

# Planejamento escolar: uma análise da organização do processo educativo em escolas municipais da região de abrangência da Unoesc

Cristiane Aparecida Rubini\*  
Eliane Ribeiro\*\*  
Marilda Pasqual Schneider\*\*\*

## Resumo

O presente estudo teve por objetivo verificar aspectos do planejamento escolar em escolas municipais de educação infantil e séries iniciais do ensino fundamental situadas na região de abrangência da Universidade do Oeste de Santa Catarina *Campus* de Videira. A realização da investigação ocorreu da seguinte forma: primeiramente, aprofundaram-se os estudos bibliográficos acerca do tema; posteriormente, foram realizadas entrevistas com gestores e professores e observações em escolas de educação infantil e anos iniciais do ensino fundamental; por fim, foi realizada a análise comparativa dos dados coletados. De forma conclusiva, pode-se afirmar que os professores investigados planejam suas aulas, mas esses planejamentos ocorrem de diferentes maneiras. Entre os professores, alguns planejam porque acreditam na importância de planejar, outros em razão da necessidade de cumprir seu papel perante a escola. Pensar em estratégias de planejamento implica contribuir para que docentes e alunos possam fazer do ato de planejar um espaço para a formação humana, social e política. Palavras-chave: Planejamento educacional. Escolas de educação infantil e ensino fundamental. Processo educativo.

## 1 INTRODUÇÃO

Ao se deparar com determinadas situações, o ser humano percebe que necessita do planejamento para dar um rumo, abrir um caminho, alcançar aquilo que pretende. Isso se torna possível à medida que ele toma consciência da necessidade e importância do ato de planejar. Este, por sua vez, é visto como um procedimento necessário para o enfrentamento das diversas situações do cotidiano.

Pelo fato de o planejamento ser um importante recurso para delimitar objetivos e traçar metas é que cada vez mais se busca refletir e investigar sobre o que é, para que serve e o que significa planejar, tanto no âmbito informal quanto no formal.

No âmbito informal, o planejamento refere-se ao que as pessoas fazem sem grandes esforços mentais: planeja-se para comer, descansar; enfim, decide-se o rumo a seguir. Tal planejamento pode ser idealizado em longo, curto e médio prazo.

Ressaltado de outra maneira, existe o planejamento com caráter formal, no qual a ideia de sistematizar os pensamentos e estudos é fortalecida. Geralmente, ele se torna mais exigente à medida que se precisam su-

---

\* Acadêmica da 6ª fase do Curso de Pedagogia da Universidade do Oeste de Santa Catarina *Campus* de Videira; auxiliar administrativo da Área das Ciências Humanas e Sociais, *Campus* de Videira.

\*\* Acadêmica da 6ª fase do Curso de Pedagogia da Universidade do Oeste de Santa Catarina *Campus* de Videira; professora do segundo ano do Colégio Imaculada Conceição.

\*\*\* Doutora em Educação; professora da Universidade do Oeste de Santa Catarina; orientadora da pesquisa.

prir determinadas necessidades ou alavancar novos métodos. No sentido de planejamento formal, tudo deve ser minimamente organizado, uma vez que isso favorece à efetivação de objetivos já delimitados.

No âmbito escolar, predomina o planejamento de caráter formal, já que ele permite a organização e sistematização das propostas de ensino. É por meio do planejamento que os profissionais envolvidos na escola pautam seus trabalhos. É importante que observem o que a realidade presenciada tem escancarada e percebam a necessidade da contextualização a ser compartilhada com o aluno, com o claro intento de provocar maiores e melhores condições de ensino e aprendizagem.

No sentido de investigar sobre o planejamento escolar é que o estudo se delimita, norteado pelo objetivo principal de verificar aspectos do planejamento escolar em escolas públicas de educação infantil e séries iniciais do ensino fundamental, situadas na região de abrangência da Universidade do Oeste de Santa Catarina (Unoesc) *Campus de Videira*.

Para a efetivação de tal objetivo, foram necessários elementos que permitissem investigar mais especificamente o assunto, quais sejam: analisar estratégias de planejamento de Centros de Educação Infantil Municipal (Cemeis) por meio do estudo do projeto político pedagógico; verificar estratégias de planejamento das aulas adotadas na educação infantil; verificar estratégias de planejamento das aulas adotadas para as séries iniciais do ensino fundamental; analisar comparativamente os dados coletados no escopo dos pressupostos teóricos do planejamento escolar.

