

## **O DIRETOR E O PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO: UMA DAS REALIDADES DO MUNICÍPIO DE SOROCABA**

AMÁLIA DE FÁTIMA FARINHA DINIZ (amalia.farinha@wlasan.edu.br)  
ANA RUTE DE PAIVA (ana.rute@wlasan.edu.br)  
BIANCA CAROLINE PROENÇA (bianca.caroline@wlasan.edu.br)  
FRANCINE BASÍLIO DA SILVA (francine.basilio@wlasan.edu.br)  
QUEDMA CARDOSO FRANCO (quedma.cardoso@wlasan.edu.br)

### **RESUMO**

Este artigo é o resultado do processo avaliativo do Módulo de Gestão Escolar do Curso de Pedagogia realizado em uma escola pública da Rede Municipal de Ensino de Sorocaba/SP. Tem como objetivo identificar como o diretor elabora e faz cumprir coletivamente o Projeto Político-Pedagógico da escola. A análise da pesquisa (entrevista) remete à compreensão que a instituição escolar mencionada possui uma gestão democrática, a qual incentiva e considera a participação da comunidade local e dos profissionais presentes na instituição.

**Palavras-chave:** Projeto Político-Pedagógico; Gestão Democrática; Diretor; Gestor.

### **ABSTRACT**

This article is the result of the evaluative process of the School Management Module of the Pedagogy Course carried out in a public school of the Sorocaba Municipal Teaching Network/SP. It aims to identify how the director collectively elaborates and enforces the school's Political Pedagogical Project. The analysis of the research (interview) refers to the understanding that the mentioned School institution has a democratic management, which encourages and considers the participation of the local community and the professionals present in the institution.

**Key-words:** Political-Pedagogical Project; Democratic management; Director; manager

### **INTRODUÇÃO**

O presente artigo visa compreender a responsabilidade do diretor em manter a qualidade e o bom funcionamento da instituição escolar vigente, buscando garantir a efetiva execução do Projeto Político-Pedagógico de forma coletiva, a partir da gestão democrática, que possibilita o conhecimento e a integração de todos os envolvidos no processo de ensino-aprendizagem, para que se sintam pertencentes diante das propostas internas e externas da escola.



Outro aspecto a ser analisado é com relação aos desafios diante das diversas atribuições do diretor, para que o processo democrático não se constitua apenas no papel, mas se execute através das relações e nas práticas diante de toda a comunidade escolar, além de também demonstrar a importância do seu papel na liderança contribuindo para a constante formação de sua equipe e de si próprio, ampliando horizontes e proporcionando novas concepções diante das necessidades da instituição. Portanto, o objetivo geral deste trabalho é identificar como o diretor elabora e faz cumprir coletivamente o Projeto Político-Pedagógico da escola.

## **A ESCOLA**

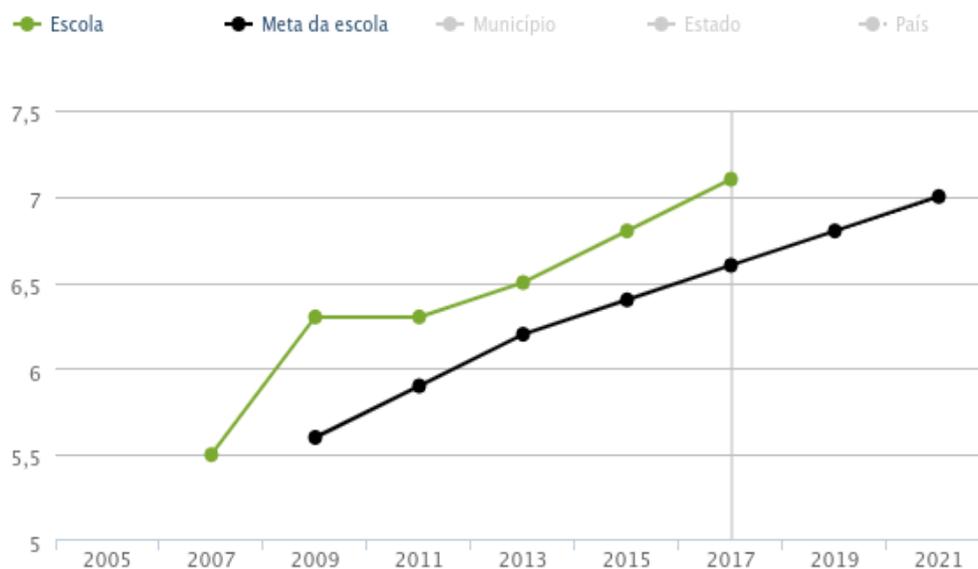
Para contextualizar o cenário da pesquisa, descrevemos a seguir os elementos que constituem e caracterizam a escola.

