

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE  
SÃO PAULO**

SANDRA ETHEL KROPP

**PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO E CULTURA ESCOLAR: UMA INTER-  
RELAÇÃO NECESSÁRIA**

São Paulo

2017

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO**

SANDRA ETHEL KROPP

**PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO E CULTURA ESCOLAR: UMA INTER-  
RELAÇÃO NECESSÁRIA**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização, Lato Sensu, Gestão Educacional e Escolar, da Faculdade de Educação, Coordenadoria Geral de Especialização, Aperfeiçoamento e extensão (COGEAE), como exigência parcial para obtenção do título de especialista, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Otilia José M. Mathias

São Paulo

2017

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO**  
**FACULDADE DE EDUCAÇÃO – CURSO DE GESTÃO EDUCACIONAL**

SANDRA ETHEL KROPP

**PROJETO POLÍTICO -PEDAGÓGICO E CULTURA ESCOLAR:**  
**UMA INTER-RELAÇÃO NECESSÁRIA**

BANCA EXAMINADORA

Presidente e orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Otilia José M. Mathias

1º. examinadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Helena Albuquerque

2º. Examinador: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Marília Marino

Aprovada em        de        de 2017.

São Paulo

2017

## RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo analisar a correlação entre a existência do Projeto político-pedagógico e a cultura escolar, avaliando ambas as dimensões e seu papel na escola, construindo a análise da importância da inter-relação das duas. Através da observação em uma escola de São Paulo e análise dos principais documentos já que a escola não possuía um PPP, foi possível entender quais os principais aspectos relevantes da construção das práticas pedagógicas que interferem diretamente na construção e manutenção da cultura escolar. Com o apoio de um estudo bibliográfico profundo e consistente, ficou claro que a existência do PPP é fundamental como pano de fundo para a concretização das práticas pedagógicas e como a construção de práticas pedagógicas direcionadas por um projeto podem facilitar a formação e manutenção de uma cultura escolar rica e concreta. Esclareceu como a cultura escolar, ou seja, a inter-relação formal e informal entre os atores sociais da escola torna as práticas pedagógicas enriquecedoras e como a formação de um ser pensante com capacidade de análise e de crítica é o principal objetivo da escola, quando as práticas pedagógicas estão direcionadas para este fim. Um ambiente tomado e banhado por uma cultura escolar enriquecedora facilita o cumprimento do PPP, porque mostra que os atores sociais da escola têm o mesmo objetivo em comum, que é formar um aluno participativo, ativo, crítico e pensante através de práticas pedagógicas transformadoras. Por esse motivo, é importante que a escola preencha o vazio da falta de um PPP e envolva esforços dos atores sociais para este fim, com o objetivo de tornar a construção e implementação das práticas pedagógicas e da cultura escolar elementos mais fluídos na sua consolidação. Para isso, é fundamental que a escola tenha consciência da importância desse documento e abra um processo de discussão através da gestão democrática para a construção do Projeto Político-Pedagógico, aprofundando as relações, direcionando práticas pedagógicas e consolidando ainda mais a cultura escolar.

**Palavras-chave:** Projeto político-pedagógico. Cultura escolar. Gestão democrática.

## **ABSTRACT**

The present work had as objective to analyze the correlation between the existence of the Political-pedagogical Project and the school culture, evaluating both dimensions and its role in the school, constructing the analysis of the importance of the interrelation of the two. Through observation in a school in São Paulo and analysis of the main documents since the school did not have a PPP, it was possible to understand the main relevant aspects of the construction of pedagogical practices that directly interfere in the construction and maintenance of school culture. With the support of a deep and consistent bibliographical study, it was clear that the existence of the PPP is fundamental as a backdrop for the implementation of pedagogical practices and how the construction of pedagogical practices directed by a project can facilitate the formation and maintenance of a culture rich and concrete school. It clarified how school culture, that is, the formal and informal interrelationship between the social actors of the school makes pedagogic practices enriching and how the formation of a thinking being with analytical and critical capacity is the main objective of the school, when pedagogical practices are directed towards this end. An environment filled with an enriching school culture facilitates compliance with the PPP because it shows that the social actors of the school have the same goal in common, which is to train a participatory, active, critical and thinking student through transformative pedagogical practices. For this reason, it is important that the school fill the void of the lack of a PPP and involve the efforts of social actors to this end, with the objective of making the construction and implementation of pedagogical practices and school culture more fluid elements in its consolidation. For this, it is fundamental that the school is aware of the importance of this document and open a process of discussion through democratic management for the construction of the Political-Pedagogical Project, deepening relationships, directing pedagogical practices and further consolidating school culture.

**Keywords:** Political-Pedagogical Project. School Culture. Democratic Management.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	06
<b>CAPÍTULO 1 - O PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO</b> .....	08
1.1 PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO E A ESCOLA.....	08
1.2 DEFINIÇÃO DE PROJETO POLÍTICO - PEDAGÓGICO .....	14
1.3 PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DO PROJETO POLÍTICO - PEDAGÓGICO .....	16
1.4 A DINÂMICA ESCOLAR .....	20
<b>CAPÍTULO 2 - A RELAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO - PEDAGÓGICO COM A DINÂMICA ESCOLAR</b> .....	23
<b>CAPÍTULO 3 - A CULTURA ORGANIZACIONAL</b> .....	28
3.1 DEFINIÇÃO.....	28
3.2 PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS .....	29
3.3 INTERFACES DA CULTURA COM A GESTÃO E O PROJETO POLÍTICO- PEDAGÓGICO.....	30
<b>CAPÍTULO 4 - O PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO E O DESENVOLVIMENTO DA CULTURA ESCOLAR</b> .....	33
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	38
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	41

## INTRODUÇÃO

Esta pesquisa analisou o trabalho de consultoria desenvolvido durante três anos, entre 2013-2016, num colégio de porte médio na cidade de São Paulo, o qual promoveu o estudo sobre o tema Projeto Político Pedagógico (PPP) e a cultura escolar. Entender as vertentes constitutivas do trabalho educacional e pedagógico desenvolvido numa escola e perceber se estão presentes ou não no Projeto Político - Pedagógico foi um trabalho desafiador que possibilitou a discussão sobre as funções dos diversos setores da escola, a atuação dos participantes, como também, refletir sobre as soluções necessárias considerando as características da escola estudada.

O estudo desse caso real possibilitou a análise dos documentos disponíveis que evidenciam as diretrizes da escola, como o plano escolar, planos de ensino, regimento, e a cultura da escola presente em cada um; a compreensão de que todos se inter-relacionam de forma a não se sobreporem, já que a escola não possui o PPP. Além disso, identificar como ocorre a elaboração desses documentos entendendo como a escola constrói e alimenta sua cultura cotidiana.

