossa escola com a Secretaria Municipal de Educação?**

Obs.: Pode haver outras Dimensões do *Marco Operativo/Diagnóstico* que a Escola incluiu e que não estão elencadas acima. Da mesma forma, pode haver alguma dimensão que a escola não trabalhou. Neste caso, a Equipe de Sistematização do PPP na escola deverá fazer os devidos ajustes, incluindo ou excluindo questões.

## **2. Elaboração Individual**

É o momento do posicionamento pessoal dos participantes. É muito importante, pois é a base de todo o restante do trabalho; demanda, portanto, a **máxima dedicação e empenho**. Trata-se da contribuição de cada um e de todos para a melhoria da instituição.

Começar pelo individual e por escrito favorece a participação efetiva de cada um e de todos; racionaliza o tempo de discussão, já que normalmente no grupo discute-se muito —alguns membros— e depois o resultado que aparece escrito é sempre muito inferior ao conteúdo do debate.

Para se evitar desperdício da dinâmica e desgastes posteriores, é importante que sejam dadas orientações bem claras sobre este momento de resposta individual:

- Cada participante recebe o conjunto de papéis já recortados e com as questões já impressas. Ninguém é obrigado a responder todas as questões. Porém, quanto mais questões responder, melhor será, pois haverá mais material para enriquecer a produção da síntese;

- Os participantes devem ter em mãos uma cópia do *Marco Referencial* e do *Diagnóstico* para que possam consultar, tanto o ideal quanto as Necessidades da escola em relação a cada dimensão;

- Cada participante escreve em um pedaço de papel a resposta à pergunta, procurando expressar suas ideias com clareza e com o maior número de detalhes que puder dar no momento. Lembrar que não vai estar depois com a equipe de sistematização para explicar o que quis dizer; daí a demanda de clareza;

- A resposta será individual para favorecer a contribuição e envolvimento de cada um. Individual significa... individual! Depois haverá muito espaço para o trabalho coletivo. Aqui, é importante cada um se posicionar, dar sua contribuição singular;

Obs.: No caso de o número de participantes ser muito grande, sobretudo quando envolvem alunos e pais, o que se tem feito é, p. ex., cada quatro ou cinco alunos gerarem um texto a fim de facilitar o trabalho posterior da equipe de sistematização;

- É importante que ao responder, cada participante esteja atento ao critério metodológico deste terceiro momento: não é hora de sonhos, de expressar desejos (isso foi feito no *Marco Referencial*), nem de análise da realidade (isso foi feito no *Diagnóstico*). Devemos fazer propostas que supram as necessidades identificadas no *Diagnóstico*. Como apontamos acima, se o sujeito não tem clareza do momento metodológico, poderá se sentir desrespeitado quando sua contribuição for cortada da sistematização por problema técnico;

- O grupo deve ser esclarecido que a decisão posterior sobre o que ficará ou não na redação da *Programação* não será por 'quantidade' de referências a um aspecto, mas sim como uma consequência da reflexão em plenário; portanto, não adianta querer influenciar o colega para que dê o mesmo tipo de resposta;

- Responder em presença (não levar para casa para responder);
- Não se identificar;
- Lembrar que, de um modo geral, não há tempo para passar a limpo. Superar o medo do erro.

### Aplicação do Instrumento de Pesquisa

Usar a mesma sistemática vista no *Marco Referencial* e no *Diagnóstico*: um pedaço de papel para cada resposta, etc.

Insistimos: destacar para o grupo que, neste momento metodológico, o que se espera da contribuição de cada um é sua proposta de ação; não é para expressar o ideal desejado (isto foi feito no *Marco Operativo*), nem como está a situação (isto foi feito no *Diagnóstico*).

Cada participante certamente irá responder às perguntas de acordo com a sua possibilidade. A riqueza desse processo é o que virá em seguida: o diálogo, o confronto de pontos de vista, buscando a intersubjetividade, base para os consensos.

