

# **A Gestão Escolar e o Projeto Político Pedagógico: impasses e perspectivas no Programa Escola Aberta no Município de Campo Grande/MS**

Luis Eduardo Moraes Sinésio<sup>1</sup>

Suely Carneiro Mascarenhas<sup>2</sup>

## **Resumo**

O presente estudo propõe analisar características e opiniões da comunidade escolar, o local referente ao Projeto Político Pedagógico e o Programa Escola Aberta, que atende nos finais de semana, três (03) escolas públicas do município de Campo Grande, estado de Mato Grosso do Sul, que fizeram adesão referido programa. Tem como objetivo investigar de que maneira a formação continuada dos gestores escolares participantes do curso de pós-graduação *lato sensu* em Gestão Comunitária para Educadores do Programa Escola Aberta/2009, contribuiu para criar possibilidades de mudanças na atuação do gestor escolar, com a participação da comunidade. Os procedimentos metodológicos da pesquisa assumiram característica descritiva, com uma abordagem qualitativa e quantitativa, pesquisa de campo e documental. Identifica-se na pesquisa que o curso proporcionou fundamento teórico e prático para os gestores buscarem subsídios no intuito de possibilitar ações de uma visão de gestão democrática, participativa e comunitária. Como referencial teórico para o desenvolvimento deste trabalho foram listados os seguintes autores: Vasconcelos (1995), Veiga (2001), Paro (2006), Nóvoa (1995), e Leão (2005). Identificamos neste estudo, que o curso proporcionou embasamento teórico e prático para os gestores na busca de subsídios a fim de permitir ações em uma visão de gestão de democrática, participativa e comunitária. Verificou-se, então, um paradoxo entre o que se diz e o que se faz, tornando-se um grande desafio para os gestores no sentido de possibilitar aspectos práticos na maneira de repensar os processos educativos postos na escolarização contemporânea.

**Palavras-Chave:** Gestão escolar. Projeto Político Pedagógico. Programa Escola Aberta.

## **Abstract**

*The present study aims to analyze characteristics and opinions of the school and local community regarding the Political Pedagogical Project and the Open School Program, which takes place on weekends, in three public schools in the municipality of Campo Grande, Mato Grosso do Sul, which joined the Open School Program. Aims to investigate how the "Continuing Education" School Managers' course*

---

<sup>1</sup> Mestre em Educação e Doutorando em Educação pela UFMS. Graduado em Educação Física pela UFMS.

<sup>2</sup> Licenciada em Educação Física, Especialista em Psicopedagogia Institucional pelo IESD/UCB, Planejamento e Tutoria em EAD pela UFMS, Gestão Comunitária do Programa Escola Aberta pela UFMS e Coordenação Pedagógica pela UFMS.

*participants of lato sensu Post-graduation in Community Management for Open School Program /2009, contributed in creating possibilities for changes in school management, with the participation of the community. The methodological procedures of the research assumed characteristics exploratory, descriptive and documentary, with qualitative and quantitative approach. As a theoretical framework for the development of this work were listed the following authors: Vasconcelos (1995), Veiga (2001), Paro (2006), Nóvoa (1995), and Leão (2005). We have identified in this study that the course provided theoretical and practical foundation for managers to seek grants in order to enable actions in a management vision of democratic, participatory and community. Featuring therefore a paradox between what is said and what is done, becoming a major challenge for managers in order to allow practical way to rethink the educational processes put in contemporary schooling.*

**Keywords:** School management. Pedagogical political project. Open School Program.

## **Introdução**

Procuramos, a partir de uma síntese das leituras e da análise dos dados coletados nesta pesquisa, apresentar a discussão sobre os aspectos da formação continuada e das relações do Projeto Político Pedagógico, envolvendo os gestores escolares participantes do curso de pós-graduação *lato sensu* em Gestão Comunitária para Educadores do Programa Escola Aberta, realizado no ano de 2009. Sendo assim, buscamos compreender as práticas de três gestoras participante do Programa Escola Aberta.