Desenvolver um trabalho com os elementos citados acima e com a cultura vivida em uma escola durante três anos, observando como as relações e as práticas eram efetivadas trouxe novos questionamentos para estudo e reflexão no ambiente acadêmico.

Não foi possível usar o Projeto Político Pedagógico como pano de fundo para o trabalho, porque a escola não possui esse documento, apenas apresenta plano de trabalho, folders com princípios, valores, e *modus operandi*. Assim, as relações e as práticas pedagógicas são construídas no cotidiano e validadas em constantes reuniões que a diretoria realiza com coordenadores das áreas e dos ciclos.

O problema investigado foi: qual a importância da elaboração do Projeto Político - Pedagógico como fundamento na construção de relações democráticas na escola e a consolidação de práticas pedagógicas direcionadas na formação do aluno crítico, reflexivo e criativo? Esse problema pode ser desdobrado nas seguintes questões: Como o PPP colabora na constituição dos grupos internos da escola? Como promove a construção da cultura escolar na formação de sujeitos singulares com participação social na escola e no âmbito de relações que os indivíduos vivem? Apresentou como objetivo geral: identificar a importância do

Projeto Político - Pedagógico para a escola como documento vivo, no direcionamento e na existência de práticas pedagógicas sólidas; compreender sua relação direta com a cultura escolar, melhor construída quando o PPP é um documento presente e claro. E objetivos específicos: entender os conceitos de PPP e de cultura; conhecer os princípios do PPP relacionando-os com as principais características da gestão democrática. O procedimento metodológico foi pesquisa bibliográfica, para que se pudesse estudar o tema proposto, consolidando os conceitos, princípios e características do PPP e da cultura, e as relações estudadas entre ambos. Fundamentou-se nas obras dos autores: Albuquerque (2005), Gadotti (2012), Severino (2011) e Veiga (2013). Do ponto de vista da abordagem do problema, a pesquisa baseou-se no método qualitativo, por conter estudo, compreensão e interpretação do tema. Como explica Martins (2008), “A avaliação qualitativa é [...] caracterizada pela descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos, em contrapartida (na) quantitativa [...] predominam mensurações.” (MARTINS, 2008, p. 11).

No primeiro capítulo, explica-se conceitualmente o Projeto Político Pedagógico e todas as suas implicações na escola.

No segundo capítulo, discute-se a relação do PPP com a dinâmica escolar, buscando entendê-la na construção do processo de ensino-aprendizagem, e de que forma sua presença garante (ou não) uma educação transparente e de qualidade.

No terceiro capítulo, aborda-se a questão da cultura escolar, que se constrói por meio das relações entre os indivíduos da escola, e que tem o PPP como fundamentação.

No capítulo 4, analisa-se como o PPP e a cultura se inter-relacionam, e como se pode construir um cenário adequado para uma escola capaz de formar cidadãos conscientes e participativos da sociedade.

Nas considerações finais reafirma-se que a existência de um PPP explicita a concepção de educação, esclarece a visão de formação do aluno de acordo com as práticas pedagógicas orientadas pelo documento, e consolida a proposta pedagógica e educacional. Apresentam-se sugestões para a elaboração do PPP, sua relação com a cultura escolar e gestão.

## 1 O PROJETO POLÍTICO- PEDAGÓGICO

### 1.1 Projeto político - pedagógico e a escola

O mundo moderno nos trouxe muitas mudanças significativas com a quebra de vários paradigmas. A escola, instituição formal de educação, por ser um local no qual o ensino e a aprendizagem se efetivam, também está imersa nesse cenário como espaço de transformações, sujeita a influências do contexto político, econômico, social, histórico e geográfico em que está inserida. Logo, isso significa que o aluno na escola se transforma e é transformado, inserido num cenário multifacetado que se desdobra em diversas ações de ensino e aprendizagem, e essas ações não podem ocorrer sem que a escola tenha um rumo.

Nesse sentido, o Projeto Político Pedagógico (PPP) tem importantes funções, porque orientará e servirá para criar espaços de diálogos entre alunos, professores, coordenadores, diretores, funcionários, pais e comunidade. Permitirá uma comunicação permanente de caráter construtivo entre toda a equipe escolar.

Segundo Gadotti (2012):

Não se constrói um projeto sem uma direção política, um norte, um rumo. Por isso, todo projeto da escola é também político. O projeto pedagógico da escola é, por isso mesmo, sempre um processo inconcluso, uma etapa em direção a uma finalidade que permanece como horizonte da escola. (GADOTTI, 2012, p. 37).

O autor explicita que a percepção da importância do PPP pode ser dividida em dois momentos: “o momento de concepção do projeto e o momento de institucionalização e implementação do projeto.” (GADOTTI, 2012, p. 41).

São dois momentos específicos: o primeiro no qual a equipe escolar percebe a necessidade de definir um rumo para a escola, para que exista uma direção e orientação, um caminho a ser seguido na construção da concepção de educação e do ambiente escolar; o segundo no qual o Projeto Político Pedagógico é elaborado pelo corpo institucional e comunidade e ser depois implantado, com a consciência de que, para o autor, “todo projeto supõe rupturas com o presente e promessas para o futuro.” (GADOTTI, 2012, p. 41).

Esse pressuposto acompanha a concepção, execução e implantação do PPP na medida em que quando se considera a visão de futuro da escola, define-

se o que a escola quer ser num período de tempo, por exemplo, cinco a dez anos, definindo sua missão, esclarecendo o que a escola precisa fazer, as ações necessárias para guiar as práticas pedagógicas, cotidianamente, para alcançar as metas e os objetivos.

Quando existe o PPP, a escola olha para o futuro e vê o caminho a seguir; lida melhor com os desafios do dia a dia; permite que a comunidade ao redor conheça, se responsabilize e ajude a desenvolver um papel ativo na formação do cidadão; aproxima a escola de seu corpo de funcionários e alunos, e colabora na formação de alunos críticos que exercem a cidadania em diferentes ambientes. Sua elaboração permite que a escola discuta e aprofunde sua concepção de educação, e mostra que não é apenas um documento burocrático, mas sim um “projeto que está sendo construído no interior de um movimento histórico-cultural de renovação da educação no Brasil e em outros países.” (GADOTTI, 2012, p. 20).