As propostas de ação não precisam ser vinculadas, isto é, para cada necessidade do *Diagnóstico* em relação à qual o sujeito quiser se manifestar, não é preciso propor uma *Ação Concreta*, uma *Atividade Periódica*, uma *Linha de Ação* e uma *Regra*. Existem necessidades que podem ser satisfeitas apenas com uma linha de ação, ou então com um conjunto de regras, e assim por diante. Observem, no entanto, que uma *Programação* com muitas linhas de ação e com poucas ações concretas revela um coletivo marcado com boas intenções, porém com pouco potencial de intervenção. Por outro lado, uma *Programação* repleta de regras pode indicar um viés legalista do grupo.

### Organização do Material

Em termos de organização das perguntas, parece-nos que há duas opções básicas:

- Preparar 20 pedaços de papel, sendo que um com as orientações gerais para as respostas e 19 com as perguntas já impressas. Neste caso, pode-se disponibilizar ainda um bloco com pedaços de papel em branco para que mais propostas sejam feitas, só alertando para que não se esqueçam de registrar o número da dimensão (não há necessidade de se copiar a pergunta em cada pedaço de papel);
- Preparar uma folha com a orientação geral para as respostas e com as dezenove perguntas, que deverão ser respondidas nos pedaços de papel disponibilizados, alertando para a necessidade de se registrar o número da pergunta no papel em que irá responder.

A orientação geral deverá resgatar os elementos básicos para este momento metodológico:

- Critério em termos de participação: **Máxima Dedicção!**
- Critérios em termos das propostas: **Necessidade e Possibilidade.**
- Resposta individual. **Não** se identificar.
- Procurar ser o mais claro possível na resposta.
- Colocar **o quê** fazer (proposta de ação) e **para quê** fazer (sentido da ação)
- Responder as perguntas que quiser (ninguém é obrigado a responder todas as perguntas, embora fosse muito bom que respondesse o maior número possível).
- Uma Necessidade pode ser satisfeita por diferentes modalidades de ação:
  - **Ação Concreta:** proposta de uma ação que tem um caráter de terminalidade, ou seja, uma ação bem determinada que se esgota ao ser executada
  - **Atividade Periódica:** é a proposta de uma ação que se repete, que ocorre com determinada frequência na instituição
  - **Linha de Ação:** indica um comportamento, uma atitude, um modo de ser ou de agir; e/ou

- Regra: é uma ação marcada por um caráter de obrigatoriedade, que atinge a todos ou a alguns sujeitos.
- As respostas não são vinculadas, qual seja, para uma mesma Necessidade **não** é preciso propor uma ação concreta, uma atividade periódica, etc.  
Atenção: o mais importante agora é sua contribuição. Não se preocupe em classificar a modalidade da ação da proposta que está fazendo. Este trabalho técnico será feito depois, pela Equipe de Sistematização.

### **3.Sistematização das Respostas**

Esta etapa da elaboração da *Programação* corresponde à organização das propostas expressas individualmente. Trata-se de uma primeira redação, que nada mais é do que um agrupamento inteligente das ideias (não uma mera colagem). É, portanto, uma tarefa **técnica** de construção de um texto, não de julgamento.

**Não importa, neste momento, a opinião de quem faz a sistematização; a discussão do conteúdo se dará nos grupos e no plenário, e não agora!**

O critério fundamental para a execução desta tarefa é a **fidelidade** às ideias dos participantes, ou seja, garantir que as propostas de cada um sejam levadas em consideração. Se depois, quando receberem o texto da sistematização, as pessoas não reconhecerem sua contribuição, por certo, todo o processo estará comprometido por falta de credibilidade!

Ideias que eventualmente 'não se encaixaram' na redação final, por inadequação metodológica entre pergunta e resposta, no quadro geral das partes do projeto (ex.: ao invés de apontar uma *Ação Concreta*, o participante aponta um dado de realidade), devem ser separadas para facilitar a localização no caso de questionamento futuro sobre sua não inclusão no texto da sistematização. Sempre que possível, é conveniente tentar extrair o melhor, o máximo possível da resposta, mesmo que existam problemas metodológicos. No caso de a resposta de uma dimensão se referir a outra, ela poderá ser encaminhada, no todo ou em parte, a outra equipe de sistematização.