Esta investigação propõe a seguinte questão: O curso de Pós-Graduação *lato sensu* em Gestão Comunitária para Educadores do Programa Escola Aberta contribuiu de forma eficaz na elaboração do Projeto Político Pedagógico na escola? Destarte investigar aspectos da gestão escolar é algo relevante para as instituições formadoras (Universidades, Secretarias de Educação), que têm possibilitado investimentos na formação de profissionais da Educação Contemporânea

## **O Projeto Político Pedagógico**

O Projeto Político Pedagógico - PPP<sup>3</sup> apresenta duas dimensões, conforme explicam André (2001, p. 189) e Veiga (1998, p. 12) a política e a pedagógica. Ele "é político no sentido de compromisso com a formação do cidadão para um tipo de sociedade" André (p. 189) e "é pedagógico porque possibilita a efetivação da intencionalidade da escola, que é a formação do cidadão participativo, responsável, compromissado, crítico e criativo". Essa última é a dimensão que trata de definir as ações educativas da escola, visando a efetivação de seus propósitos e sua intencionalidade (Veiga, 1998, p. 12). Assim sendo, a "dimensão política se cumpre na medida em

---

<sup>3</sup> Nesta pesquisa, abordaremos a terminologia Projeto Político Pedagógico como PPP.

que em que ela se realiza enquanto prática especificamente pedagógica" (SAVIANI, 1983, apud VEIGA, 2001, p. 13).

Nessa perspectiva, o PPP vai além de um simples agrupamento de plano de ensino e de atividades diversas. O projeto é algo que deverá ser realizado de maneira coletiva com o envolvimento da comunidade escolar e local, numa visão de gestão democrática. A gestão democrática da escola é, portanto, uma exigência de seu PPP, que deverá estar relacionado com os interesses reais e coletivos da comunidade escolar e local, com o compromisso sócio-político na tomada de decisões, uma vez que todos os membros envolvidos, ou seja, as pessoas que conhecem a realidade do ambiente da escola devem discutir e fazer reflexão acerca dos problemas encontrados, buscando alternativas que devem estar ligadas aos anseios da maioria dos envolvidos, para solucionar os problemas constatados.

Segundo Gadotti, 1994 *apud* Veiga (2001, p.18):

Todo projeto supõe rupturas com o presente e promessas para o futuro, 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. Um projeto educativo pode ser tomado como promessa frente a determinada ruptura. As promessas tornam visíveis os campos de ação possível, comprometendo seus atores e autores.

Portanto, acreditamos que o PPP é um dos entraves no processo educacional atualmente. Desta forma, deve ser revisto, porque se constitui como documento que vai nortear as ações no ambiente escolar, para acontecer uma aprendizagem significativa com os alunos e uma influência positiva na comunidade em geral que participa. Nessa perspectiva, este documento não é apenas um agrupamento de plano de ensino e de atividades diversas, e sim é algo a ser construído com a participação da comunidade escolar e local, no processo educativo da escola que estabelece alvos e metas para promover transformações na realidade, objetivando adequá-las às necessidades e aos desejos humanos.

Na perspectiva de Vasconcellos (1995, p. 143):

O Projeto Político-Pedagógico é um instrumento teórico-metodológico que visa ajudar a enfrentar os desafios do cotidiano da escola, só que de uma forma refletida, consciente, sistematizada, orgânica, e o que é essencial, participativa. É uma metodologia de trabalho que possibilita ressignificar a ação de todos os agentes da escola.

O PPP ao se organizar em processo democrático decisivo preocupa-se em instaurar em formato de organização do trabalho pedagógico que ultrapasse os conflitos, buscando eliminar as relações competidoras, centralizadoras, corporativas e autoritárias, às vezes presentes nas ações da gestão escolar, ainda nos dias atuais.

## **A gestão escolar no contexto escolar e social**

Um dos grandes desafios da escolarização contemporânea, mais especificamente dos órgãos formadores de profissionais do ensino, é discutir a prática educacional em seu amplo processo de desenvolvimento, estudar o professor, o gestor, a equipe administrativa. Enfim, os principais atores das possíveis mudanças que mostrem novas formas de educar e trazer a comunidade mais próxima do ambiente escolar.

Segundo Paro (2006, p. 39):

O conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, à participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação mediante a um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais significativos.