A instituição está localizada em área urbana, no município de Sorocaba/SP. É uma das cinquenta e quatro escolas municipais que oferecem o ensino fundamental na cidade. Ela funciona em dois períodos (manhã e tarde). De acordo com o diretor, a mesma possui a capacidade de atendimento de até 1.200 alunos, no entanto, atende 1.000 alunos da educação infantil ao fundamental, com faixa etária de 5 a 11 anos.

Os alunos atendidos, em sua maioria, residem no bairro e suas proximidades, sendo uma escola voltada para a comunidade. A comunidade que frequenta a escola é de classe média baixa. A organização social familiar das crianças atendidas influencia, nas condições da aprendizagem. A escola possui um Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) de 7,1, o que demonstra que o ensino e a aprendizagem se concretizam de forma efetiva e com qualidade.

De acordo com os dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacional Anísio Teixeira (INEP), em 2017, a escola atingiu e ultrapassou a meta proposta para o município que era de 6,0. A figura 1 mostra os resultados alcançados pela instituição no IDEB nos últimos anos.

## EVOLUÇÃO DO IDEB



Fonte: QEdu.org.br. Dados do Ideb/Inep (2017).

### A INFRAESTRUTURA

As instalações físicas estão bem preservadas, considerando que a unidade tem 11 anos de construção, a escola possui 19 salas de aula, que são utilizadas para alunos do período da manhã e da tarde, totalizando 38 turmas. Possui uma sala de Educação Física *indoor*, que caracteriza-se como um grande salão interno, que os alunos utilizam em dias de chuva. Possui também uma quadra coberta, pátio, estrutura de cozinha com 2 refeitórios, uma brinquedoteca, sala de multimeios e duas salas voltadas à recuperação paralela (turmas de reforço), uma sala de professores confortável e uma estrutura de secretaria e direção. Há banheiros em todos os andares tanto feminino, como masculino, com divisões. Em visita, foi possível verificar que o mobiliário, os equipamentos e recursos pedagógicos e tecnológicos estão em boas condições de uso e em dia com a manutenção.

### O PÚBLICO ATENDIDO

A escola pesquisada atende os alunos do próprio bairro e do entorno. Os pais geralmente levam as crianças até a escola e são trabalhadores no comércio e empresas



próximas do próprio bairro que se caracteriza por ser uma região que possui supermercados, bancos, entre outros estabelecimentos.

Conforme relata o diretor<sup>1</sup> “anteriormente a escola era alvo de muitos roubos, porém estão sendo realizados momentos de diálogo, para administrar melhor a situação e impedir que isso aconteça”. Também expressa o diretor que “a relação com a comunidade está caminhando para a melhoria”.

Atualmente, a comunidade utiliza bem a escola, jogando vôlei, futsal, recebendo reuniões de grupos de escoteiros e reuniões de grupo de aventureiros. Sendo assim, houve uma evolução no funcionamento da instituição.

Em relação ao aspecto de cultura, nota-se que não há nada muito estruturado e, portanto, a escola adotou o teatro, para introduzir momentos de lazer para essa comunidade e para os próprios alunos.