O estudo dispôs dos seguintes procedimentos metodológicos: primeiramente, aprofundaram-se os estudos bibliográficos acerca do tema planejamento; posteriormente, foram realizadas entrevistas e observações em escolas de educação infantil da rede municipal e, também, em escolas dos anos iniciais da região de abrangência da Unoesc; por último, foi realizada uma análise comparativa dos resultados evidenciados e extraídas as conclusões.

Em termos conclusivos, reconhece-se o planejamento escolar como importante instrumento para a melhoria do processo educativo. No entanto, entende-se que o ato de planejar requer especial atenção da escola e da comunidade escolar, já que se torna instrumento de sustentação do processo de ensino-aprendizagem.

## 2 O PLANEJAMENTO NA ATIVIDADE EDUCATIVA

O termo planejamento refere-se à ideia de preparar, projetar, programar. Assim, é possível inferir que planejamento envolve o pensar em algo que vai acontecer. Nesse sentido, ele passa a ser uma ação dependente de determinados elementos essenciais para o alcance do que está se propondo a fazer.

Historicamente, percebe-se que planejar é algo extremamente presente na vida. Planeja-se absolutamente para tudo, desde comer, tomar banho, dirigir, caminhar, estudar, trabalhar. Mengolla e Sant'Anna (apud CASTRO; TUCUNDUVA; ARNS, 2008, p. 51) afirmam que "[...] planejar é uma realidade que acompanhou a trajetória histórica da humanidade. O homem sempre sonhou, pensou e imaginou algo na sua vida."

É a partir daquilo que o homem idealiza para si que ele começa a trilhar o caminho para alcançar seus objetivos que pretende alcançar em curto, médio ou longo prazo, tanto no campo profissional quanto na vida pessoal. Os planejamentos projetados para curto prazo são aqueles que podem acontecer em um dia, em uma noite; os de médio prazo são mais consistentes e, muitas vezes, dependem de mais de um fator; já os planejamentos em longo prazo exigem de quem planeja: precisão, ordenamento, capacidade de auto-organização.

O planejamento é essencial para tudo aquilo que se almeja, ele é quem aponta direções ao alcance dos objetivos. É pelo fato de o planejamento ser importantíssimo que ele requer cuidados específicos para se tornar possível o processo de reflexão sobre aquilo que já se fez ou pretende fazer.

Dalmás (2008, p. 25) aponta que "[...] o planejamento é um processo." E processo diz respeito a algo que acontece à medida que as coisas são determinadas. Também, o planejamento como um processo pode ser visualizado com a ideia de construção e reconstrução, o que implica afirmar que ele é resultado de uma ação contínua, baseada em diferentes elementos.

De acordo com Castro (apud DALMÁS, 2008, p. 24), planejar “[...] é uma tentativa de atingir e ordenar decisões que deverão ser tomadas visando a atingir algum conjunto de objetivos específicos.” Nesse caso, o planejamento possui a importante função de antecipar e organizar decisões que propiciem alcançar determinados objetivos.

No sentido do planejamento nos espaços educativos, Libâneo (2001, p. 221) aponta que o planejamento é “[...] um processo de racionalização, organização e coordenação da ação docente, articulando a atividade escolar e a problemática do contexto social.” Nessa visão, o planejamento é visto como um procedimento de ação e interferência sobre as problemáticas identificadas no contexto escolar. Nesse aspecto, o planejamento valoriza a realidade vivenciada nos espaços da escola e atua de maneira a obter melhores resultados. Para isso, opta-se por trabalhar em favor da transformação do aluno e da promoção de uma escola com características mais apropriadas para a formação do cidadão.

Planejar exige determinação de quem o faz para decidir o que fazer, como fazer, para que serve e quais as vantagens e desvantagens de realizar determinados trabalhos para atingir objetivos e obter resultados (DALMÁS, 2008). Indubitavelmente, o planejamento é a plenitude de uma ação que torna o homem responsável perante situações, cujas realizações dependem de ações complexas, que além de serem produtivas sejam também eficazes.