A participação de toda comunidade escolar e local no processo educacional representa uma dimensão democrática, nos aspectos organizacional e formativo, social e cultural, uma ação dinâmica, interativa e colaborativa com a participação de todos os envolvidos no processo educativo, conforme a realidade de cada escola.

Segundo Bastos (2001, p. 126), a administração escolar “traz, junto com a autonomia, a ideia e a recomendação de gestão colegiada, com responsabilidades compartilhadas pelas comunidades interna e externa da escola”. Portanto, a gestão colegiada tem a função de cumprir globalmente a missão institucional de democratizar e descentralizar a gestão nas tomadas de decisões, e buscar, também, aumentar os laços entre os envolvidos no processo educacional, seja ele da comunidade escolar ou local.

É nessa perspectiva que é preciso elaborar estratégias sobre as realidades escolares, e sua cultura, para propor ações de mudança social no ambiente educacional na escola. Não é possível discorrer sobre estratégias de transformação do sistema de autoridade da gestão, sem levar em consideração que ainda existem diretores centralizadores e com caráter autoritário, que não distribuem ações para função destinada a cada educador no ambiente escolar.

Conforme Paro (2006, p. 12):

O maior obstáculo visto na instituição escolar pública, nos dias de hoje, é precisamente a função atual do diretor que o coloca como autoridade última no interior da escola essa regra, astutamente mantida pelo Estado confere um caráter autoritário ao diretor, na medida em que estabelece uma hierarquia na qual ele deve ser o chefe de quem emana todas as ordens na instituição escolar.

Devemos refletir sobre a relação do gestor como autoridade na escola em relação ao corpo docente, à equipe técnica e administrativa e à comunidade

do entorno, e com isso ainda o gestor não tem a visão das possibilidades de uso do espaço da escolar por esta equipe assim mencionada.

Nas palavras de Paro (2003, p. 59):

Numa sociedade em que o autoritarismo se faz presente, em todas as instâncias do corpo social, é de se esperar que haja dificuldade em levar as pessoas a perceber os espaços que podem ocupar com sua participação.

Para melhorar esta situação, é necessário que haja um processo de conscientização sobre a importância da participação da comunidade, independente das condições de vida e de trabalho da sociedade, de maneira coletiva. Diante disso, há necessidade de superar o caráter formalista, burocrático e centralizador da organização do poder e da autoridade rede pública de maneira a querer ser dono do seu espaço.

Nesta perspectiva o gestor, professor e outros envolvidos na educação das crianças, jovens e adultos deverão ter um perfil e identidade pedagógica e social. Sendo assim, sua história de vida no decorrer de sua carreira como educador, traz consigo a construção de sua trajetória, seja ela, pessoal e profissional, numa visão de contribuir na educação de qualidade de cada cidadão.

### **Formação continuada: uma prática necessária no processo de transformação escolar e social**

Diante das grandes mudanças que estão sendo apresentadas, novas exigências estão se impondo, e é nessa visão que consideramos a formação continuada como uma possibilidade de reconstruir a prática profissional com novo significado. Percebemos que a temática da formação continuada para educadores vem sendo mobilizada no meio desses profissionais que trabalham na escola, na medida em que acontecem a desenvolvimento pessoal e profissional. Não sendo implicado aos professores exclusivamente na participação em cursos de natureza acadêmica, mas sim no interior das escolas, num processo de reflexão coletiva.

Assim, segundo Pimenta (2002, p. 26):

[...] a) A prática reflexiva deve centrar-se tanto no exercício profissional dos professores por eles mesmos, quanto nas condições sociais em que esta ocorre; b) O reconhecimento pelos professores de que seus atos são fundamentalmente políticos e que, portanto, podem se direcionar a objetivos democráticos emancipatórios; c) A prática reflexiva, enquanto prática social, só pode se realizar em coletivo [...].

A escola como espaço de produzir conhecimentos deve ser avaliada continuamente, e os educadores asseguram-se como sujeitos que constroem seus saberes, para refletir sobre sua prática pedagógica e social

no decorrer se sua vida pessoal e profissional, assumindo o papel de transformador social da realidade em que vivemos.