Assim, a elaboração e execução do PPP na escola articula espaços de saber e diálogos permitindo que cada participante da equipe escolar articule os diferentes saberes e conhecimentos, construindo subjetividades de forma singular e única. Nesse sentido, a escola se estabelece como um lugar de respeito a multiculturalidade, portanto não pode ter uma única visão de cultura, isto é, ser uma escola homogênea. É o local onde se conforma o movimento que abarca formas heterogêneas de educação, considerando a multiculturalidade e a singularidade dos sujeitos que ali crescem e se desenvolvem porque aprendem.

Como diz Gadotti (2012):

Dentre os movimentos contemporâneos de educação, um dos mais ricos é o da multiculturalidade. A escola não pode cristalizar-se numa só concepção de cultura. Ela precisa abrir-se para novas manifestações culturais, no sentido do próprio respeito pelo outro que é, ao mesmo tempo, o professor, o aluno, os pais e a comunidade, todos frutos do seu meio. Por isso, trabalha, entre outros, os conceitos de identidade, cultura popular, cultura elaborada, cultura da cidadania e mostra que o êxito ou o fracasso do aluno e da aluna-principalmente os que provêm das classes populares- dependem do equacionamento da relação entre identidade cultural e itinerário educativo. A escola deve ser local como ponto de partida, mas deve ser nacional e internacional como ponto de chegada. (GADOTTI, 2012, p. 23).

Nessa perspectiva, o PPP é considerado um documento orientador para lidar com este novo cenário multicultural, no qual os diferentes aspectos multiculturais

presentes na escola vêm como desafio para que educadores e alunos se reconstruam nesse cenário, com a construção da singularidade e da subjetividade de cada indivíduo, na escola e sociedade. Os alunos, professores e coordenadores conviverão e lidarão com ações pedagógicas as quais se relacionam com a identidade de cada um.

Entendemos que a multiculturalidade impõe um novo cenário à escola porque apresenta novas formas de pensar, sentir e agir que envolvem os alunos em contextos globais e locais, por meio da elaboração, do desenvolvimento e da execução de projetos interdisciplinares, assim “será preciso reconstruir o saber da escola e formação do educador.” (GADOTTI, 2012 p. 139).

Nessa perspectiva, para que a elaboração e execução do PPP ocorra adequadamente, é necessário que a escola crie um ambiente propício para que seus atores articulem e construam suas relações interpessoais. Isso porque será preciso uma boa articulação dos grupos para que a construção do PPP aconteça de uma forma transparente, equilibrada, articulada, aprofundada e estruturada.

É importante ressaltar que no processo de construção trazemos conosco nossa história e cultura, nossos ideais, que de alguma forma transformam-se juntamente com o processo educacional que ocorre quando estamos no ambiente escolar. Concorda-se com Severino (2011), cuja afirmação diz: “vamo-nos tornando humanos numa imersão sempre inacabada no banho da cultura, continuamente transformada no tempo e nos diversos espaços em que vivemos.” (SEVERINO, 2011, p. 211).

A escola é um desses espaços, e, por meio do diálogo, os protagonistas da educação desenvolvem-se como atores nas dimensões social, cultural, econômica, histórica e política, pois participam das transformações do mundo que a cerca, e é a partir desse contexto que o PPP é construído. Essas dimensões servem de pano de fundo para as articulações a serem feitas no processo de elaboração do Projeto Político - Pedagógico.

Segundo Severino (2011), “A educação é um processo de construção contínua da humanidade, de socialização da cultura, de criação, recriação e partilha de conhecimentos e valores.” (SEVERINO, 2011, p. 211).

O PPP faz parte desse processo de construção contínua de nossa humanidade no ambiente escolar, pois a escola socializa, e é no processo de socialização que o indivíduo se torna humano. Tornar-se humano é socializar-se e

aculturar-se. Desde o nascimento, o indivíduo atravessa diversos microsistemas (família, escola, comunidade em que vive), até constituir-se como cidadão e alcançar o ambiente maior, que é o macrosistema onde todos os indivíduos vivem. É um caminho no qual está presente desde o primeiro microsistema, que é a família, a aprendizagem. Os primeiros estímulos são realizados entre mãe e bebê.

Segundo Charlot o homem aprende a construir-se, e passa a ser um ser singular na medida em que se socializa, partilha valores e faz parte ocupando um lugar na sociedade. Socializa-se na medida em que divide o mundo com outros homens partilhando suas vivências.

E a vivência do PPP como documento norteador da gestão escolar será considerada o arcabouço do processo de ensino e aprendizagem, na medida em que orientará todas as ações pedagógicas, a construção da singularidade de cada sujeito no ambiente escolar, bem como influenciará de forma positiva o tripé articulação do saber, exploração do saber, aprendizagem contínua. Isso porque esse tripé garantirá que as transformações sociais do contexto serão incluídas no processo de ensino e aprendizagem dos alunos e demais atores escolares, e assim estarão presentes nas transformações vividas pelos mesmos. O PPP assegura a cada escola sua singularidade e também confere, na medida em que é usado, um sentimento de pertinência aos que fazem parte da equipe escolar. Podemos fazer uma analogia da escola com um texto lido que compara a escola à sociedade, onde cada uma delas apresenta a sua singularidade e seu jeito de ser.

Com isso, desenvolve valores e os atores sociais passam a ter papéis, interagindo de forma dinâmica e reconstruindo a cada instante o espaço (sociedade) em que vivem.

A sociedade escolar passa a ser imbuída das relações dos atores sociais ou protagonistas do aprendizado (alunos) e o corpo do elenco (professores, coordenadores, diretores e demais funcionários) que atuam no processo de ensino-aprendizagem à luz de um Projeto Político Pedagógico construído com base nos valores e princípios da escola.

O Projeto Político - Pedagógico é construído a partir de muita reflexão sobre o *ethos* da escola, ou seja, em diversos momentos haverá um questionamento da própria História e, conseqüentemente, da identidade de cada sujeito para a construção de um projeto maior que congrega todas as identidades dos atores do ambiente escolar, e também da comunidade em torno.

E a elaboração do PPP ocorre da mesma forma que a construção da identidade, na relação com o outro. Logo, assim como na construção da identidade, cada um se diferencia do outro a partir da sua presença, na construção do PPP cada escola ganhará sua identidade, diferenciando-se das demais. E o que facilita a vida das escolas tendo sua própria identidade, seu próprio PPP?

Poderíamos pensar que ter um PPP padrão para todas as escolas poderia ser mais fácil de gerir, porque uma experiência serviria para a outra, mas não é assim, cada escola tem uma identidade específica com características próprias, ou seja, localização, história, concepção de educação, sistema de aprendizagem, material didático, perfil de alunos, de professores, de funcionários específicos. Na medida em que o sistema de ensino e aprendizagem é um processo coordenado e executado por indivíduos, o PPP facilita esse processo porque oferece diretrizes que concretizam as ações pedagógicas que acontecem nas escolas, no momento presente, personificando-o.

