**O DIRETOR ESCOLAR E A CONCEPÇÃO DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO**

Antonia Lucielle P. Bessa

Graduanda do curso de Pedagogia UERN /CAMEAM

[luciellepedagogia@gmail.com](mailto:luciellepedagogia@gmail.com)

Allan Solano Souza

Professor da Faculdade de Educação da UERN

Doutor em Educação

[asolanosouza@gmail.com](mailto:asolanosouza@gmail.com)

Clara Andreza Bandeira da Silva

Graduanda do curso de Pedagogia UERN /CAMEAM

[claraandrezab@gmail.com](mailto:claraandrezab@gmail.com)

Paulo da Cruz Santana

Graduado em História pela URCA

Especialização em Educação do Campo pelo IFRN

Graduando do curso de Pedagogia UERN /CAMEAM

[paulocruzpedagogia2015@hotmail.com](mailto:paulocruzpedagogia2015@hotmail.com)

**RESUMO:** O trabalho parte de uma análise sobre o papel exercido pelo diretor na elaboração e efetivação do Projeto Político-Pedagógico (PPP). Utilizamos na nossa metodologia; entrevista aplicada ao diretor da instituição, análise documental do Projeto Político-Pedagógico (PPP), configurada numa pesquisa de campo, sob uma abordagem qualitativa. Mediante estes caminhos, verificamos que o PPP configura-se numa perspectiva democrática, ativa, por uma preocupação da escola em promover uma educação transformadora, integrada que englobando todos os seus atores sociais. A participação do diretor na condução desse processo é fundamental, embora não seja o único envolvido na construção e implantação do PPP na escola, pois foi possível perceber no discurso desse profissional que outros atores estão envolvidos nesse processo: professores, coordenação, pais, alunos e funcionários. Conclui-se que para uma efetivação de um PPP, bem elaborado e concretizado, constantemente avaliado, é preciso uma responsabilidade, um planejamento. Foi observado que não se constrói o PPP de forma fragmentada, mas associando ao que foi dando certo, buscando sempre um maior aprimoramento dos resultados da escola e da participação dos atores envolvidos.

**PALAVRAS-CHAVES:** Participação. Diretor Escolar- Projeto Político Pedagógico

**INTRODUÇÃO**

O presente trabalho nos faz refletir sobre o quão é primordial a figura ativa do diretor na escola. Isso por que se problematiza a necessidade de o diretor articular na sua gestão, características de um projeto pedagógico em interface com um referencial administrativo, já que ambos os processos dependem um do outro para um bom funcionamento dentro de uma instituição educativa.

O artigo encontra-se estruturado em três sessões. Na primeira, elencamos, aspectos físicos, recursos disponíveis, quadro de funcionários, etc. Na segunda encontramos alguns aspectos presentes escola, que contribuem para que haja uma educação democrática, diante o desafio imenso encontrado pelo diretor de dirigir uma escola partindo dessa finalidade. Na terceira parte, centralizamos as discussões em torno do projeto político-pedagógico e suas características que conduzem à participação, envolvimento de toda a comunidade escolar de acordo com as metas que a escola traçou.

Utilizamos na nossa metodologia; entrevista aplicada ao diretor da instituição, análise documental do Projeto Político-Pedagógico (PPP), configurada numa pesquisa de campo, sob uma abordagem qualitativa. Nossa problemática de pesquisa relaciona-se ao fato de um PPP permeado pelo planejamento e pela cooperatividade promover de fato, a integração entre todos os segmentos da escola, sob justificativa de experiência profissional de um dos integrantes do trabalho na escola pesquisada, e como solicitação da disciplina Práticas Pedagógicas Programadas III. De forma mais específica, objetivamos, analisar o papel do diretor no processo de construção, efetivação, e avaliação do projeto político, e discutir se o conteúdo do documento analisado tem mecanismos que façam vigorar um processo de gestão democrática consistente na escola.

Para isso, nos aportamos em alguns autores como Godoy (2009), Paro (2011; 2015), Veiga (1995), entre outros que elencam alguns fatores e mecanismos contribuintes a um projeto que priorize relações menos hierárquicas entre os atores que compõem a escola, a fim de envolvê-los em relações que superem o cumprimento de funções meramente burocráticas, vez almejada a necessidade de um projeto permeado pelo planejamento e envolvimento conjunto.