Para Nóvoa (1995, p. 68) é importante “reencontrar espaços de integração entre as dimensões pessoais e profissionais [...] e dar-lhes sentido no quadro das histórias de vida [...] investir na pessoa e dar um estatuto ao saber da experiência, mediante uma reflexão crítica sobre a prática”. Mediante a isso, o profissional da educação deverá trazer consigo uma história de vida, ao longo do trabalho e das experiências no ambiente escolar e em sua vida, assim, cada um deverá compartilhar seus saberes pessoais e profissionais, para traçar o perfil e a identidade pedagógica e social, por meio da construção individual e coletiva.

É nessa perspectiva que Nóvoa (1992, p. 25) defende que a Formação Continuada de professores deve abordar três eixos estratégicos: a pessoa, o profissional e a instituição. Nesse sentido, ocorre uma ressignificação da prática, na qual o docente irá aplicar os conhecimentos que estão sendo construídos no decorrer de sua trajetória de vida.

Barroso (2004, p. 41) afirma que:

Além disso, o processo de formação contínua de professores é resultado, em grande medida, de um lado, do compromisso assumido por cada professor com seu próprio desenvolvimento pessoal e profissional e, de outro lado, do reconhecimento de que: a escola (com todo o conjunto de solicitações que faz ao professor) pode e deve ser tomada como eixo de sua formação. Ou seja, trata-se de perceber que as instituições escolares não formam apenas os alunos, mas também os profissionais que nelas atuam.

Se o professor é fruto de um longo processo de socialização, desde sua infância, fatores individuais e sociais vão configurando seu trabalho pedagógico, e com isso a formação do professor caminha numa perspectiva sobre a necessidade de refletirmos sobre a contribuição dos saberes construídos ao longo da sua trajetória de vida. Diante disso, suas ações no ambiente educacional vão se constituindo pela observação dos outros, pelas trocas que realiza com seus pares, pela reflexão de sua prática e experiências do dia a dia, com as pessoas envolvidas no processo educacional.

Pimenta (2002, p. 15) confirma a importância de estar repensando a formação inicial e contínua, a partir da análise das práticas pedagógicas e docentes. Diante deste contexto, a formação continuada é um procedimento muito importante na escola, no qual se faz necessário um trabalho contínuo e coletivo, por meio do envolvimento de toda a comunidade.

## **O Programa Escola Aberta**

O Programa Escola Aberta foi criado a partir de um acordo de cooperação técnica entre o Ministério da Educação e a UNESCO e tem por objetivo contribuir para a melhoria da qualidade da educação, a inclusão social e a construção de uma cultura de paz, por meio da ampliação das relações entre escola e comunidade e do aumento das oportunidades de acesso à formação para a cidadania, de maneira a reduzir a violência na comunidade escolar, além dos muros da escola.

Este projeto deverá dinamizar as atividades nas comunidades que participam deste processo nos finais de semana, propondo, assim, desenvolver um trabalho cultural e voluntário na perspectiva dos indivíduos auxiliarem, compartilharem uns com os outros para contribuir na redução da violência nas escolas, e nos bairros, principalmente, nos finais de semana.

Na proposta do documento do Ministério da Educação no texto de Tinôco (2007, p. 7): "O Programa Escola Aberta se propõe promover a ressignificação da escola como espaço alternativo para o desenvolvimento de atividades de formação para os alunos da educação básica das escolas públicas e suas comunidades nos finais de semana".

Por intermédio do Programa Escola Aberta, as crianças, os jovens, os adultos e os idosos, em suas comunidades, têm possibilidades concretas e inovadoras de serem protagonistas na ocupação de seu tempo disponível do trabalho, ou de suas obrigações de natureza familiar, religiosa e fisiológica. Cabe, ainda, ressaltar o potencial organizativo proporcionado pelo encontro fraterno e criativo de pessoas em seus momentos de lazer. A busca de soluções locais, a partir dos problemas identificados, como limitador para o pleno exercício do direito ao lazer de qualidade das comunidades, é entendida como estratégica no Programa Escola Aberta.

De acordo com Leão (2005, p. 34), "Na tentativa de suprir carências no âmbito do lazer, o Estado propõe organizar intervenções governamentais usando um espaço disponível: a escola, promovendo sua abertura nos finais de semana para diversas atividades com o chamado Projeto ESCOLA ABERTA".