O Projeto Político - Pedagógico garante a transformação do passado com as experiências já vividas, no presente, onde as experiências serão vivenciadas e sentidas, e constrói a ponte com o momento futuro, com o planejamento do modo de fazer e construir práticas pedagógicas que garantam a formação de um cidadão participativo e singular.

Por isso mesmo que o PPP deve garantir no momento presente subsídios para as vivências pedagógicas de formação humana, e a escola, bem como a comunidade em torno serão palcos para as vivências destes momentos únicos. Logo, é importante que o PPP contenha elementos que garantam à escola e à gestão a construção no momento presente, e não no momento futuro. Isto é, que trabalhe com as competências dos professores, mas ao mesmo tempo com o processo de formação continuada para que esses alcancem as metas, os objetivos contemplados no PPP.

Quanto aos alunos, deve-se trabalhar também com a realidade que a escola apresenta e se balizar em indicadores existentes para transformar o processo de ensino e aprendizagem num processo de constante melhoria e aperfeiçoamento. Isso mostra que indicadores, de preferência qualitativos, são importantes para dar direção à educação no momento futuro, mas trabalhando com os insumos presentes. Nesse processo, o PPP tem que contemplar por meio de modelo de formação continuada para os gestores, tanto nas dimensões pedagógicas quanto

administrativas. Cabe destacar que professores são gestores de ações pedagógicas na construção do processo de ensino-aprendizagem de seus alunos, na sala de aula.

É desta forma, vivendo o presente e garantindo elementos para um projeto de futuro adequado, que poderemos construir um processo de ensino e aprendizagem que desenvolva cidadãos críticos e conscientes. De acordo com Severino (2011):

Se o futuro é gestado no momento em que vivemos, nosso desafio está na organização de sua construção da maneira como desejamos e julgamos necessário que ele seja. Isto reclama de nós a consideração crítica da realidade, da situação que temos, e o confronto do que temos com o que queremos e precisamos construir. A filosofia, enquanto esforço de compreensão, pode nos ajudar a caminhar nessa direção. (SEVERINO, 2011, p. 219-220).

Há alguns aspectos importantes que a construção do PPP em seu processo deve contemplar para garantir que os três grandes elementos da subjetividade humana sejam considerados: o âmbito do pensar, do sentir e do agir. Esses aspectos funcionam como forma de aprendizado. Segundo Soares (2013), são os seguintes:

- Aprender a olhar- unindo planejamento, contato e estratégia de mudança: é necessário que os gestores comecem a ajudar já na discussão preliminar, no alinhamento e na concepção nas ideias que originarão a mudança.
- Aprender a ouvir-ligando o desenho da solução com entendimento e interação com a empresa (leia-se escola): é fundamental que os gestores entendam quais pessoas, grupos ou áreas serão mais impactados e, desde o início do trabalho, envolva cada um deles em ações específicas de apoio.
- Aprender a interagir-juntando construção da solução, crença, mudanças e impactos: como desapegar para coconstruir sem perder a essência?
- Aprender a gerir-unindo implementação, comprometimento e sensibilização: membros da equipe do projeto (leia-se PPP), líderes de áreas e alguns parceiros externos, no desenrolar dos trabalhos, passam a conhecer muito bem a cultura, os processos, as pessoas e o jeito de ser da empresa (leia-se escola).
- Aprender a autogerir e renovar-conciliando operação, sustentação e avaliação: “no limite, ele prepara a organização e seus colaboradores para constituírem uma

empresa que aprende, ou seja, uma *learning organization*, ideia defendida há décadas pelo conhecido consultor e professor do MIT Peter Senge. (SOARES, 2013, p.148-161).

## 1.2 Definição de Projeto Político-Pedagógico

No sentido etimológico do termo, o que é projeto?

[...] projeto vem do latim *projectu*, particípio passado do verbo *projicere*, que significa lançar para diante. Plano, intento, desígnio. Empresa, empreendimento. Plano geral de edificação. (FERREIRA, 1975, p. 1144).

Tem o sentido de lançar adiante, significa construir algo que tem o intuito de traçar horizontes futuros, de alinhar expectativas, dar uma direção.

De acordo com Veiga (2013):

O projeto busca um rumo, uma direção. É uma ação intencional, com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente. Por isso, todo projeto pedagógico da escola é, também, um projeto político por estar intimamente articulado ao compromisso sociopolítico com os interesses reais e coletivos da população majoritária. (VEIGA, 2013, p. 13).

Isto é, o projeto só pode ser construído se vinculado ao ambiente e aos indivíduos que do ambiente escolar fazem parte, pois é para eles que o projeto tem que ter sentido. Se não possuir um sentido em seu cunho, as ações a ele vinculadas não serão legitimadas de forma alguma, e escola e PPP estarão em propostas desconexas. A desconexão entre ambos resultará em conflitos nas ações pedagógicas propostas pelos membros da escola, que não poderão “lançar para diante” suas expectativas e desejos.

É certo que no ambiente escolar sempre surgem conflitos, mas é preciso que exista um instrumento maior que os mesmos que seja capaz de direcionar as ações de seus membros e superar as barreiras, facilitando os processos de decisão.

Assim sendo, conforme Veiga (2013) descreve:

O projeto político pedagógico, ao e constituir em processo democrático de decisões, preocupa-se em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico que supere os conflitos, buscando eliminar as relações competitivas, corporativas e autoritárias, rompendo com a rotina do mando impessoal e

racionalizado da burocracia que permeia as relações no interior da escola, diminuindo os efeitos fragmentários da divisão de trabalho que reforça as diferenças e hierarquiza os poderes de decisão. (VEIGA, 2013, p. 13).

Pode-se afirmar então que o PPP é indissociável dos aspectos históricos, políticos, educacionais, geográficos e econômicos do seu tempo, sendo constantemente “invadido” por esses aspectos que o influenciam e, conseqüentemente, exigem alterações em sua composição. Nesse sentido, a sala de aula é esse palco onde essas mudanças influenciadas pelo ambiente acontecem, visto que o mundo globalizado está interagindo constantemente com os seus atores, sejam alunos, professores, pais e comunidade.

Esses aspectos interferem no PPP que compõe a identidade da escola, e é importante que a escola tenha um espaço de diálogo para discutir essas questões e decidir como esses aspectos impactarão nas mudanças a serem realizadas no Projeto Político -Pedagógico. Portanto, segundo Veiga (2013):

A principal possibilidade de construção do projeto político-pedagógico passa pela relativa autonomia da escola, de sua capacidade de delinear sua própria identidade. Isto significa resgatar a escola como espaço público, lugar de debate, do diálogo, fundado na reflexão coletiva. Portanto, é preciso entender que o projeto político-pedagógico da escola dará indicações necessárias à organização do trabalho pedagógico, que inclui o trabalho do professor na dinâmica interna da sala de aula, ressaltado anteriormente. (VEIGA, 2013, p. 14).