## **A EQUIPE**

A equipe pedagógica é formada pelo diretor, vice-diretor e o orientador educacional, juntamente com 38 professores de PEB-I e 3 professores de educação física, totalizando 70 colaboradores, considerando os funcionários de apoio na secretaria, inspetores e readaptados. A maioria dos profissionais, segundo o diretor, possui um tempo de exercício considerável, apresentando assim, um quadro profissional de cerca de 90% efetivos.

As reuniões pedagógicas, que têm frequência semanal, acontecem com o orientador pedagógico.

## **METODOLOGIA DA PESQUISA**

Para alcançar o objetivo do presente trabalho, realizou-se um estudo de caso de natureza descritiva-qualitativa, tendo como instrumentos para coleta e interpretação dos dados a pesquisa bibliográfica, a análise documental e entrevistas semiestruturadas realizadas com o gestor.

## **O GESTOR ESCOLAR E SEU PAPEL NO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO**

---

<sup>1</sup> Os relatos do diretor foram transcritos na íntegra.



O gestor escolar é responsável pela organização e bom funcionamento da instituição de ensino. Ao longo da história, a função deste profissional passou por muitas mudanças. Anteriormente, resumia-se à resolução de problemas burocráticos e administrativos.

Atualmente, esta função vai muito além disso, o gestor escolar é responsável por articular as diversas variáveis do ambiente escolar às relações professores, alunos, funcionários e comunidade.

Paro (2000) descreve como essencial a participação do gestor escolar no Projeto Político-Pedagógico da escola, pois sua atuação pode ter implicações sobre transformação social, dentro e fora da escola.

O gestor escolar é um articulador do Projeto Político-Pedagógico, sendo responsável pela reflexão e efetiva busca pela qualidade do ambiente educacional, promovendo uma gestão democrática que contribua para o ensino de qualidade.

Para Libâneo, Oliveira e Toschi (2003 apud Ribeiro, 2016, p. 63), dirigir e coordenar significa assumir no grupo, a responsabilidade de buscar alternativas para fazer a escola funcionar mediante o trabalho coletivo e contexto da instituição, que dê voz e valorize sua equipe e a comunidade, que se atualize constantemente diante das mudanças da sociedade e com comprometimento promova coletividade e aprimoramento da sua equipe.

Alonso (2003) afirma que o gestor precisa estimular a cooperação e colocar-se como um colaborador no processo de formação docente, ou seja, alguém com quem os professores possam contar sempre.

Considerando que o gestor deve manter o bom funcionamento dentro do ambiente escolar e refletir sempre sobre suas ações e sobre todos os sujeitos envolvidos nelas, partimos do pressuposto que o gestor deve ser o profissional com quem os professores possam contar sempre.

Dessa forma, é atribuição do diretor dar o apoio aos professores, em suas atividades pedagógicas e também estimulando-os para a formação continuada, mediando as práticas do processo ensino e aprendizagem, possibilitando situações de reflexões e de planejamentos, de avaliação do plano curricular e das ações definidas no Projeto Político-Pedagógico da escola, visando assim a qualidade de ensino.

## **O COORDENADOR PEDAGÓGICO**

A coordenação pedagógica deve se responsabilizar pelas ações pedagógicas, articulando as práticas dos professores, os materiais e recursos necessários, otimizando o tempo, as estratégias de ensino e conciliando os objetivos definidos nos



planos escolares. A coordenação também precisa exercer o papel de mediadora em reuniões, diálogos e reflexões dos docentes, possibilitando aperfeiçoamento das propostas a serem desenvolvidas na prática das aulas, sendo responsável também por fazer a ponte entre a escola e as famílias no que se refere à construção dos vínculos entre elas.

Segundo Rosa (2005 apud Ribeiro (2016, p. 73), a coordenação pedagógica “orienta, auxilia, apoia, corrige, colabora e acompanha as atividades pedagógicas; zela pelas políticas das quais emanam as atividades que regem a escola e zela também pela filosofia que forma a cultura escolar da instituição”.