Diante do contexto, o Estado organiza ações governamentais para a sociedade na escola, com a preocupação de fazer do ambiente educacional parte integrante e necessária da educação contemporânea e participativa, de maneira coletiva, nos finais de semana.

Em Campo Grande-MS, o programa foi implantado em 2006, inicialmente em dez escolas e em 2007 dezenove escolas foram contempladas. Com o sucesso do programa em relação à integração da comunidade escolar e local, estimulou-se a abertura, em 2008, de quarenta escolas participantes do mesmo. Este programa vem incentivar propostas de uma educação não somente formal, mas não formal, também, que ultrapasse além dos muros da escola.

Na atualidade, parece quase impossível pensar num povo sem escola, sem espaço formal para educação. Contudo, dado ao surgimento de várias inovações no campo da comunicação, o aprender fora dos muros da escola parece estar vivo novamente, que é a educação não-formal.

Para Gonh (2006, p. 28):

A educação formal pressupõe ambientes normatizados, com regras e padrões comportamentais definidos previamente. A não-formal ocorre em ambientes e situações interativos construídos coletivamente, segundo diretrizes de dados grupos, usualmente a participação dos indivíduos é optativa, mas ela também poderá ocorrer por forças de certas circunstâncias da vivência histórica de cada um. Há na educação não-formal uma intencionalidade na ação, no ato de participar, de aprender e de transmitir ou trocar saberes.

Na educação formal, o trabalho se dá ao ensino e aprendizagem de conteúdos sistematizados, e a educação não-formal propõe ao indivíduo tornar um cidadão do mundo, no mundo e para o mundo, cuja finalidade é de construir conhecimentos e saberes por meio de cultural e social. A partir dessa lógica, torna-se necessário que os profissionais que atuam na escola criem a partir da formação continuada, subsídios teórico-práticos, cuja experiência e a cientificidade estejam em consonância com uma gestão democrática, participativa e comunitária, no ambiente escolar para propiciar uma educação de qualidade aos seus educandos.

## **Metodologia da pesquisa**

O percurso teórico-metodológico foi realizado por meio de uma pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa e qualitativa, pesquisa de campo e documental. A pesquisa de campo objetivou coletar dados expressos nos relatos, referente à elaboração do Projeto Político Pedagógico e o envolvimento da comunidade escolar e local. Por fim, nesta pesquisa foi analisado o documento normativo da escola (Projeto Político Pedagógico), em que se investigaram as análises reais de um processo que deve se consolidar a partir das ações dos gestores em relação as suas práticas no ambiente escolar, referente às ações no Programa Escola Aberta.

O critério adotado para a escolha das escolas que participariam deste estudo foi a indicação da equipe de Coordenadoria de Gestão e Normas e Relações Comunitária, da Secretaria Municipal de Educação/SEMED, setor responsável pelo acompanhamento dos gestores da Rede Municipal de Ensino de Campo Grande-MS, e também em razão das mesmas estarem inseridas no programa.

A pesquisa de campo teve início em julho de 2009, a partir de um primeiro contato com a direção das escolas, as quais se disponibilizaram, inteiramente, a fornecer informações, em qualquer período. Posteriormente,



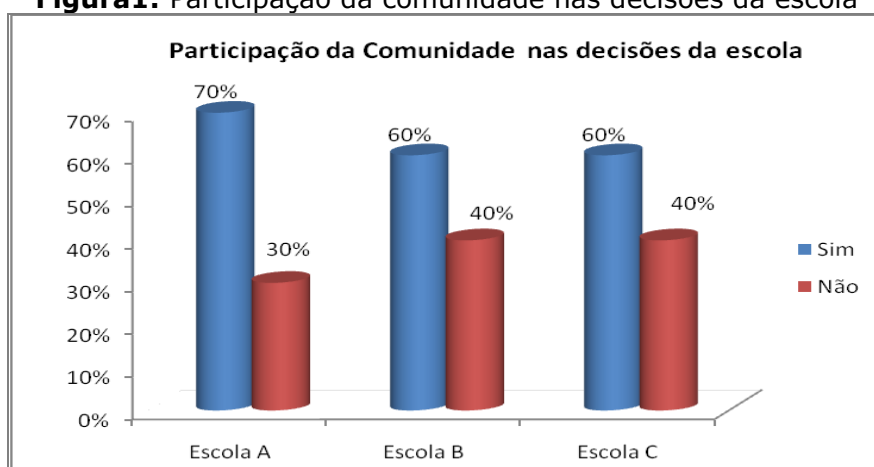
houve a entrega do termo de consentimento e ética nas escolas para os gestores, sujeitos deste estudo.