É importante que a própria sala de aula seja um espaço de diálogo capaz de reconstruir os cenários político, econômico, social, geográfico e histórico para que os alunos compreendam o momento de vida que enfrentam e como podem se posicionar na sociedade como indivíduos participantes e capazes de transformar o ambiente em que vivem.

Logo, o PPP acaba sendo um sustentáculo para essa transformação, e as ações pedagógicas corroboram essas mudanças através de atos, ações e atividades que permitem ao aluno crescer como indivíduo através da construção de saberes e conhecimento.

A escola alimenta-se da vivência do dia a dia de seus atores sociais, e assim constrói e reconstrói seus espaços de diálogo e aprendizagem, e exerce seu papel social a ela incumbido que é o de transformar esses atores que dela fazem parte.

É um trabalho constante e profundo transformar o ambiente escolar em ambiente social, econômico, político e histórico, e o PPP garante essas transformações através das ações pedagógicas que na escola tomam parte.

De acordo com Veiga (2013):

Para que a construção do projeto político-pedagógico seja possível não é necessário convencer os professores, a equipe escolar e os funcionários a trabalhar mais, ou mobilizá-los de forma espontânea, mas propiciar situações que lhes permitam aprender a pensar e realizar o fazer pedagógico de forma coerente. (VEIGA, 2013, p.15).

Fica claro que o contexto afeta as mudanças do PPP de forma significativa e orquestram mudanças reais e marcantes no mesmo. Aqueles que exercem a dinâmica da condução do PPP devem estar preparados para observar e estar atentos às necessidades de mudança, o que faz do projeto um documento que está sempre em construção e avaliação a partir das ações dos sujeitos que formam a equipe escolar, como movimento humano, e o processo pedagógico, como movimento educacional. Podemos compreender que o PPP não possibilita apenas a organização e reorganização da escola, mas tem como meta qualificar todo esse processo.

### **1.3 Principais características do PPP**

Como vimos anteriormente, a construção do PPP acontece no espaço de diálogo criado pela escola por meio de seu corpo presente que são professores, coordenadores, diretores, alunos, funcionários em geral e a comunidade que está em torno da escola.

Para que o processo de construção seja ativo e real, é preciso um diálogo constante entre todos para que os desejos e as necessidades da escola façam parte do documento que norteará as práticas pedagógicas da mesma.

Sendo assim, é preciso considerar que a escola se transforma, e é um espaço sócio-histórico-cultural, e que o projeto a ser construído internamente será a soma da subjetividade e singularidade de cada membro pertencente à mesma, diferente de todas as demais escolas existentes.

De acordo com Veiga (2013):

A escola é o lugar de concepção, realização e avaliação de seu projeto educativo, uma vez que necessita organizar seu trabalho pedagógico com base em seus alunos. Nessa perspectiva, é fundamental que ela assuma suas responsabilidades, sem esperar que as esferas administrativas superiores tomem essa iniciativa, mas que lhe deem as condições necessárias para levá-la adiante. Para tanto, é importante que se fortaleçam as relações entre escola e sistema de ensino. (VEIGA, 2013, p. 11).

Logo, fica claro que a dinâmica interna da escola, caracterizada pelos atores escolares, os quais atuam no sistema de ensino, precisa ser reforçada para que haja recursos suficientes para que o PPP seja construído num ambiente real, de inter-relações entre os membros do coletivo, criando um projeto educativo que responda às necessidades da sociedade, da comunidade e de todas as pessoas que integram esse projeto.

O projeto político - pedagógico reúne todas as intenções da escola de realizar, de certa forma como serão feitas todas as atividades pedagógicas no intuito de construir um ser humano singular e único.

Em torno da questão, Veiga (2013) esclarece:

Nessa perspectiva, o projeto político-pedagógico vai além de um simples agrupamento de planos de ensino e de atividades diversas. O projeto não é algo construído e em seguida arquivado e encaminhado às autoridades educacionais como prova do cumprimento de tarefas burocráticas. Ele é construído e vivenciado em todos os momentos, por todos os envolvidos com o processo educativo da escola. (VEIGA, 2013, p. 12-13).

Dessa forma, é explícito que o projeto político envolve a todos os membros da escola na tarefa do fazer, e todas as ações estão ancoradas nesse documento que não é estático, mas sim dinâmico, conforme as necessidades da escola.

Como é construído pela comunidade que constitui a escola, faz parte dela e do seu entorno, deve considerar todos os anseios da comunidade como um todo, e conforme as atividades pedagógicas e sociais acontecem, é uma forma de alcançar as expectativas deste público e satisfazer as necessidades dos atores sociais da escola. Se isso não acontece, conseqüentemente o PPP tem que ser revisto.

O PPP estabelece então um compromisso com a comunidade, e essa manterá um vínculo com a própria escola que buscará satisfazer as intenções definidas no corpo do PPP.

Na perspectiva da autora:

[...] todo projeto pedagógico da escola é, também, um projeto político por estar intimamente articulado ao compromisso sociopolítico no sentido de compromisso com a formação do cidadão para um tipo de sociedade. (VEIGA, 2013, p. 13).

Como Veiga (2013) destaca, na medida em que estamos no ambiente escolar, ele não pode estar isento de características históricas, sociais, econômicas, geográficas e políticas. Na medida em que se envolve todo o corpo de atores sociais na escola, o PPP será um documento que estará em constante discussão para a projeção de um futuro construtivo para a escola e para a superação de quaisquer tipos de conflitos.

Assim, como afirma Veiga (2013, p. 13) “[...] propicia a vivência democrática necessária para a participação de todos os membros da comunidade escolar e o exercício da cidadania”.

É de salientar, portanto, que a escola que promove a discussão do PPP envolvendo a todos, facilita o exercício do movimento de participação em seu interior e na construção da cidadania, já que a escola se constitui como uma microsociedade que traz consigo um reflexo de todos os problemas que a sociedade apresenta pelas características já anteriormente citadas do ambiente escolar. Logo, na medida em que o PPP não se torne um documento estático e permita amplas soluções coletivas para os problemas identificados. Sendo assim, como afirma Veiga (2013):

A principal possibilidade de construção do projeto-político-pedagógico passa pela relativa autonomia da escola, de sua capacidade de delinear sua própria identidade. Isto significa resgatar a escola como espaço público, lugar de debate, do diálogo, fundado na reflexão coletiva. (VEIGA, 2013, p.14).