Além de todas as responsabilidades é importante que o coordenador também atue na elaboração, execução e avaliação do Projeto Político-Pedagógico.

## **PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO**

O Projeto Político-Pedagógico (PPP) traz para a escola a responsabilidade da criação de espaços de gestão e de convivência democrática, uma vez que, segundo a LDB 9394/96, no artigo 12, “os estabelecimentos de ensino deverão elaborar e executar” em articulação com as suas comunidades escolares, as suas próprias propostas pedagógicas (BRASIL, 1996). Em suma, a legitimidade do PPP está vinculada à prática da gestão democrática.

Quando aludimos a respeito do mesmo, é necessário refletir que este deve possuir ações e articulações de ideias e conhecimentos, priorizando sempre o olhar amplo, a curiosidade e a criticidade, em busca de reflexões sobre situações-problema do cotidiano escolar.

É importante frisar que esse processo não deve ser padronizado, já que a partir do mesmo pode ser possível oferecer aos educandos diversas possibilidades de construção de novos saberes.

Outro aspecto fundamental é a valorização da multiplicidade presente na educação, pois, a mesma quebra certezas, uma vez que cada educando possui diferentes singularidades e estão constantemente em deslocamento contínuo de aprendizagem. Com isso, dá-se ênfase à ideia de que:

O PPP é construído na força expansiva da diversidade cultural dos membros da comunidade escolar, juntamente com suas visões de mundo, etnias histórias de vida, e também da necessidade de construção da identidade da escola que será refletida no projeto (MEDEL, 2012, p. 5).



Desse modo, é de extrema importância se considerar que cada um possui diferentes características atendendo às especificidades da escola.

Outro aspecto relevante é que o PPP é feito por etapas e, por isso, possui uma visão sistemática onde são envolvidas a realidade e a dinâmica escolar. Um dos principais desafios é que todos os envolvidos façam parte de sua construção, e que por meio do diálogo, ocorra a valorização das trocas e das decisões coletivas.

### **A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO**

O Projeto Político-Pedagógico é uma ferramenta de extrema importância para toda escola e, portanto, deve ser planejado, sistematizado e organizado coletivamente. É importante ser um processo democrático, onde todos presentes possam compartilhar suas ideias e também incentivar a comunidade local (famílias) a participar desse processo, pois assim, se obterá êxito nos objetivos que a instituição escolar quer alcançar, além de trabalhar a partir de corresponsabilidades e valorizar o contexto social que a escola está inserida.

Para que ocorra essa troca precisam ser executadas reuniões periodicamente, nas quais se discute os aspectos que precisam ser reformulados ou incrementados, e também as atividades e propostas pedagógicas que devem estar articuladas ao PPP. Conforme Freire (apud Aguiar, 1999, p. 115)

O educador ou coordenador de um grupo é como um maestro que rege uma orquestra. Da coordenação sintonizada com cada diferente instrumento, ele rege a música de todos (MEDEL, 2008, p. 30).

O gestor escolar precisa realizar avaliações, para visualizar e compreender se tanto o corpo docente, quanto os alunos, funcionários e os pais estão satisfeitos com as práticas pedagógicas realizadas. É necessário também, elencar as prioridades e respeitar o tempo da equipe pedagógica, procurando sempre valorizar as ideias coletivas, para a melhoria no empenho da escola.

Pensando que há uma grande diversidade no ambiente escolar e que há uma multiplicidade de saberes, haverá conflitos na construção do Projeto Político-Pedagógico e, no entanto, é de suma importância que se mantenham as ideias alinhadas de acordo com o objetivo a ser alcançado, valorizando o diálogo e a troca de saberes.