A coleta de dados foi realizada na primeira etapa, por meio da elaboração de um questionário com perguntas fechadas e abertas para as devidas análises do estudo, totalizando vinte e seis (26) questões, que foram aplicadas a três (03) gestores, a pessoas da comunidade local que frequentam a escola nos dias de semana e finais de semana e a trinta (30) docentes das três escolas pesquisadas, para tratar da temática em questão. Foram pesquisadas três (03) escolas, denominada Escola "A", Escola "B" e Escola "C", oportunidade na qual foram analisados o Projeto Político Pedagógico<sup>4</sup> de cada uma delas, referente à Proposta do Programa Escola Aberta.

### **Análises do estudo**

Segue abaixo uma amostragem dos resultados obtidos na pesquisa, na qual das vinte e seis (26) questões foram selecionadas cinco (5) apresentadas em gráficos que evidenciam a compreensão e discussão sobre a comunidade escolar e a comunidade local no ambiente escolar.

**Figura1:** Participação da comunidade nas decisões da escola

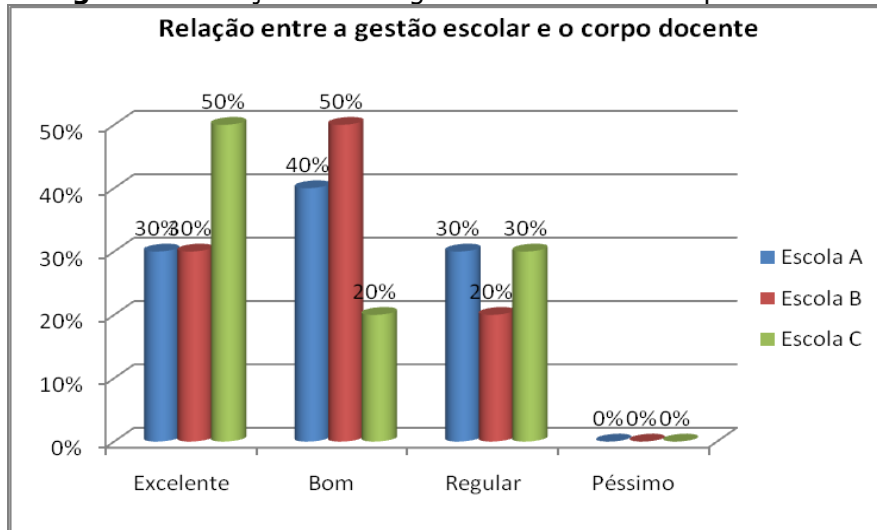


**Fonte:** Participantes na pesquisa 2009.

Diante dos resultados apresentados na tabela acima, verificamos que a participação da comunidade nas decisões das escola "A", "B" e "C" ficaram entre 60% a 70% Este resultado foi satisfatório.

<sup>4</sup>Projeto Político Pedagógico das Escolas "A", "B" e "C".