Se a escola envolve todos os membros no processo de construção do PPP, haverá, como citado acima, possibilidade de alinhamento de ideias na medida em que o documento será construído com base na reflexão coletiva.

Para que ocorra esse alinhamento de ideias, é necessário que a concepção de educação que fundamenta as práticas pedagógicas se torne clara a todos, pois a mesma será desenvolvida e materializada em sala de aula e cobrada pela equipe gestora da escola. Portanto, faz sentido adotar uma teoria educacional que sustente esse processo, o qual irá preparar os profissionais da escola para as práticas dessa teoria que sustentarão as ações educacionais e pedagógicas envolvidas no cotidiano da escola.

A escola deve promover a discussão, implantação e sustentação da concepção de educação escolhida, que será referência para a elaboração e construção do PPP de forma clara, objetiva e coerente.

A autora explicita que:

Isso significa uma enorme mudança na concepção do projeto político-pedagógico e na própria postura da administração central. Se a escola nutre-se da vivência cotidiana de cada um de seus membros, coparticipantes de sua organização do trabalho pedagógico à administração central, seja o Ministério da Educação, a Secretaria da Educação Estadual ou Municipal, não compete a eles definir um modelo pronto e acabado, mas sim estimular inovações e coordenar as ações pedagógicas planejadas e organizadas pela própria escola. Em outras palavras, as escolas necessitam receber assistência técnica e financeira decidida em conjunto com as instâncias superiores do sistema de ensino. (VEIGA, 2013, p. 15).

Isto é, o PPP deverá servir de suporte para a escola definir o rumo dos trabalhos educacional e pedagógico, com suporte administrativo – apoio técnico e financeiro – das Secretarias Municipal e Estadual, possibilitando que a escola funcione na sua totalidade.

Isso mostra que o suporte que o PPP oferece à escola é fundamental para manter o rumo, assim como um alinhamento técnico com as Secretarias Municipal e Estadual.

Logo, percebe-se que a escola não opera de forma transparente, quando o PPP não é o sustentáculo na relação prática pedagógica-escola-família. Se assim o é, cada ator social construirá o seu processo de formação e de obtenção da cidadania de forma ativa e participativa.

Pelas características expostas acima, entendemos que o PPP promove a organização da escola e da sala de aula, dá sustentação, possibilita a autonomia à instituição e a construção de sua identidade.

#### 1.4 A Dinâmica escolar

A dinâmica escolar está amparada pelos instrumentos legais, que são os documentos que a escola dispõe como pilares na condução do cotidiano escolar e da forma como esse cotidiano se apresenta em sala de aula no que tange a interação - relação de alunos, professores e demais membros da escola.

Este processo cria uma estrutura de realidade que inclui a própria escola e a comunidade à sua volta. Nesse sentido, o processo é dinâmico, e para ser avaliado e entender se todos os desejos e necessidades da instituição estão sendo levados a cabo, é necessário que se faça um diagnóstico tanto do processo de gestão pedagógica quanto do processo de gestão administrativa.

Para que esse diagnóstico aconteça de forma completa e complexa, é necessária uma certa autonomia das partes que o conduzirão para entender a natureza estrutural e conceitual da escola, e também compreender se os instrumentos político-educacionais, por exemplo, como o PPP, o Plano de Educação, Planejamento anual, estão sendo considerados no âmbito daquela escola.

Sendo assim, a escola já deve apresentar uma autonomia construída ao longo do processo de existência, para que esse diagnóstico aconteça de forma plena. Segundo Barrozo (2001):

O conceito de autonomia está etimologicamente ligado à ideia de autogoverno, isto é, à faculdade que os indivíduos (ou as organizações) têm de se regerem por regras próprias. Contudo, se a autonomia pressupõe a liberdade (e capacidade) de decidir, ela não se confunde com a independência. A autonomia é um conceito relacional (somos sempre autônomos de alguém ou de alguma coisa) pelo que a sua ação se exerce sempre num contexto de interdependências e num sistema de relações. (BARROZO, 2001, p. 16).

É preciso que a escola tenha construído um sistema de relações genuínas e legítimas entre seus membros para que todo o diagnóstico reflita o real e o desejado e então se construa a ponte para chegar ao sonho desejado pela escola.

Nesse sentido, a dinâmica escolar pressupõe uma construção coletiva de visão, missão e valores pertinentes ao meio escolar, para que tais elementos sejam a base na atuação dos professores, juntamente com os instrumentos político-pedagógicos.

Cada escola deve respeitar suas individualidades na construção de sua autonomia e levar isso a cabo no momento de construir um diagnóstico operacional, relacional e institucional.

A partir desses diagnósticos a escola traçará sua forma dinâmica de ser, se enxergará enquanto instituição e identificará as relações, metas, os objetivos e projetos para o futuro.

O entrelaçamento dos instrumentos político-educacionais, a construção da dinâmica escolar, bem como da própria instituição acontecem na conduta do cotidiano da mesma, isso se a escola apresentar a autonomia (liberdade) citada acima para construir as relações de forma independente, criando, fazendo e construindo sua história junto aos alunos, baseando-se em princípios e valores que o PPP apresenta.

Esse entrelaçamento pressupõe uma participação, como defende Gadotti: “[...] participar significa engajar-se numa atividade já existente com sua própria estrutura e finalidade.” (GADOTTI, 2012, p. 49).

Nesse sentido, o PPP traz uma proposta político-filosófica para a escola que é construída na dinâmica de ser, viver e conviver, e também no processo de ensino-aprendizagem que acontece dentro e fora das salas de aula.

É no processo de efetivação do PPP e dos outros instrumentos que constituem a dinâmica escolar que acontecerá a formação do aluno como cidadão, que se construirá a história da escola para contar e, portanto, na qual os alunos cidadãos se tornam participativos da sociedade em que vivem, transformando a própria escola e o ambiente a sua volta.

A construção de um sistema escolar integrado, por meio da vivência dos instrumentos e da sua dinâmica, pressupõe um sistema aberto de gestão, mais especificamente a gestão democrática, que significa o envolvimento de todos os participantes na construção desse sistema e de uma escola com qualidade,

pressupondo uma visão horizontal dos diferentes segmentos constituintes da escola, sem que haja uma hierarquia muito rígida e verticalizada.

Isso quer dizer que a escola deve possibilitar uma conversa igualitária entre professores, coordenadores e diretores, sem que haja imposições nas decisões, construindo, assim, um processo decisório compartilhado.