O diretor ou coordenador precisa incentivar a presença dos pais ou responsáveis na escola, para que possam avaliar e sugerir alterações se acharem necessário para atender às necessidades da mesma. Com ênfase nessa ideia, nota-se que gestão do diretor entrevistado valoriza a participação das famílias e que há uma preocupação em envolvê-las e promove ações para melhor desempenho da instituição, pois, o mesmo destaca a seguinte ideia: "Então a alternativa encontrada por esta gestão, foi chamar os pais para uma longa conversa, que aconteceu. Isso resultou então em diversas atividades tão importantes tendo na escola a em sua maioria [...] a associação de pais e mestres foi uma dessas atitudes assim. Quem compõem essa direção da associação de pais e mestres, foi justamente aqueles pais, que se preocuparam com essa questão da escola dentro da comunidade e que reagiram".

Os alunos devem ser estimulados, de modo que se sintam pertencentes a esse processo. O gestor escolar poderá realizar grêmios e reuniões com as turmas, onde possam compartilhar suas necessidades e ideias para melhorar o ambiente escolar. Esse aspecto é notável no trabalho do gestor, dado que este ressalta que:

"Apesar de nós termos um público de 1º ao 5º ano. Os 5º anos estão em uma reivindicação interessante, de montar o Grêmio da escola, que nunca teve, pensar como seria o grêmio para as criancinhas de primeiro, segundo, terceiro, quarto e quinto ano, tem uma tarefa que eles estão discutindo dentro do conhecimento deles. Então acho que tem diversos movimentos acontecendo, que é um bom ar fresco pela democracia."

Desse modo o gestor é o principal responsável para que ocorra a gestão democrática dentro da instituição escolar. Assim precisa trabalhar a partir do diálogo e avaliações dos profissionais, através de questionários, observações e *feedbacks*, para todos da equipe pedagógica e demais funcionários, além de também promover reuniões semanais para novas alterações e implementações.

Em suma, a gestão democrática tem a possibilidade de auxiliar na construção do PPP e movimentar o engajamento de todos os papéis na escola, tanto os internos, quanto os externos tendo como objetivo principal a melhoria da qualidade da educação.

## **A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESCOLAR NA FORMAÇÃO CONTINUADA DOS PROFESSORES**

A Gestão Escolar tem um grande desafio ligado à formação continuada centrada nos espaços escolares. Isso não significa que esta, só será desenvolvida dentro do espaço escolar, mas sim a partir de projetos que execute as ações coletivas e na



construção de saberes, promovendo um clima de trabalho que envolva a todos e favoreça uma educação de qualidade, propondo a escola como espaço de múltiplas aprendizagens acessíveis e democráticas a todos alunos presentes na escola.

O Gestor tem um papel fundamental de contribuir nas ações capazes de transformar o espaço escolar em um lugar de formação continuada. Tendo ele, a função de mediador do desenvolvimento de um projeto coletivo, visando a formação do professor reflexivo e permitindo novas formas de ser e pensar, conduzindo a possibilidade de transformação do cotidiano escolar e enriquecendo a reflexão da prática pedagógica.

Para Silva (2001), a proposta de Formação Continuada deve acontecer com base na realidade da escola, em seu PPP, constituindo-se a construção coletiva de seus projetos educacionais uma das premissas do sucesso da inovação educacional. Isto é,

Uma formação que favorece a reflexão sobre a própria prática e possibilita o aprofundamento dos fundamentos teóricos, a correção das distorções [...] enfatizamos que a formação continuada e a melhoria salarial e das condições de trabalho devem caminhar juntas se realmente existe o objetivo de alcançar melhor qualidade de ensino (SILVA, 2001, p. 9).

Deste modo, a formação continuada contribui para a construção da identidade do professor como profissional reflexivo, investigador, comprometido com a qualidade da educação e sua prática pedagógica.