Deve-se tomar cuidado para não perder a riqueza das propostas sugeridas e querer resumir tudo em poucas palavras. É preferível manter um texto longo e deixar que o plenário o reduza, se necessário, a perder contribuições relevantes.

De qualquer forma, esta redação não é a definitiva: será revista pelos participantes, debatida nos grupos e poderá ser alterada, em parte ou no todo, no plenário. O círculo hermenêutico só se completa no diálogo com o outro.

Como é uma tarefa que se pretende técnica, a rigor, pode ser feita por uma ou várias comissões de redação, não necessitando que o grupo todo esteja reunido no mesmo horário. No caso de ser feita por uma ou várias equipes de sistematização, deve-se tomar o cuidado de envolver os professores, ou seja, que as equipes não sejam compostas só por membros da direção da escola.

Se, por uma questão de disponibilidade de tempo, a sistematização for feita pela equipe diretiva, uma alternativa é que passe logo em seguida por uma revisão de algum professor, para que se tenha plena certeza de que as ideias principais não foram perdidas.

As equipes de sistematização devem ter a consciência de que estão diante de uma tarefa bastante desafiadora, e que prestam um importantíssimo serviço à comunidade educativa.

Com os recursos das Tecnologias da Informação e Comunicação hoje disponíveis, um caminho que facilita a sistematização é a digitação prévia das respostas (numeram-se as respostas de cada pergunta e se digita com o respectivo número, o que possibilita uma revisão da digitação).

#### 4. Análise do Texto da Sistematização

Assim que o texto da sistematização ficar pronto, e depois de revisto gramaticalmente, deve ser distribuído para todos os participantes a fim de que seja estudado, analisado, primeiro individualmente, depois em grupo, para qualificar e racionalizar a discussão posterior no Plenário.

A análise do texto deve ser feita tendo como referência três aspectos básicos:

1<sup>ª</sup>) **Fidelidade**: cada um se reconhece no texto? Há alguma proposta, que considera significativa, que foi colocada na sua resposta individual e que não foi contemplada? Todos devem reconhecer, de alguma forma (não necessariamente com as mesmas palavras), sua resposta na sistematização; isto é fundamental! Caso este reconhecimento não ocorra, com razão dirão os participantes: “Se já existia um texto pronto, para quê fazer todo este jogo de cena?”.

2<sup>ª</sup>) **Técnica**: de acordo com o referencial teórico-metodológico do Planejamento Participativo, este é um texto coerente para tal parte do Projeto (*Programação*)? Tecnicamente, o texto está adequado? Trata-se da verificação daquela orientação dada antes de começar a responder: um texto de *Programação* não deve ter característica de *Marco Referencial* —ideal, sonho—, nem de *Diagnóstico* —constatação, análise da realidade.

3<sup>ª</sup>) **Conteúdo**: é isto que desejamos que aconteça em nossa escola? Estamos de acordo com as propostas expressas no texto? São estas as ações necessárias? Não é porque foi um colega que colocou determinada ideia que não se pode discordar. Se alguém não concorda com algo e não se expõe (no grupo ou no plenário), está boicotando o trabalho, deixando de dar sua contribuição.

Esta análise prévia é muito relevante para potencializar o momento da plenária. É importante que se chegue ao plenário com as questões definidas e, no caso, por exemplo, de proposta de mudança de redação, já se leve a sugestão de nova redação.

Depois, realiza-se, de preferência em grupos pequenos, uma análise inicial do conteúdo das propostas, levando-se em conta os dois critérios básicos:

- A correspondência da proposta em relação às **Necessidades** da instituição;
- A **Possibilidade**, a viabilidade da realização de tal proposta (especialmente as ações concretas, atividades periódicas e regras).

#### 5. Plenário

O plenário é o momento de partilha e análise da sistematização, de debate, de decisões e de encaminhamentos de alteração da redação. Normalmente, todos com cópias em mãos, com as dúvidas ou discordâncias anotadas, explicitam-se as eventuais contradições encontradas, bem como os pontos tidos como tecnicamente fora de contexto.