Ao longo dos tempos, o planejamento assumiu diferentes perspectivas. Em alguns períodos ele foi visto como algo regulador, que servia basicamente para controlar ações. Essa maneira de perceber o planejamento não era a visão de uma ou duas pessoas apenas, era a visão predominante em grande parte da população, principalmente dos grupos reprimidos pelo modelo de sociedade que estava sendo estruturado.

O planejamento idealizado por administradores especializados, presentes entre as pessoas da classe dominante, já não estava sendo suficiente para a organização do trabalho na sociedade. Por tal motivo, a partir da Segunda Grande Guerra Mundial, “[...] o planejamento de educação também passa a ser estabelecido a partir de regras e relações da produção capitalista, herdando, portanto, as formas, os fins, as capacidades e os domínios do capitalismo monopolista no estado.” (KUENZER, 2003, p. 29).

Na sociedade capitalista, o planejamento intensifica-se a partir da necessidade de resolver problemas, ou seja, se as vendas ou produções estavam em baixa, então esse seria o momento de pessoas especializadas planejarem novas estratégias. Isso certamente está muito presente nos dias atuais.

Assim como nas empresas, a educação também é alvo das práticas capitalistas no momento de elaboração dos planejamentos relacionados ao ensino, visto que, necessariamente, estes também surgem com o importante intento de resolver situações forçando o professor a adequar-se às normas do sistema monetário. Porém, nos espaços educativos, ele assume diferentes características. Se, por um lado, alguns educadores o percebem como algo sem utilidade, mecânico e imutável, por outro, há os que acreditam que o planejamento seja o âmago do processo de ensino que serve para elevar as condições de ensino-aprendizagem à posição desejada. Segundo Castro, Tucunduva e Arns (2008, p. 55), “Infelizmente, apesar do planejamento da ação educativa ser de suma importância, existem professores que são negligentes na sua prática educativa, improvisando suas atividades. Em consequência, não conseguem alcançar objetivos quanto à formação do cidadão.”

Entretanto, se existem inúmeros professores que acreditam que o planejamento seja realmente imprescindível para a prática educativa, o que leva tantos outros a se recusarem a fazer do planejamento um aliado para a efetivação de propostas mais condizentes com a realidade dos alunos? Hipoteticamente, a resposta poderia se resumir à falta de conhecimento da funcionalidade de um planejamento bem elaborado, autêntico, que venha ao encontro das necessidades; ou, então, ao fato de os professores ignorarem a ação do planejamento porque os conteúdos que precisam trabalhar são fechados e impostos hierarquicamente; com isso, não há como adequá-los à realidade do contexto escolar, bem como à própria prática do dia a dia.

Segundo Paro (2008, p. 100), “A estrutura formal de nossa escola pública está quase totalmente ausente a previsão de relações humanas horizontais, de solidariedade e cooperação entre as pessoas, observando-se, em vez disso, a ocorrência de uma ordenação em que prevalecem relações hierárquicas de mando e submissão.”

Certamente, se os professores têm ou percebem o planejamento como algo obrigatório, que serve apenas para cumprir tarefas meramente burocráticas, irão tratar com indiferença o ato de planejar e não farão

dele um objeto aliado à prática de sala de aula. Paradoxalmente, os administradores escolares o considerarão importante, pois ele representa uma estratégia para controlar o trabalho do professor, favorecendo o exercício de poder designado à direção da escola.

Essa constatação evidencia a necessidade de rever alguns conceitos que permeiam a educação, de modo a provocar ações as quais permitam que a sociedade seja melhor, isto é, conhecê-la para atuar nela e, a partir desse conhecimento, priorizar e motivar ações que possam transformá-la. Isso se tornará possível a partir do momento em que o grupo de professores começar a planejar, não para permanecer contra a sociedade, mas sim para buscar meios para transformá-la.

Na visão de Menegolla e Sant'Anna (2003, p. 40), o planejamento é "[...] um instrumento direcional de todo processo educacional, pois estabelece e determina as grandes urgências, indica as prioridades básicas, ordena e determina todos os recursos e meios necessários para consecução de grandes finalidades, metas e objetivos da educação [...]"; ou seja, o planejamento é a direção do processo educacional e dele partem muitas das definições necessárias para tornar a educação mais apropriada.

A seguir, apresentam-se alguns pressupostos norteadores e, também, as principais etapas relacionadas ao planejamento nos espaços educativos.