**DA CONCEPÇÃO DE ESCOLA AO PAPEL DO DIRETOR NA GESTÃO DEMOCRÁTICA**

A escola é um espaço plural, caracterizado pelas manifestações sociais, políticas e culturais. Além disso, faz-se necessário entender o papel que os indivíduos exercem socialmente. Isso significa que os homens são dialéticos, pois são singulares e plurais, precisam ser percebidos como possuidores de natureza diferenciada, singular, ativos no debate crítico e renovador, a partir de uma linguagem pluralizada e coletiva que a escola deve lhe fornecer.

O processo de gerir uma instituição escolar é algo grandioso e complexo. A tarefa de um gestor deve centrar nos pressupostos tanto administrativos quanto pedagógicos, para uma autônoma elaboração e/ou efetivação do Projeto Político-Pedagógico. Isso porque sustentado pelo pedagógico, o administrativo não será mera forma de burocratizar as relações entre todos os segmentos que constituem a escola.

Sobre isso Paro (2015), afirma que dessa capacidade para gerir uma instituição, o pedagógico surge dando forças e incrementando a razão que o administrativo precisa ser, como forma de poder realizar uma mescla entre os ideais que a escola tem com a construção de conhecimento do alunado nos seus interesses mais específicos, fazendo funcionar esse objetivo através de mecanismos democráticos. Mecanismos esses, que uma vez aliados, precisam integrar os dirigentes e seus dirigidos numa dada globalidade de desejos e direcionamentos.

**CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO INVESTIGADO: IDENTIFICAÇÃO E ESTRUTURA FÍSICA DA ESCOLA**

Esta seção foi construída com base em um roteiro de observação que levou em consideração a análise de inúmeros aspectos da escola, bem como instalações físicas, número de profissionais -seu nível de escolaridade-, perfil dos alunos, ações empreendidas e desenvolvidas pela escola que rumem ao processo efetivo de uma gestão democrática, atentando para a dinâmica organizacional, administrativa, avaliação, diagnóstico, dentre outros aspectos.

A pesquisa foi realizada numa escola de educação básica da rede pública municipal de ensino, localizada na rua Francisco Canindé de Queiróz, sob pseudônimo de Maria Alice Souza localizada no estado do Rio Grande do Norte sob o CNPJ de nº 05.202.045/0001-62. A instituição foi criada pela lei municipal nº196/2000 publicada no DOE edição 14/06/2011 e credenciada como estabelecimento de ensino e autorizada a Educação Infantil, Ensino fundamental e EJA, funcionando desde o ano de 1998.

O Projeto político-pedagógico da Maria Alice Souza, apresentado em 42 páginas, subdivide-se em sete tópicos: no primeiro, tem a apresentação o que será lido nos tópicos seguintes de forma explicativa, bem como introdução sobre o marco referencial utilizado para sua elaboração. No segundo, há a caracterização da instituição centrando em questões referentes a infraestrutura e aspectos humanos presentes na escola. No terceiro uma ênfase maior as concepções que norteiam a construção do PPP, fazendo uma análise reflexiva baseada nos aportes teóricos contidos nas reformas educacionais dos últimos anos como a Lei nº 9.394/96, PCNs, Luck (2000), dentre outros.

Já na quarta parte correspondente ao diagnóstico há considerações sobre a dimensão pedagógica e financeira da escola, organização curricular, formação e desempenho dos profissionais da educação, dimensões administrativas, assistência ao aluno, relação escola e comunidade. No tocante ao diagnóstico da realidade escolar está contida a ideia de que o diretor busca:

[...] promover o autoconhecimento da escola indo as raízes dos fenômenos e das situações para alcançar uma compreensão contextualizada dos fatos. Para tanto fizemos a avaliação do desempenho da escola nas dimensões: pedagógicas, administrativas, financeira e jurídica, através de um debate, ético e político sobre os meios e os fins da educação. (PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO, 2014, p.17)

Isso porque o diretor afirmou, mediante realização de entrevista, que “a escola sempre planeja ações de acordo com os entraves encontrados, e as possibilidade que temos de promover um ensino de qualidade, comprometido coma aprendizagem para a transformação social dos educandos”.