## 2 A RELAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO- PEDAGÓGICO COM A DINÂMICA ESCOLAR

Fazendo uso de uma metáfora, a dinâmica geral da escola funciona como uma orquestra, com vários instrumentos sendo tocados ao mesmo tempo para que o resultado final seja a formação do aluno. O PPP é a partitura que faz essa orquestra ser a mais afinada possível. Para isso, é necessário um leque de instrumentos e atores sociais capazes de desempenhar satisfatoriamente seu papel.

No entanto, de acordo com Veiga (2013):

[...] o que ocorre é que, na maioria das escolas, a ponte que liga o que se faz e o que se deseja fazer se rompe e tudo fica no nível do desejável. Um clima de insatisfação alastra-se entre os educadores e a tendência tem sido buscar em elementos externos a justificativa do não realizado. Alguns dos elementos citados são a ausência de uma política mais efetiva, recursos de forma geral, tempo e tantas outras justificativas, que não caberia nesse momento enumerar. Certamente e por algum tempo, esses argumentos parecem aliviar a frustração dos profissionais da educação, até porque são justificativas procedentes mas aos poucos e através da evidência mais viva que a escola possui - o aluno - a baixa qualidade do processos ensino-aprendizagem volta a indicar por alguma (re)construção que pode e deve ser gerada na própria escola, atenuando ou mesmo transpondo as interferências negativas externas. (VEIGA, 2013, p. 54).

A descrição do cenário da escola acima mostra “a orquestra” sempre se desculpando e culpando o ambiente externo pelos problemas, o que a impede de atingir o desejável. De acordo com a autora é necessário que a escola supere essa situação para que consiga atingir algum processo de reconstrução.

No processo de reconstrução, terá a oportunidade de mergulhar em suas práticas e resgatar ou ainda construir visão, missão, valores, princípios, metas e objetivos para que isso tudo se concretize num documento que seja o norteador da escola – o caminho principal para que ela atinja o que deseja.

Serão necessários momentos de discussão entre o corpo diretivo e os funcionários – bem como a comunidade escolar em geral –, todos devem ser envolvidos nesse processo de construção de um documento que norteará a dinâmica da escola, o Projeto Político- Pedagógico.

Nesse processo, será preciso romper com a burocracia e com o empoderamento, e trazer para a escola conceitos de democracia que permita que ela se reconstrua.

O foco deve ser o aluno e como construir um documento que garanta o processo de ensino-aprendizagem capaz de transformá-lo num cidadão participativo, que transforme a sociedade em que vive.

O documento deve levar em conta esse aluno, que tem uma história, um modo de vida, e ao mesmo tempo a escola, que será o local e o ambiente de ensino-aprendizagem onde irá se modificar.

De acordo com Korczac (1981 *apud* PARO, 2007, p. 60):

Quando se trata de levar as crianças a querer aprender, é preciso, acima de tudo, fazer o aprendizado interessante e prazeroso e renunciar à prática antiquada e ineficaz de fazer belos discursos sobre a importância de aprender para o futuro. As crianças têm direito a um ensino que lhes dê prazer agora, porque elas têm direito de viver agora, não apenas no futuro. Falando em nome das crianças, Korczac nos alerta: “As crianças são os homens do futuro. Quer dizer que eles existirão um dia, mas por enquanto é como se ainda não existissem. Ora, nós estamos vivos, sentimos, sofremos.” (KORCZAC, 1981, p. 152).

Fica claro por esse texto que o objetivo do processo ensino-aprendizagem é a transformação das crianças. Por meio do desenvolvimento do Projeto Político-Pedagógico, a articulação dos atores escolares no processo de transformação das crianças, incentivando-as ao aprendizado e à busca do saber, será realizada de forma transparente e construtiva, e a escola poderá transformar o desejo em algo concreto.

A escola está sujeita a todas as transformações sociais, econômicas, geográficas, históricas e estruturais da sociedade, logo se transforma e modifica o ambiente à sua volta.

O Projeto Político - Pedagógico deve abarcar as possíveis ocorrências de transformações que obriguem a escola de uma forma ou de outra a alterar o seu rumo, como regras financeiras claras, contato com pais e comunidade, bom e transparente relacionamento com seus alunos. Isso porque o objetivo da escola é transformar e formar cidadãos capazes de modificar a sociedade em que vivem, e o PPP é o pano de fundo que sustentará toda essa transformação.

De acordo com Veiga (2013, p. 88): “Há que ser desencadeado um processo que leve a comunidade escolar a buscar o autoconhecimento e o conhecimento das realidades que interagem em seu contexto. ”

Esse texto simplifica o que já comentamos acima, de que as transformações que acontecem na sociedade à volta da escola obrigam-na a conhecer a fundo o contexto em que vive, os parceiros com quem se relaciona e as ações pedagógicas e não pedagógicas a serem desenvolvidas nos períodos de maior transformação.

É tão necessário conhecer o contexto para saber, como afirma a autora (2013, p. 88): “Em que direção caminhar para provocar a construção coletiva de um projeto político-pedagógico capaz de atender de um lado às necessidades dos alunos e de outro à mediação do saber? ”

E, no fundo, se o projeto político-pedagógico for bem construído, com a participação de todos, as ações pedagógicas serão levadas a cabo na direção do aluno na medida em que o processo de ensino-aprendizagem será um processo que partirá das necessidades do próprio aluno e não imposto pela escola.

Assim, o professor passa a atuar como mediador, e a permitir que os alunos construam conhecimento a partir das ações pedagógicas sugeridas pelo corpo de profissionais da escola.

Como já se comentou, o PPP carrega consigo a visão, missão, valores, princípios, metas e objetivos da escola, e ajuda o indivíduo a perceber quem ele é no mundo em que vive no momento em que está desempenhando o seu papel.

Para esclarecer o que é o desempenho de papéis, segundo Veiga (2013):

Sem a percepção de que somos pessoas *do* e *no* mundo, dificilmente poderemos captar que ao dar aula, por exemplo, estamos compartilhando com nosso aluno uma multiplicidade de elementos, tais como conhecimentos, valores, sentimentos, imaginação, memória, enfim, o ser todo em ação. A medida em que a escola conseguir (inter)relacionar subjetividades, permitirá e provocará a construção e reconstrução do saber. (VEIGA, 2013, p. 88).

Isso nos mostra que o PPP é sem dúvida o alicerce que dará a direção para que o corpo de profissionais de sala de aula e o gestor consiga direcionar suas ações pedagógicas rumo a um sentido maior, que é a transformação do aluno e a autotransformação. Logo, o ambiente de trabalho torna-se um local de construção

da singularidade e subjetividade de cada um, assim, os indivíduos crescerão e se relacionarão de forma mais ampla e complexa no ambiente externo à escola.