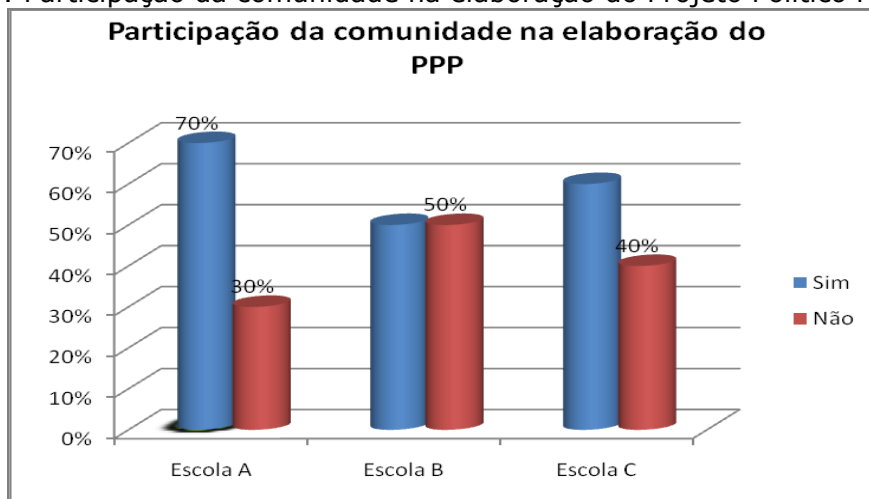
**Figura 2:** Relação entre a gestão escolar e o corpo docente



**Fonte:** Participantes na pesquisa 2009.

Os resultados apresentados acima das escolas "A", "B" e "C" quanto à relação entre a gestão escolar e o corpo docente não foram satisfatórios. Portanto, sugerimos uma análise da situação pela comunidade escolar e os representantes do Conselho Escolar, para propor ações referentes à relação do gestor escolar e com seu corpo docente.

**Figura 3:** Participação da comunidade na elaboração do Projeto Político Pedagógico

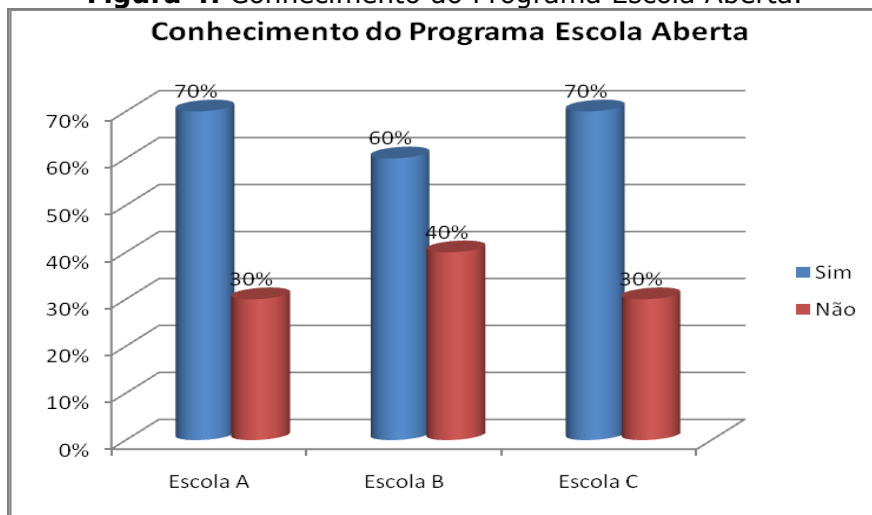


**Fonte:** Participantes na pesquisa 2009.

Quanto à participação da comunidade na elaboração do PPP, somente a escola "A" apresentou um resultado satisfatório, as escola "B" e "C" apontaram um resultado entre inferior, sendo de 60% a 50%. Acreditamos que é um dos maiores entraves na gestão da escola, sem este trabalho de

elaboração coletiva, a escola será prejudicada no seu processo pedagógico e social.

**Figura 4:** Conhecimento do Programa Escola Aberta.



**Fonte:** Participantes na pesquisa 2009.

Quanto ao Programa Escola Aberta os resultados apresentaram percentuais entre 30% a 70% das três escolas participantes da pesquisa. Diante disso a divulgação do programa não está totalmente satisfatória para a comunidade escolar. Isso deverá ser revisto pela comunidade escolar e local.

### **Considerações do Estudo**

Diante dos resultados da pesquisa, a participação entre comunidade escolar e local é um grande desafio para aqueles que estão envolvidos com o processo de educação. É preciso que a escola e a comunidade do local busquem cada vez mais uma relação de parceria com compromisso, a fim de superar as dificuldades existentes. No decorrer do curso, os gestores demonstraram-se acessíveis aos processos de mudanças de suas práticas de gestão, procurando identificar um conjunto de subsídios de forma diferente em relação ao Programa Escola Aberta, entretanto não tiveram um olhar para a importância da elaboração do PPP coletivamente na escola, com a participação de todos.