A instituição pesquisada não realizou um diagnóstico do perfil socioeconômico da sua clientela, pois nesse quesito só consta os índices de avaliação externa, como, taxas do IDEB, resultados obtidos a partir da Prova e provinha Brasil. No ano de 2014, a equipe da escola de forma coletiva, diante a construção do projeto político, apresentou alguns dados quantitativos sobre esses índices de avaliação externa. O quadro era de 67% de alunos aprovados; 20,04 retidos; 8,5% evadiram e 4,1% transferidos. Pelo fato do projeto político está sendo sempre avaliado pela escola, segundo afirmação do próprio diretor, outros índices foram apontados para a disciplina de língua Portuguesa, constando 15 turmas com índice de reprovação nessa disciplina e para matemática 16 turmas com esse mesmo problema.

O diretor ainda acrescenta que os maiores índices de reprovação são nessas duas disciplinas, por isso a escola sempre se volta para projetos, que procuram incluir esses alunos em apresentações teatrais. Como incremento à matemática aulas de reforço grupais, gincana do dia da matemática, entre outros.

O quinto tópico do projeto, refere-se a programação de metas criadas e efetivadas pela escola. No sexto tópico, estão presentes as considerações finais sobre o esperado com as ações almejadas para o biênio 2014/2015, e por fim uma exposição de todos os aportes teóricos que deram base a construção do projeto. Com uma área de 1809.05 m/2, instalações próprias, a escola apresenta: uma rede de saneamento básico, água encanada, energia elétrica e piso tátil.

O quadro 1 apresenta uma visão sobre a quantidade de salas da escola estudada.

**Quadro 1-** QUANTIDADE DE SALAS EM GERAL

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | | | |
| Aula | Professores | AEE | Vídeo | Diretoria |
| 11 | 01 | 01 | 01 | 01 |

**Fonte**: PPP da Escola (2014)

Além das salas expostas no quadro 1, há 05 banheiros, 01 cozinhas, 01 consultórios odontológico, 01 biblioteca, 01 espaço improvisado para sala de vídeo, 01 laboratório de informática, 01 galpão amplo e arejado, e 02 bebedouros. É importante considerar que todas as salas de aula têm ar condicionado, monitores, 40 cadeiras padronizadas, 01 quadro branco, 02 ventiladores de parede, e 01 mesa de plástico. Na sala dos professores há ar condicionado, mesas, cadeiras acolchoadas, arquivos pessoais para os professores e 01 gela água.

Na sala de atendimento educacional especializado (AEE) sob responsabilidade de uma pedagoga especializada em Ensino Especial, visando o atendimento em horário extra escolar de 17 alunos, durante dois dias na semana, há 04 mesas, 08 cadeiras, 02 arquivos, 01 televisão LCD 15, 01 computador, 01 impressora a laser, 01 impressora Braille, 02 scanner, 01 mesa para computador, 02 notebook, 01 suporte para CPU, 01 estabilizador, 03 estantes de aço, livros e jogos pedagógicos e 01 cadeira de rodas.

A diretoria recém construída é destinada ao atendimento de pais e alunos, para tomada de decisões de cunho administrativo e possui um funcionário responsável por controlar o cotidiano das salas de aula através das câmeras instaladas nos espaços da escola. Tem ainda wifi livre, 01 impressora, 04 bureau, 07 cadeiras acolchoadas, 03 mesas,02 telefones- um móvel e outro funcionando apenas para ramais internos.

Dos 5 banheiros (forrados, arejados com porta e com pisos de cerâmica), 2 são destinados aos alunos, um para os homens outro, para as mulheres. Cada um com 4 divisões contendo um sanitário e caixa de descarga cada uma. De acesso a todos há uma pia para lavagem das mãos e um espelho. 02 são destinados a portadores de deficiência física, um para homens e outro para mulheres, com três repartições contendo um sanitário com caixa de descarga, piso adequado a passagem de cadeira de rodas, e de acesso a todos uma pia e um espelho adaptados. No banheiro dos funcionários, há um sanitário, uma pia, um chuveiro e um armário de parede.

A cozinha é equipada com utensílios necessários ao funcionamento: panelas, talheres, pratos de vidro e de plástico, travessas, copos, além disso, é ampla e contém um fogão, uma geladeira, uma pia, uma mesa, um armário, e um cubículo dentro da cozinha no qual, a louça, panelas, bacias são guardadas. Os materiais de limpeza, incluindo também os rodos, vassouras, baldes e tambores de lixo, são colocados num espaço fora da cozinha, mas de fácil acesso aos funcionários responsáveis pela limpeza da escola.