O diretor entrevistado ressalta sobre a predisposição dos docentes para dar continuidade à sua formação, buscando sempre atualizar-se e aprimorar sua prática. Assim menciona: "Agora, por incrível que pareça, a maioria dos professores aqui, tão envolvidos já em cursos de pós-graduação né?! Os mais diversos, têm uma predileção por psicopedagogia, que a maioria gosta de fazer em Educação Especial. Têm muitos professores envolvidos em pós-graduação, a maioria dos Professores já têm pelo menos uma pós-graduação, *lato sensu*, outros têm diversas".

O PPP da escola tem sido objeto de estudo para busca da melhoria da qualidade de ensino. É a partir dele que a instituição se norteará para a concepção, realização e avaliação de seu projeto educativo, se tornando, o PPP um documento constantemente consultado, construído e vivenciado por todos os envolvidos no processo de educação.

Ele deve ser elaborado e organizado com base nos alunos, sendo necessário que se conheça e avalie o contexto da instituição, para a busca de melhorias possíveis pensando no futuro. Segundo Gadotti (1994, p. 579)

Projetar significa tentar quebrar um estado confortável para arriscar-se, atravessar um período de instabilidade e buscar

uma nova estabilidade em função da promessa que cada projeto contém de estado melhor do que o presente.

Assim, o PPP é considerado um processo de permanente reflexão, pelo qual, através de um processo democrático, todos os envolvidos no ambiente escolar se tornam responsáveis pelas decisões e desempenho da instituição, superando conflitos, traçando metas e objetivos que atendam a demanda de toda a comunidade.

## **O ESTUDO DE CASO**

Para alcançar o objetivo do presente trabalho, realizou-se um estudo de caso de natureza descritivo-qualitativa, tendo como instrumentos para coleta e interpretação dos dados a pesquisa bibliográfica, a análise documental (PPP) e entrevistas semiestruturadas, realizadas com o gestor do local.

Contamos com a colaboração do diretor que desempenha tal função na rede pública de Ensino. Este, por sua vez, trabalha com educação há 28 anos, sendo aproximadamente seis deste total, na condição de diretor. Sua primeira formação foi a graduação em Filosofia, posteriormente Pedagogia e por último realizou o Mestrado em Educação.

A organização da escola e as práticas vividas habitualmente neste ambiente, estão intimamente ligadas à maneira como a instituição é conduzida, assim como a concepção de gestão escolar que é praticada no cenário educativo.

Para compreendermos melhor como o diretor construiu suas concepções a respeito da gestão escolar, pedimos para que nos contasse um pouco sobre aspectos vividos na educação e que considera fundamentais na sua constituição profissional. Assim relata: “Minha grande aprendizagem foi com adultos privados de liberdade, digamos que isso mudou toda minha perspectiva de vida (...). Eu acho que o mais relevante, ééé... que possa destacar das minhas atividades somadas enquanto educador, é que eu acho que é uma qualidade que todos nós precisamos é ter a abertura total de diálogo (...). Acho que o diálogo é o que é de mais importante quanto ferramenta para quem quer estar na área de educação (...)”.

A prática de dialogar é uma importante atividade desenvolvida pelo gestor, já que viabiliza uma relação direta entre todos atores do ambiente escolar e retrata uma concepção de educação em que o mesmo não é o cerne da instituição. O depoimento do diretor destaca o valor conferido ao diálogo, nos possibilitando refletir que suas práticas são de respeito e compromisso social, que lhe conferem atributos para alcançar uma gestão democrática.



Pensando nesse contexto, a construção do PPP de forma coletiva se faz necessária e só é possível se todos os envolvidos no processo educativo estiverem mobilizados a pensar e realizar o trabalho pedagógico de forma coerente. Para isso, perguntamos ao gestor de que forma trabalha com sua equipe pedagógica para que ocorra uma interlocução que possibilite trocas de saberes e experiências.