## 2.1 PRESSUPOSTOS NORTEADORES E ETAPAS DO PLANEJAMENTO

Para que o planejamento se efetive na prática, é preciso considerar alguns princípios norteadores os quais devem anteceder ao momento de elaboração desse documento norteador do trabalho educativo.

Os pressupostos apontam para a percepção da educação como um ato político que vai interferir na realidade. Por isso, é fundamental o conhecimento da realidade na qual a comunidade escolar está inserida. Um clima favorável, a interação entre professor e aluno e motivação para planejar são também requisitos importantes no momento anterior ao planejamento e que fortalecerão o intento de planejar (DALMÁS, 2008).

Ainda, de acordo com o referido autor, o conhecimento teórico, o aval da mantenedora e a infraestrutura adequada são outros pressupostos que interferem na elaboração do planejamento. O professor motivado, ciente da realidade do educando e com bom relacionamento entre seus alunos e colegas, não pode mais embasar seu trabalho apenas na prática, pois quando surge a consciência da importância do planejamento surge também a necessidade de teorizar a prática já existente, e se no momento de planejar o professor estiver embasado teoricamente, certamente terá mais oportunidades de refletir sobre a prática.

No intento de organizar seu cotidiano, além de observar os pressupostos que embasam o planejamento, o professor deve atentar para as etapas de sua elaboração. Tais etapas devem contemplar uma sondagem da realidade, a fim de que o professor obtenha dados significativos do contexto de seus alunos, da escola e da comunidade e, assim, de forma clara e objetiva, planeje suas aulas prevendo, inclusive, possíveis interferências em sua ação futura (MENEGOLLA; SANT'ANNA, 2003).

Após a realização da sondagem, é indispensável que o professor defina seus objetivos e selecione os conteúdos a ser trabalhados. Ao definir objetivos, deve considerar que estes determinam os conteúdos e não o contrário. Para isso, os objetivos devem ser simples e claros, determinando exatamente o que se quer atingir, também devem ser válidos, operacionais e observáveis para que atendam a uma realidade já observada e possam ser executados de tal forma que, ao final dos trabalhos, sejam possíveis de avaliação.

Quanto à seleção de conteúdos, estes devem ser considerados de acordo com alguns critérios, como "[...] significação, adequação às necessidades sociais e culturais, interesse, validade, utilidade, possibilidade de reelaboração e flexibilidade." (JOHNSON apud MENEGOLLA; SANT'ANNA, 2003).

Para que ocorra verdadeiramente a aprendizagem, os conteúdos devem ser adequados à realidade dos alunos, de forma que os aspectos culturais sejam atemporais e estejam refletidos desde o passado até o futuro, perpassando pelo presente. Para que o aluno possa reelaborar o que aprendeu e utilizar em novas situações, é importante que os conteúdos não sejam rígidos e que possam ser readaptados às novas situações sempre com o intento de atingir os objetivos.

Terminadas as etapas de elaboração dos objetivos e seleção dos conteúdos, inicia-se a seleção de procedimentos para definir o modo de agir em relação aos conteúdos, a fim de alcançar os objetivos relacionados no início do planejamento.

Após definir os procedimentos e técnicas, é preciso selecionar e organizar os recursos didáticos que serão utilizados no desenvolvimento dos conteúdos a ser trabalhados. Os recursos didáticos devem ser bem selecionados porque é por intermédio deles que o professor manterá seus alunos interessados e motivados. Esses recursos facilitam o entendimento de conceitos, auxiliam no desenvolvimento da percepção e facilitam a concretização dos objetivos traçados.

Outro item de suma importância que deve estar contido nos passos para o planejamento é a avaliação. Esta não deve ter sua importância relegada ao lugar hierárquico que ocupa no planejamento. Geralmente, é o último item a aparecer, mas não deve ser realizada somente no final dos trabalhos. Primeiramente, é preciso pensar na finalidade da avaliação como parte do processo. Ela não pode ser pensada como um simples verificador de conhecimento dos alunos, mas como uma oportunidade de, com base nas informações coletadas durante vários momentos do processo de trabalho, fazer novas intervenções, ajustes e modificações no planejamento para que os objetivos sejam atingidos.

A avaliação pode ser vista como parte integrante de todo o processo de ensino-aprendizagem; desse modo, deve estar integrada a todo o planejamento.