Este é o momento de debate e busca de consenso.

No plenário, as pessoas ou grupos expõem suas conclusões. São destacados os pontos de divergência. Estes podem demandar novas informações ou aprofundamento com dados técnicos; neste caso, devem-se esperar os dados para uma tomada de decisão.

Os critérios básicos para análise são os mesmos da análise inicial:

- A ação que está sendo proposta é **Necessária** (de acordo com o *Diagnóstico* feito)?
- A ação que está sendo proposta é **Possível** (de acordo com a compreensão do grupo naquele momento)?

No caso de muita divergência, vai-se para os pequenos grupos para debate e tomada de posição e volta-se à plenária.

Este esquema pode se repetir enquanto for preciso, até que se chegue às propostas assumidas pela comunidade para o próximo período de vigência do plano. Enfatizamos: só devem ir para o plano as propostas que atendam às necessidades efetivas da instituição e cuja viabilidade seja assumida pela comunidade.

#### Resgatando algumas Observações sobre o Plenário

O uso de computador e *data show* facilita muito o trabalho, pois possibilita a visualização de todos das modificações que estão sendo propostas.

O núcleo fundamental do plenário é o conteúdo das respostas. Aspectos como estilo de linguagem ou eventuais problemas gramaticais podem ser apontados para serem trabalhados posteriormente pela equipe de coordenação do PPP.

Devem-se evitar discussões muitas longas em plenário (geralmente, a participação fica restrita a uma pequena parcela - 10 a 20%); se necessário, aprofundar as discussões nos pequenos grupos.

Outra alternativa de encaminhamento do trabalho é, depois da simples leitura de um item mais polêmico em plenário, ir para grupo a fim de refletir com mais cuidado. Feito isto, já com as sugestões de alteração do texto, volta-se a plenário para o debate. Se ainda for necessário, pode-se retomar o trabalho por grupo e um novo plenário.

A elaboração do Projeto é um momento de debate, de explicitação de posições, portanto, de conflitos e contradições. Através dos embates em torno das ideias e das propostas de alteração ou aperfeiçoamento do texto inicial, qualificamos a reflexão. Insistimos que é uma excelente oportunidade de formação para o grupo. Há um grave risco de, em nome do pouco tempo e da necessidade de se cumprir as etapas, apenas se referendar a redação. O critério básico aqui é a **máxima participação** de todos no plenário.

Para não se perder muito tempo em plenário discutindo minúcias (termos ou palavras), pode-se buscar a concordância da plenária com a ideia e confiar a elaboração da redação à equipe de sistematização.

Quem está coordenando o plenário deve ter todo o cuidado para se ater à coordenação e não se envolver nas discussões; quando há envolvimento, complica-se por demais a dinâmica, tendendo a rachar o grupo (“os da turma da coordenação” x “os do contra”), ou gerar uma inconsciente disputa de poder; o trabalho passa a patinar, ficar improdutivo. Aquele que deveria ajudar a reflexão fluir se torna um empecilho. Se desejar entrar na discussão, solicitar para ser substituído na coordenação até que aquele ponto esteja resolvido.

Uma estratégia interessante na condução dos trabalhos, quando há um mínimo de clima de liberdade, é a busca do consenso ao invés da votação. Aparentemente, a votação é mais democrática, mas pode não ser bem assim. É certo que é uma forma mais rápida de se resolver impasses, porém há o risco de empobrecer o debate, além de criar divisões no grupo (os que venceram *versus* os que perderam). Se a decisão vai ser tomada por votação, quando o outro está falando, minha tendência é prestar atenção aos pontos falhos de seu discurso para explorá-los quando assumir a palavra. Se a decisão for por consenso, enquanto o outro fala, estou prestando atenção naquilo que pode ser aproveitado do discurso dele, naquilo que ele se aproxima de minhas convicções a fim de chegarmos a pontos comuns. Por isto, a votação é recomendada apenas em último caso.