Um aspecto que chamou atenção, diz respeito a recentes implantações do PPP na Rede Municipal. Mesmo assim, o diretor ressalta a necessidade de atualizá-lo constantemente. Afinal, todos os anos ocorrem mudanças na configuração do corpo docente e isso interfere diretamente nas ações e práticas desenvolvidas ao longo do ano letivo. Para minimizar os impactos desse problema, o diretor apresenta uma de suas estratégias: “Gosto de sempre trabalhar um questionário com cada profissional no início do ano. O qual ele relata qual é sua principal qualidade. E essa qualidade, na minha avaliação, deve ser elemento que compõe o Projeto Político-Pedagógico da escola, que se reconhece as qualidades que nós trabalhamos, eu não posso apenas pesquisar e deixar ela de fora, entendido. Então acho que esse diferencial que tem nosso PPP, é considerar a qualidade de todos (...)”.

Essa prática demonstra que a atual gestão escolar da Instituição iniciou seu mandato com novas perspectivas, inclusive humanizadoras, que rompe com ações de autoridade, tradicionalmente encontradas no âmbito escolar. Além disso, aponta como desafio da gestão, a articulação entre os eixos tidos como obrigatórios na Rede Municipal de Ensino e a ação efetivamente desenvolvida na escola. Como podemos observar a seguir:

“Não adianta eu falar de educação dialógica se eu não sou aberto ao diálogo. Não adianta eu falar em educação democrática se minha prática não é de democracia. Não adianta eu falar de educação contra o preconceito, se minha prática é preconceituosa. Então assim, é preciso trabalhar isso. Esse é o desafio de todo o Projeto Político-Pedagógico.”

No posicionamento do diretor, é possível perceber que os documentos construídos e utilizados pela escola, não podem apresentar um discurso contrário ao da ação.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Considerando os dados obtidos durante a pesquisa, e o referencial teórico levantado sobre Gestão Escolar e Projeto Político-Pedagógico, foi possível refletir sobre algumas questões do cotidiano escolar.



O PPP deve promover a participação da comunidade educativa dos professores, funcionários, alunos e gestores para poderem escrever a sua própria história, compartilhando ideias e experiências.

Percebemos que o gestor, em seus diversos desafios de gerir a instituição educacional, tem a responsabilidade de articular diferentes cenários e atores para alcançar e manter uma educação de qualidade, o que implica em uma liderança democrática, que permite envolver todos os membros da comunidade. Nessas condições, fica evidente que o trabalho exercido pelo diretor da instituição pesquisada faz cumprir coletivamente o Projeto Político-Pedagógico.

Em relação à elaboração do PPP pelo diretor, ainda há muito a se trabalhar em virtude do curto período em que o mesmo ocupa o cargo nesta unidade.

#### **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- BRASIL. *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional*. Lei n. 9394/96. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm)>. Acesso em: 19 maio 2019.
- INEP. *Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira*. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/guest/educacao-basica/ideb/resultados>>. Acesso em: 15 mar. 2019.
- MEDEL, Cássia Ravena Mulin de Assis. *Projeto Político-Pedagógico: construção e implementação na escola*. Campinas, SP: Autores Associados, 2012.
- PARO, V. H. *Administração escolar: Introdução crítica*. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2000.
- RIBEIRO, Raimunda Maria da Cunha. *O Coordenador Pedagógico na Escola Pública: Dilemas, Contradições e Desafios de um Profissional Iniciante*. Reflexão e Ação, Santa Cruz do Sul, v. 24, n. 2, p. 59-78, jul. 2016. ISSN 1982-9949. Disponível em: <<https://online.unisc.br/seer/index.php/reflex/article/view/5718>>. Acesso em: 11 mar. 2019. doi:<https://doi.org/10.17058/rea.v24i2.5718>.
- SILVA, Moacyr da. *A Formação do Professor Centrada na Escola*. Série Trilhas, EDUC, 2001.
- VEIGA, Ilma Passos Alencastro. *Projeto Político-Pedagógico da Escola: Uma Construção Possível*. 14. ed. Campinas: Papirus Editora, 2002.