### 3 O PLANEJAMENTO DA ESCOLA E O PLANO DE AULA

Nos espaços educativos, o planejamento requer especial atenção, pois dele partem os encaminhamentos gerais para a organização do trabalho educativo. A elaboração de um bom planejamento se inicia no Projeto Político Pedagógico, a partir do momento em que a própria escola se utiliza de sua autonomia para fundamentar as metas e objetivos que pretende alcançar. "O projeto busca um rumo, uma direção, é uma ação intencional, com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente." (VEIGA, 1999, p. 13).

É no sentido de buscar o melhor para a escola que o PPP deve ser estruturado, sempre contando com o auxílio da comunidade escolar para então viabilizar melhores condições de ensino-aprendizagem.

Ao mencionar a forma como o PPP está sendo implementado nas escolas, é possível afirmar, com base nas análises realizadas na pesquisa de campo, que ele muitas vezes não está sendo objeto de estudos contínuos e nem mesmo de uso, pois os Centros de Educação Infantil do município de Videira não elaboram seu PPP. Atualmente, está em vigor um documento construído em 2007 pela equipe pedagógica da Secretaria Municipal de Educação com a ajuda de algumas coordenadoras. Tal documento é comum para todos os Cemeis diferindo-se de uns para os outros apenas em algumas especificidades, como a foto da capa ou o quadro de funcionários.

Nos Cemeis, o PPP é um documento que, muitas vezes, deixa de ter influência significativa no momento da elaboração dos planos de aula dos professores. De acordo com os dados coletados nas escolas de educação infantil da região de abrangência da Unoesc *Campus* de Videira, algumas professoras de educação infantil se baseiam na própria experiência e, fundamentalmente, na realidade local para organizarem seus planos de ensino; outras seguem o cronograma preestabelecido pelas coordenadoras pedagógicas do município; dessa forma, cabe às professoras a adequação dos conteúdos e a preparação das atividades condizentes com o que se pretende ensinar.

De acordo com observações realizadas, é forte a tentativa de trabalhar com temas geradores por meio da metodologia de projetos. Também, o trabalho com projetos depende da intenção e da motivação de cada professor, cabendo a este a escolha do tema, a definição de datas para início e fim e a forma como o produto final será apresentado à comunidade escolar. Tantas formas de trabalhar um mesmo tema compreendem que a não participação na construção de todo o processo do planejamento geral da escola pode gerar uma falsa autonomia que, por sua vez, pode gerar uma educação na qual cada um faz o que deseja.

No sentido dos vários âmbitos do planejamento, Gandin (2008, p. 169) menciona sobre as dimensões do planejamento nos espaços educativos da seguinte forma:

[...] Uma delas, a mais freqüente na prática, é a que utiliza o planejamento como um processo para organizar a prática, melhor dito para fazer bem as coisas que já estão definidas, mesmo que não se saiba bem por que essas coisas devam ser realizadas e repetidas. A segunda, já presente nas reflexões das pessoas, é a que pensa o planejamento como um processo de transformação da realidade e, por extensão, da construção de uma nova realidade.

O planejamento, além de servir para fornecer a base ao sucesso do processo educativo, pode tornar-se um mero transmissor de coisas que já foram impostas, impedindo os sujeitos de questionarem a respeito de determinadas finalidades e funcionalidades.

Quanto aos estabelecimentos de ensino fundamental, o planejamento também recebe atenção especial. Pelas entrevistas realizadas, verifica-se que existe uma parcela irrisória de professores que não dá importância ao planejamento. Não se pode afirmar que esses professores não planejam, mas pode-se intuir, em razão das palavras que aparecem como resposta à pergunta que se refere sobre a importância de planejar: “[...] não precisa, porque o que eu tenho que trabalhar está na cabeça.”

De acordo com os dados coletados, é possível verificar que a maioria dos professores possui o hábito de planejar as aulas, porém eles destinam encaminhamentos diferentes em escolas da mesma rede de ensino. Para alguns professores, a base é o que a Secretaria da Educação repassa; para outros, isso é dispensável, pois os planos são elaborados conforme decisão do grupo de professores, sempre procurando respeitar as normatizações legais.

Em um âmbito geral, percebe-se que alguns professores têm por base os conteúdos presentes no PPP e, a partir disso, elaboram o plano anual. Os planejamentos bimestrais geralmente são feitos em grupos divididos por série. Por exemplo: professores do terceiro ano elaboram em conjunto o plano bimestral e a partir deste cada professor elabora o seu plano de aula com objetivos e metodologias utilizados, além das atividades previstas.