Existe um projeto em vigor na instituição, chamado Saúde na Escola, que realiza um mapeamento dos Índices de massa corporal (IMC) dos alunos para verificar questões cabíveis na elaboração do cardápio, adequado ao alunado em fase de desenvolvimento físico e advindas de classes sociais menos favorecidas, prezando sempre pelo bem-estar dos alunos.

No consultório odontológico há os equipamentos necessários para seu bom funcionamento, cronograma de atendimento que vise atender todos os alunos dos turnos matutino e vespertino, sendo que os alunos da modalidade EJA, optam por vir durante a manhã ou a tarde, além de palestras referentes a saúde bucal, realizadas na escola pela equipe de atendimento odontológico pelo menos duas vezes por ano.

A biblioteca tem dois funcionários trabalhando nela, 01 ar condicionado, boa área física, 01 arquivo de aço, 01 de madeira, programa TV escola, DVDs distribuídos através do MEC e do FNDE, 10 prateleiras, livros paradidáticos (160 de literatura infantil e 700 de literatura infanto-juvenil), e revistas como Ciências Hoje, Nova Escola, etc.

O espaço improvisado para sala de vídeo conta com 02 TVs, 01 receptor, 02 DVDs, 01 raque, 01 antena, 01 tela de projeção de imagem, 01 multimídia, com atendimento nos três turnos. No laboratório de informática, sob responsabilidade de um funcionário, existe 02 aparelhos de ar condicionado, 10 CPUs, 10 estabilizadores, 10 mouses, 10 mesas para computadores, 10 cadeiras acolchoadas, 10 microfones,10 teclados, 01 impressora, 01 multimídia, 01 moldem da oi com roteador e wifi. No momento está sendo usado para pesquisas pedagógicas de discentes e docentes e aulas do PROINFO. A escola ainda disponibiliza de 03 microssistem, 01 multimídia, 01 retroprojetor, 02 mimeógrafos, 01 máquina de xérox, 91 cadeiras plásticas, 14 mesas e 4 ventiladores de pé.

A escola tem capacidade para receber 1100 alunos. Encontram-se matriculados 551, sendo 325 do turno matutino, 189 do turno vespertino e 37 da modalidade EJA no período noturno. O quadro de funcionários tem 94% destes efetivos. A grande maioria dos funcionários é qualificada para o exercício de suas funções. Dos 29 docentes, 21 são graduados, 02 cursam e 06 são pós-graduados.

A equipe de supervisão da escola tem: 01 diretor graduado em Educação Física e especializado em Administração escolar, 02 supervisoras do 6º ao 9º e EJA, ambas graduadas em pedagogia e pós-graduadas em gestão escolar. A equipe técnico- administrativa tem 01 secretária com magistério completo, 01 auxiliar de secretaria formado em pedagogia, 01 agente administrativo com ensino médio completo, 01 bibliotecária cursando pedagogia.

Os servidores de apoio administrativo somam 23 no total. 04 são porteiros (03 com Ensino Fundamental Completo e 01 com Ensino Fundamental Incompleto); 02 vigias (01 com Ensino Fundamental Incompleto e 01 com Ensino Fundamental Completo); 06 merendeiras (02 com magistério, 02 com Ensino Médio Completo, 01 com Ensino Fundamental Completo e 01 com Ensino Fundamental Incompleto), 05 ASGs (02 com Ensino Médio Completo, 01 com Ensino Fundamental Incompleto, 01 com magistério e 01 com Ensino Fundamental Completo). A escola almeja um aperfeiçoamento da prática de cada um de seus funcionários, como mostra o PPP da instituição:

Com o intuito de manter o quadro de funcionários capacitados para execução de suas atividades, os prestadores de serviço dessa instituição, são periodicamente assistidos por formações destinadas às áreas específicas de cada segmento (PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO, 2014, p. 29)

Essa preocupação constante com os funcionários da instituição, mesmo que não fique claro no documento especulações sobre o universo sócio- cultural dos funcionários, nem dos alunos evidencia-se na criação e desenvolvimento de capacitações sobre os Cuidados Alimentares, PROINFO, Fala Mestre, Profuncionário, Educação para as relações étnicos-raciais, Formação pela Escola e indicações de pós-graduação no plano de formação do PDE. Direcionados a um trabalho ativo, a escola está sempre promovendo palestras sobre motivação profissional, cursos de relações humanas, numa perspectiva sempre inacabada e permeada pela autoavaliação.

**PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO COMO MECANISMO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA**

Um Projeto Político-Pedagógico fundamentado no planejamento participativo é quem vai permitir essa união das esferas. Sendo justamente por esse motivo que, a gestão da instituição pesquisada construiu um PPP, constantemente avaliado, segundo esse princípio, acreditando ser a coletividade, a força motriz de uma educação para a cidadania democrática. Segundo Veiga (1995) :

[...] o projeto político-pedagógico tem a ver com a organização do trabalho pedagógico em dois níveis: como organização da escola como um todo e como organização da sala de aula, incluindo sua relação com o contexto social imediato, procurando preservar a visão de totalidade. Nesta caminhada será importante ressaltar que o projeto político pedagógico busca a organização do trabalho pedagógico da escola na sua globalidade. (p.14)

Nessa perspectiva, a escola pesquisada acredita que sozinha não consegue mudar a realidade, por isso busca refletir e integrar de forma coerente, as necessidades de seus segmentos como um todo, para a partir daí transformar a realidade vivenciada pelos sujeitos. Só a partir de um exercício de gestão similar, torna-se possível ir além de uma identidade para a escola, engendrar a mobilização dos docentes, discentes, pais, funcionários em geral, contribuindo com a maturação incessante destes, para em seguida firmar a autonomia da escola. Nesse contexto, a Escola Maria Alice Souza, consegue, legitimar a oferta de um ensino equidário a todos, mobilizar a ação docente para ser mais crítica rompendo com a ideia de exclusão das classes populares, vistas como as que mais sofrem coma as desigualdades sociais.

Uma das metas bienais propostas no PPP analisado, aporta seu trabalho pedagógico em questões referentes à diminuição dos índices de evasão escolar, projetos que incentivem a permanência e valorização dos alunos na escola, aliança contínua com órgãos como o Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculo, Conselho Tutelar, Assistência Social, visando facilitar e despertar o gosto dos alunos em participar das atividades e culminâncias de projetos de temas mais específicos e de grande importância que contribuem para a formação de valores, bem como a participação da família, seja nos conselhos de pais, ou na realização de eventos abertos a comunidade. Essa afirmação se fundamenta na ideia do PPP [...] “Inserir as famílias e alunos nas atividades escolares objetivando que estes sintam-se responsáveis e inclusos pelo sucesso de seus filhos.” (PROJETO POLÍTICO- PEDAGÓGICO, 2014 p.34).

Paro (2011) acrescenta que o tema da participação envolvendo a escola com a comunidade é complexo e, na maioria das vezes, visa estreitar a participação da família, que não deve se limitar a processos formais, tais como: festas da escola, reuniões de pais para tratar de assuntos de comportamento dos alunos ou divulgação de notas.

Em relação aos professores, sabe-se que estes são privilegiados com a permanente busca de mobilização para terem um exercício didático, planejado, descentralizado, menos verticalizado, pois Godoy (2009) nos faz refletir, sobre a função deste profissional que certamente precisa ter mais do que domínio dos conteúdos.

No PPP da Escola Maria Alice Souza, verifica-se que a unidade de ensino, se preocupa com a forma pela qual os professores lecionam, vez que: as aulas procuram ser bem diversificadas com brincadeiras, jogos, filmes, músicas, visitas periódicas a biblioteca da escola e por vez a Biblioteca Municipal. Por essa explicação do PPP a concepção de interdisciplinaridade parece um pouco limitada .

Embora se reconheça certa limitação no que diz respeito a noção de interdisciplinaridade, constata-se que a proposta do PPP requer um processo constante de formação que pode se dar tanto em atividades de curta duração, como em outras que demandam maior tempo de formação. Conforme Paro (2011, p.160), os “Cursos de curta duração (...) são modalidades de formação (...) quando se pretende manter atualizados e incrementar o conhecimento dos professores”.