## **6.Sistematização Final e Publicação da Programação**

O documento da *Programação* terá a mesma estrutura do texto do *Diagnóstico*, que por sua vez tinha a mesma estrutura do *Marco Operativo*. Ou seja, nós vamos trabalhar em cima daquelas 19 dimensões. Assim, a redação final da *Programação* pode ter a seguinte estrutura:

### C)Programação

Introdução/Apresentação à 3ª parte do PPP (se houver)

#### **1.Trabalho com o Quadro de Saberes Necessários (QSN)/Proposta Curricular**

Necessidades (retiradas do *Diagnóstico*)

Linhas de Ação (se houver)

Regras (se houver)

Ação Concreta/Atividade Periódica (se houver)

## **2. Tempos e Espaços**

Necessidades  
Linhas de Ação (se houver)  
Regras (se houver)  
Ação Concreta/Atividade Periódica (se houver)

## **3. Metodologia de Ensino**

Necessidades  
Linhas de Ação (se houver)  
Regras (se houver)  
Ação Concreta/Atividade Periódica (se houver)

(...)

## **19. Relacionamento da nossa escola com a Secretaria Municipal de Educação**

Necessidades  
Linhas de Ação (se houver)  
Regras (se houver)  
Ação Concreta/Atividade Periódica (se houver) .

Quanto às ações concretas e às atividades periódicas, uma vez aprovadas, devem passar por um detalhamento, no qual serão explicitados todos os seus aspectos. É preciso especificar, detalhar para ajudar a acontecer (o que vai ser feito, com que finalidade, quando, onde, por quem, etc.). Quando isso não ocorre, é grande a desorientação na hora da realização:

### **Todo Mundo, Alguém, Qualquer Um e Ninguém**

Esta é uma história de quatro pessoas: Todo Mundo, Alguém, Qualquer Um e Ninguém. Havia um importante trabalho a ser feito, e Todo Mundo tinha certeza de que Alguém o faria. Qualquer Um poderia tê-lo feito, mas Ninguém o fez. Alguém zangou-se porque era um trabalho de Todo Mundo. Todo Mundo pensou que Qualquer Um poderia fazê-lo, mas Ninguém imaginou que Todo Mundo deixasse de fazê-lo. Ao final, Todo Mundo culpou Alguém, quando Ninguém fez o que Qualquer Um poderia ter feito.

Em termos de apresentação das ações, sugerimos o detalhamento nos seguintes aspectos: Ação, Objetivo, Prazo, Responsáveis, Recursos, Rede de Ajuda e Avaliação.

A redação final, a cargo da comissão geral, deve manter o compromisso de máxima fidelidade, tendo liberdade de alterar a forma em função da melhor clareza e coerência interna do texto.

Temos consciência de que as elaborações que expressamos no Projeto nunca serão definitivas; são apostas que fazemos num determinado momento histórico, mas mantendo constantemente a abertura para a mudança quando um fato novo relevante surgir. Trata-se de ter a ousadia, a coragem de apostar, de, digamos assim, “colocar no papel”, e, ao mesmo tempo, a humildade de reconhecer o caráter provisório de tal iniciativa, de “mudar o papel” quando necessário.

Depois da revisão final na Escola (estilo, ortografia, gramática, etc.), o texto da *Programação* deverá ser enviado para o DOEP/Supervisão, para que seja analisado, devolvido para a Escola e, posteriormente, publicado.

## **III—Realização Interativa do Projeto Político-Pedagógico**

Chamamos de *Realização Interativa* o desencadear de práticas que interagem e levam efetivamente em consideração a *Programação* feita. É comum o equívoco de se planejar e não se colocar em prática (“fica no papel”), ou se colocar em prática algo que não tem a ver com o que foi planejado (“tocar pelo piloto automático”). Buscamos uma superação por incorporação: realizar, sim, mas pautado no que foi projetado.