Nos resultados apresentados, a comunidade escolar e o local não influenciaram em 100% na elaboração da Proposta Pedagógica da Escola. Tal fato pressupõe uma relação de poder na gestão escolar, de mascarar a verdade e a necessidade de um diálogo aberto e uma participação efetiva da comunidade escolar e local no ambiente escolar. Também identificamos por meio do campo de congruências do estudo, aspectos conflitantes entre o que se diz e o que o documento expressa, constituindo-se num campo

paradoxal entre o documento oficial (Projeto Político Pedagógico) e os discursos da comunidade local.

A questão central analisada está na necessidade de superar as práticas tradicionais de gestão e procurar um equilíbrio entre organização e participação que transcendam o individual e a ideia subjacente de controle. Atingir a qualidade da educação além de investir em inovações, formação continuada dos educadores, na elaboração do PPP com o envolvimento da comunidade escolar e local efetiva, e na real democratização do espaço escolar requer não só compromisso dos gestores, mas esforços de todos os educadores, e comunidade como um todo na perspectiva da educação não-formal.

Essa temática é de grande importância no ambiente escolar e no campo das políticas de educação, pois ela possui relações diretas com os processos educativos de aprendizagem, sejam eles de caráter formal e ou não-formal.

As discussões sobre este assunto não foram esgotadas, pois o olhar para os processos educativos expressos nas instituições de formação dos profissionais da escola são de caráter complexo e requer um esforço de pensar o coletivo sobre as práticas da gestão escolar, bem como a necessidade de implantação de políticas que contemplem a participação da comunidade escolar como um todo.

## Referências

ANDRÉ, M. E. D. O projeto pedagógico como suporte para novas formas de avaliação. In: Castro, A. D. de; Carvalho, A. M. P. de (Org.). **Ensinar a ensinar: didática para a escola fundamental e média**. São. Paulo: Pioneira, 2001.

BARROSO, J. **Trajetórias e perspectivas da formação de educadores**. São Paulo: UNESP, 2004.

GONH, M. da G. Educação não-formal, participação da sociedade civil e estruturas colegiadas nas escolas. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 50, p. 27-38, jan./mar. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v14n50/30405.pdf>>. Acesso em: 22 ago. 2009.

LEÃO, J. A. C. **Consideração sobre o Projeto Escola Aberta**: perspectivas para uma agenda de lazer. 2005. 102 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Mestrado em Gestão de Políticas Públicas) - Instituto de Formação e Desenvolvimento Profissional da Fundação Joaquim Nabuco, Recife, 2005. Disponível em: <[www.campus12.uneb.br/texto/artigos/escola\\_aberta.pdf](http://www.campus12.uneb.br/texto/artigos/escola_aberta.pdf)>. Acesso em: 22 ago. 2009.

NÓVOA, A. **Profissão professor**. Porto: Porto Editora, 1992.

\_\_\_\_\_. Formação de professores e profissão docente. In: NÓVOA, A. **Os professores e sua formação**. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional, 1995.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. 2. ed. São Paulo: Ática, 2003.

\_\_\_\_\_. **Administração escolar** : introdução crítica. 14. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

PIMENTA, S. G. Professor reflexivo: construindo uma crítica. In: PIMENTA, S. G.; GHEDIN, X. Y. (Org.). **Professor reflexivo no Brasil**: gênese e crítica do conceito. São Paulo: Cortez, 2002.

TINÔCO, A. N.; SILVA, G. A. **Programa Escola Aberta**. Brasília: MEC, 2007, p. 7-17.

VASCONCELLOS, C. dos S. **Planejamento pedagógico de ensino e aprendizagem**. São Paulo: Libertad. 1995.

VEIGA, I. P. A. **Escola**: espaço do Projeto Político-Pedagógico. 4. ed. Campinas: Papirus, 1998.

\_\_\_\_\_. (Org.) **Projeto Político-Pedagógico da escola**: uma construção possível. 23. ed. Campinas: Papirus, 2001.