É por meio da formação continuada que o professor pode ter clareza sobre o que está ensinando, para quem e quais caminhos percorrerá. Esse processo deve considerar a existência de princípios claros para a construção do conhecimento, o contraste entre o planejamento que recebeu pronto do sistema e que nem sempre leva em consideração as relações vividas, as necessidades dos alunos e até mesmo as aspirações de ensino contribuinte à aprendizagem. Nesse sentido, a escola pesquisada percebe a necessidade de que tanto os alunos quanto os professores precisam correlacionar suas aprendizagens, desde a utilização dos conteúdos no cotidiano, até o alcance de uma exploração mais autônoma para encontrar outras possibilidades de apropriação do conhecimento.

**CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O Projeto político- pedagógico (PPP), analisado, sem dúvida consegue, associar mecanismos de uma gestão democrática como os conselhos presentes na escola, promovendo participação de todos que a constituem. O diretor da Maria Alice Souza, está a cargo de função porque foi nomeado pela Secretaria Municipal de Educação. Mas não é por ter sido indicado que ele vai lutar apenas pelos seus interesses, pelo contrário luta sempre por integrar todos aqueles que compõem a escola, liderando de forma cada vez menos burocrática. Nessa perspectiva ele afirmou que a construção de tal documento se deu de forma coletiva, na qual foram levadas em consideração as necessidades de todos os atores sociais que constituem a escola.

Sem esquecer de toda uma preocupação com a própria estrutura física dos espaços internos da escola, que o diretor e os conselhos têm visto como fator propício a um ensino satisfatório. Espaços sempre renovados, preocupação com os materiais e recursos que a escola disponibiliza aos docentes e discentes. Recursos esses, advindos por exemplo do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE); Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação Básica (FUNDEB), Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE), que são repassados aos membros que compõem os conselhos do caixa escolar, para que decidam em que segmentos e a melhor forma que o dinheiro deverá ser aplicado.

A escola pesquisada tem uma preocupação também com os mecanismos dos conselhos; de pais, mestres, merenda e caixa escolar. Funcionam de forma regular, com ocorrência de reuniões decididas pelos próprios integrantes e eleições realizadas a cada dois anos, a fim de propiciar uma gestão amplamente democrática, constituída por uma participação interativa, que insira na administração escolar tomada de decisões por parte de todo o conjunto da instituição. Sendo assim a proposta da escola vai ao encontro da manutenção de uma gestão verdadeiramente democrática, na qual toda a comunidade escolar possui direito de voz e voto nas decisões coletivas.

Constatamos também que para uma efetivação de um projeto político coerente, bem elaborado e concretizado, constantemente avaliado, é preciso uma responsabilidade, um planejamento. Isso a escola pesquisada consegue traduzir, visto que não se constrói de forma fragmentada, mas associando ao que foi dando certo, ao que não rendeu bons frutos, buscando sempre um maior aprimoramento.

A escola tem um objetivo, traçou metas, isso é essencial, pois precisa-se de um norteamento para o empreendimento do trabalho que vise satisfazer toda sua clientela, envolvendo-a no processo de ensino-aprendizagem, tendo em vista que o projeto político realmente, é um desafio para diretores, professores e todos que constituem a unidade escolar pesquisada, mas à medida que todos foram e continuam participando, o diretor percebe em que aspectos pode e deve melhorar.

Fazer da escola, um ambiente marcado pela presença de mecanismos democráticos é fundamental no que se refere a uma educação que inspire os indivíduos a transformarem sua realidade, e por conseguinte, a sociedade em que vive. É essa proposta de educação, um dos pontos cruciais do projeto político analisado. Tendo por incremento o próprio discurso do diretor, certamente encaixamos essa proposta de educação em um modelo de formação integradora, participativa e transformadora.

**REFERÊNCIAS**

GODOY, Anterita Cristina de Souza (org.) **Identidade e formação docente in Fundamentos do trabalho pedagógico** Campinas, são Paulo: Editora Alínea, 2009 (p.36-47).

LUCK, Heloísa. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, Brasília: v. 17, n. 72, 2000.

PARO, Vitor H. **Crítica da estrutura da Escola**. São Paulo: Cortez, 2011.

\_\_\_\_\_. **Diretor escolar: educador ou gerente?** São Paulo: Cortez, 2015

PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO. **Escola Maria Alice de Souza.** Encanto: 2014, (42 p.).

VEIGA Ilma Passos Alencastro (org.) **Projeto Político Pedagógico: uma construção possível** Campinas, São Paulo: Papirus, 1995.