## **1. Colocação em Prática**

Esta é uma questão fundamental: se aquilo que foi planejado não for sistematicamente para a prática, o projeto enquanto instrumento de trabalho fica totalmente descaracterizado. Quando uma ou outra proposta não acontece, é algo compreensível (inclusive, analisa-se o porquê da não realização); mas quando a maior parte das ações ou as atividades mais importantes não acontecem, embora estivessem contempladas na *Programação*, de fato, há um abalo na crença do planejar. Na definição das ações, devem ter ficado especificadas quais as respectivas responsabilidades; portanto, na operacionalização, cada um assume as suas e pode cobrar que os outros façam o mesmo.

O Prof. Leandro Rossa nos alerta para uma perigosa armadilha: *Enganamo-nos quando pensamos que o maior produto da elaboração do projeto é o documento final. (...) O Produto maior e melhor dela deverá ser nossa própria transformação (individual e coletiva)* (2000: 79). Esta transformação, iniciada na elaboração, consolida-se e se amplia com a realização interativa.

A prática tem demonstrado que fica muito difícil a concretização de um projeto quando os educadores não têm uma sistemática de encontros de trabalho. Estamos nos referindo especialmente à reunião pedagógica semanal. Há também necessidade de se manter o mesmo coletivo, de se diminuir a rotatividade para que sejam criados vínculos, para que pessoas assumam responsabilidades.

A colocação em prática não é uma coisa “mágica” ou extraordinária. Está estreitamente vinculada ao processo de elaboração da *Programação*. O maior ou menor cuidado e empenho na elaboração (mobilização, rigor teórico-metodológico e participação) irá se refletir agora na realização.

É comum que a *Programação* não decorra de uma autêntica construção (como fruto da tensão entre realidade e desejo). É como aquele *chip* implantado (hábito, “sempre se fez”) ou imitado (“Ah, achei legal o que aquela escola fez; vamos fazer também”).

Quando dizemos *Realização Interativa*, queremos destacar o *interativo* no sentido teórico-metodológico, qual seja, é uma realização que tem a ver com a elaboração feita; isto parece óbvio, porém sabemos que no cotidiano educativo existe um sério problema, uma vez que, com frequência, aquilo que se faz não tem muito a ver com aquilo que foi projetado, havendo uma mera justaposição. Muitas vezes, o que vai guiar efetivamente a ação não será o plano de ação elaborado, mas o plano de ação já anteriormente incorporado (em função de práticas muitas vezes repetidas).

## **2. Avaliação do Projeto Político-Pedagógico**

A avaliação do Projeto é feita, fundamentalmente, no processo de sua realização (este é um dos motivos porque dizemos *Realização Interativa*: vai-se acompanhando a concretização para ver se os resultados estão de acordo com o planejado). Ao término do período estipulado, há uma avaliação de conjunto, que pode começar pela análise da concretização da *Programação*.

- *Ações Concretas*: foram executadas todas as ações concretas propostas pelo plano? (o que foi e o que não foi realizado, o que está em andamento, o que vai ser ainda, o que não foi programado, mas foi realizado); ajudaram a mudar a escola? As que não foram realizadas, quais os motivos? Até que ponto nossas propostas de ação correspondem a necessidades localizadas ou repetem práticas anteriores, marcadas por um certo senso comum? São coerentes com o *Marco Referencial*? Até que ponto os encaminhamentos que vem sendo tomados têm dado bons resultados?
- *Atividades Periódicas*: foram realizadas? Estavam de acordo com as necessidades do grupo?
- *Linhas de Ação*: ajudaram a caminhada? Até que ponto foram vivenciadas?
- *Regras*: foram cumpridas? Ajudaram a construir uma prática transformadora?

Assim, podemos questionar: por que uma atividade planejada não aconteceu? Em princípio, diríamos que ou porque não captamos bem a necessidade (a ação proposta não correspondia de fato a uma carência da instituição naquele momento), ou não captamos bem a possibilidade daquilo acontecer (não apreensão do movimento do real: forças de apoio e de resistência). Lembramos que esta análise é sempre limitada: fatos novos podem ocorrer depois de desencadeada uma ação, escapando, pois, da possibilidade de previsão.