Também, há de se ressaltar que alguns professores têm por base os Parâmetros Curriculares Nacionais, a Proposta Curricular de Santa Catarina, o Projeto Político Pedagógico da escola e até mesmo um documento utilizado por algumas escolas de abrangência da região da Associação dos Municípios do Alto Vale do Rio do Peixe (Amarp), chamado “Bússola.”

Ainda é possível mencionar que existem professores que tomam por base a realidade dos alunos ou, até mesmo, o livro didático para elaborar seus planejamentos.

#### 4 CONCLUSÃO

O planejamento é peça fundamental para o sucesso de qualquer ação, das mais simples às mais complexas, e constitui um importante instrumento à organização das ações referentes ao cotidiano do ser humano.

No que diz respeito ao planejamento de caráter formal, quando designado à organização das ações que coordenam os espaços educativos, vários autores destacam a importância do planejamento escolar, haja vista que este é um recurso imprescindível à melhoria da qualidade educativa. No âmbito educativo, o planejamento tem o intento de fornecer meios específicos de apoio à organização das ações da escola e dos professores.

O planejamento no contexto escolar precisa estar em conformidade às especificidades de cada realidade e permitir tanto a alunos quanto a professores e demais integrantes da escola a reflexão sobre o papel social a ser desempenhado.

De acordo com os dados coletados nas diferentes escolas, seja de educação infantil, seja de anos iniciais do ensino fundamental, verificou-se que os professores, independentemente dos anos de profissão, consideram importante planejar, pois é uma maneira de fornecer sustentação teórica à prática de sala de aula. Ainda, de acordo com o estudo, afirma-se que a maioria dos professores, de fato, planeja suas aulas, alguns porque acreditam que seja realmente esse o caminho, outros, para cumprir suas obrigações perante a escola.

Tendo em vista a importância do planejamento, é imprescindível pensar no desafio que a educação tem por vencer. Talvez esse grande desafio consista em conscientizar os professores a questionar, discutir e refletir

sobre como elaborar um planejamento exequível e em consonância à realidade da comunidade escolar que esteja realmente de acordo com as necessidades dos alunos. Caso contrário, persistirá uma grande diversidade de entendimentos sobre as formas de elaboração e execução dos planos de ensino. A educação não pode se perder em uma terra onde todos fazem, mas a responsabilidade não é de ninguém.

***School planning: an analysis of the organization of the municipal schools' educational process in the region covered by Unoesc***

*Abstract*

*The present study had intention to verify aspects of the municipal school planning in infantile education and the first grade of elementary school on region that it contemplates the Unoesc University. The research had made the following form: first, studied the bibliography work. Than was interviewed managers and teachers. Finally, analyzed all the collected data's. Conclusively, the teachers plan your class but with different ways. Someone believe in the importance of planning, others because need to fulfill your role in the school. Thinking about planning strategies implies the students and teachers contributing to make one space to social and political human education.*

*Keywords: Educational planning. Preschools and elementary schools. Educational process.*

**REFERÊNCIAS**

CASTRO, Patrícia Aparecida Pereira Penkal; TUCUNDUVA, Cristiane Costa; ARNS, Elaine Mandelli. A importância do planejamento das aulas para a organização do trabalho do professor em sua prática docente. **Atena**. Revista Científica de Educação, v. 10, n. 10, jan./jun. 2008.

DALMÁS, Ângelo. **Planejamento participativo na escola**. 14. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

GANDIN, Danilo. **A prática do planejamento participativo**: na educação e em outras instituições, grupos e movimentos dos campos cultural, social, político, político religioso e governamental. 15. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

LIBÂNEO, João Carlos. **Organização e gestão escolar**: teoria e prática. 4. ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

MENEGOLLA, Maximiliano; SANT'ANNA, Ilza Martins. **Por que planejar?** Como planejar currículo – área – aula. 13. ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática na escola pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2008.

VEIGA, Ilma Passos. Projeto Político-Pedagógico da escola: uma construção coletiva. In: \_\_\_\_\_. **Projeto Político-Pedagógico da escola**: uma construção possível. 8. ed. Campinas: Papyrus, 1999.