O caráter desta avaliação —como de resto de toda avaliação— não deve ser punitivo, de busca de culpados, mas diagnóstico, de busca de entendimento e superação. Compreender este momento de avaliação como mais um elemento na formação do coletivo escolar.

### **3.Reelaboração do Projeto Político-Pedagógico**

Concluída a avaliação, pode-se reformular o projeto no todo ou na parte em que apresenta problemas.

O critério básico para a reelaboração é a análise das Necessidades: em que medida foram supridas? Quais permanecem? Precisam ser mais bem definidas, detalhadas? Que novas necessidades estão colocadas?

Se o grupo sentir que é preciso, pode fazer uma rápida análise do *Marco Referencial*: ajudou a iluminar a prática? Há necessidade de se rever algum ponto? Entretanto, o previsto, em princípio, é que se faça uma revisão no *Marco* a cada dois ou três anos.

Depois disso, e tendo como base as necessidades já revistas e reelaboradas, parte-se então para a *Programação* do próximo período.

A metodologia de elaboração do Projeto Político-Pedagógico que apresentamos traz consigo o princípio da autocorreção: primeiro, a possibilidade de múltiplas versões na redação (até o grupo chegar a uma satisfatória); depois, o poder do *Diagnóstico*: aponta o que não está indo bem, permitindo alterações.

### **Referências Bibliográficas**

- ALVES, Rubem. *Conversas com quem gosta de ensinar*. São Paulo: Cortez/Autores Associados, 1981.
- BLOCH, Ernst. *El Principio Esperanza*, tomo I. Madrid: Aguilar, 1977.
- DEMO, Pedro. Planejamento participativo. In: Ministério da Educação e Cultura – MEC (Org.). *Subsídio ao Planejamento Participativo*. Brasília: MEC/DDD, 1980.
- FREIRE, Paulo. *Educação como Prática da Liberdade*, 14ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983.
- FREUD, Sigmund. Além do Princípio do Prazer. In: *Edição Standard Brasileira das Obras Psicológicas Completas*, vol. XVIII, 1ª reimpressão. Rio de Janeiro: Imago, 1988.
- GANDIN, Danilo. *A Prática do Planejamento Participativo na Educação*. Petrópolis/RJ: Vozes, 1995.
- GANDIN, Danilo. *Planejamento como Prática Educativa*. São Paulo: Loyola, 1983.
- GEMERASCA, Maristela P. e GANDIN, Danilo. *Planejamento Participativo na Escola. O que é e como se faz*. Paulo: Loyola, 2002.
- MARX, Karl. *O 18 Brumário e Cartas a Kugelmann*, 5ª ed. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1986.
- PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE GUARULHOS. SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO. *Caderno de Orientação Metodológica do Processo de (Re)Elaboração dos Projetos Político-Pedagógicos das Escolas da Prefeitura de Guarulhos – Marco Referencial*. Guarulhos, 2013.
- PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE GUARULHOS. SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO. *Caderno de Orientação Metodológica do Processo de (Re)Elaboração dos Projetos Político-Pedagógicos das Escolas da Prefeitura de Guarulhos – Diagnóstico*. Guarulhos, 2014.
- ROSSA, Leandro. Armadilhas que Boicotam Projetos Político-Pedagógicos: processos pedagógicos para além da sala de aula. In *Revista de Educação AEC* (131). Brasília: AEC, 2004.
- VASCONCELLOS, Celso dos S. 4ª Parte: Projeto Político-Pedagógico. In: *Planejamento: Projeto de Ensino-Aprendizagem e Projeto Político-Pedagógico*, 22ª ed. São Paulo: Libertad, 2013a.
- VASCONCELLOS, Celso dos S. Anexo: Oficina: Construção coletiva do projeto disciplinar da instituição. In: *Indisciplina e Disciplina Escolar: fundamentos para o trabalho docente*, 2ª reimpressão. São Paulo: Cortez, 2013b.
- VASCONCELLOS, Celso dos S. Projeto Político-Pedagógico: considerações sobre sua elaboração e concretização. In *Coordenação do Trabalho Pedagógico: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula*, 14ª ed. São Paulo: Libertad, 2013c.