A cultura escolar exerce um papel aglutinador nesse processo, na medida em que o PPP auxilia no fortalecimento de vínculos entre os membros que pertencem ao ambiente escolar.

Para que o processo de mudança da visão do PPP ocorra de forma profunda, segundo Veiga (2013):

Todo esse processo exige uma (re)elaboração teórico-prática, o que não é tão simples. Mas nenhuma proposta que envolva compartilhar, interagir, (re)elaborar, enfim, intersubjetivar será simples, porém, poderá resgatar um interessante caminho para a medição de saberes e da própria realidade. (VEIGA, 2013, p. 89).

A primeira condição para se pensar a mudança é aquela que contempla a figura do educador, esteja ele na função que estiver. Isso porque se ele não se dispuser a reconstruir sua formação e autogerir o aprimoramento profissional, todo o processo estará comprometido. (VEIGA, 2013).

Nesse momento os atores sociais são chamados a exercer seus papéis com profundidade, resgatar suas vivências e pensar na mudança da escola de uma forma completa. O PPP exerce o apoio necessário para a transformação de seus membros, visto que permite que as ações pedagógicas e administrativas da escola passem, muitas vezes, de processos de disputa de hierarquia e poder para um processo horizontal e transparente.

A dinâmica escolar está amparada pelos instrumentos legais, que são os documentos que a escola dispõe como pilares na condução do cotidiano escolar e da forma como esse cotidiano se apresenta em sala de aula no que tange à inter-relação de alunos, professores e demais membros da escola.

Este processo cria uma estrutura de realidade que inclui a própria escola e a comunidade à sua volta. Nesse sentido, o processo é dinâmico e para ser avaliado e entender se todos os desejos e necessidades da instituição estão sendo levados a cabo, é necessário que se faça um diagnóstico tanto do processo de gestão pedagógica quanto do processo de gestão administrativa.

Para que esse diagnóstico aconteça de forma completa e complexa, é necessária uma certa autonomia das partes que o conduzirão, para entender a natureza estrutural e conceitual da escola e também compreender se os

instrumentos político-educacionais, por exemplo, PPP, o plano escolar e regimento escolar estão sendo considerados no âmbito daquela escola.

Sendo assim, a escola já deve apresentar uma autonomia construída ao longo do processo de existência, para que esse diagnóstico aconteça de forma plena. Sem essa construção de relações onde prevalece a autonomia, segundo Albuquerque (2005):

A escola dificultará essa ação ao elaborar seriamente seu projeto pedagógico, ao adquirir segurança sobre o que deseja, uma vez que as intenções, em vez de permanecerem circunscritas a cada um, se tornem propósito de um grupo, forte para influenciar e lutar por seu destino, por aquilo que acredita. (ALBUQUERQUE, 2005).

É preciso que a escola tenha construído um sistema de relações genuínas e legítimas entre seus membros para que todo o diagnóstico reflita o real e o desejado e então se construa a ponte para chegar ao sonho desejado pela escola.

Nesse sentido, a dinâmica escolar pressupõe uma construção coletiva de visão, missão e valores pertinentes ao meio escolar para que tais elementos sejam a base na atuação dos professores juntamente com os instrumentos político-pedagógicos.

Cada escola deve respeitar suas individualidades na construção de sua autonomia e levar isso a cabo no momento de construir um diagnóstico operacional, relacional e institucional.

A partir desses diagnósticos a escola traçará sua forma dinâmica de ser, se enxergará enquanto instituição e identificará as relações, metas, os objetivos e projetos para o futuro.

O entrelaçamento dos instrumentos político-educacionais, a construção da dinâmica escolar, bem como da própria instituição acontecem na conduta do cotidiano da mesma – isso se a escola apresentar a autonomia (liberdade) citada acima para construir as relações de forma independente, criando, fazendo e construindo sua história junto aos alunos, baseando-se em princípios e valores que o PPP apresenta.

### 3 A CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional ou escolar será abordada com o intuito de entender a sua correlação entre a forma como se apresenta na escola e como age nas dimensões da gestão democrática e efetivação do Projeto Político Pedagógico.

#### 3.1 Definição

O conceito de cultura escolar é bastante abrangente na medida em que a cultura é construída na inter-relação dos membros que compõem a escola com o mundo em que vivem e o ambiente em que se relacionam. Na escola, a mesma apresenta um ambiente formal de ensino, que é o processo de ensino-aprendizagem e o ambiente informal, que são os momentos de relação com os atores da escola no ambiente escolar e no ambiente extramuros da escola.

Para podermos entender um pouco mais de cultura, devemos trabalhar os conceitos da mesma. Segundo Morgan (2010):

A palavra derivou metaforicamente da ideia de cultivo, do processo de lavrar e de desenvolver a terra. Ao falar-se de cultura, refere-se tipicamente ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais cotidianos. (...) A palavra também é habitualmente usada para fazer referência ao grau de refinamento evidente em tais sistemas de crenças e práticas. Ambos os usos derivam das observações do século XIX a respeito das sociedades primitivas ao transmitir a ideia de que diferentes sociedades manifestam diferentes níveis e padrões de desenvolvimento social. (MORGAN, 2010, p.115-116).

Segundo a descrição acima, os grupos e subgrupos se inter-relacionam e desenvolvem suas formas de relacionamento por meio das crenças individuais, valores e regras. A relação dos grupos acaba por modificar a forma como os próprios indivíduos se enxergam e se relacionam e modificam dinamicamente o sistema cultural que cada grupo apresenta.

Podemos observar como os grupos apresentam culturas diferentes, observando cada ambiente e cada grupo instalado. É fácil verificar como as culturas se constituem observando as empresas.

### 3.2 Principais características

Na década de 1990, as empresas passaram e extrapolaram os simples grupos de trabalho. As empresas familiares cresceram, algumas perderam o rumo e precisaram de consultorias para reestruturar os processos, a cultura, a implantação dos sistemas tecnológicos e a estrutura que suporta os ambientes profissionais.

Nesse momento, os funcionários reviveram seus valores individuais e resgataram a forma como se vincularam às empresas, e fortaleceram seus laços profissionais e reconstruíram a forma como se ligavam às empresas, construindo a cultura organizacional num ambiente profissionalizado.

Nas escolas, o processo de reorganização com o crescimento também aconteceu e acontece. A formalização da cultura organizacional acontece de forma intensa e, segundo Bernardes (1994),

[...] deriva do aprendizado coletivo, constitui herança transmitida ao longo das gerações, é partilhada pela maioria dos membros da sociedade que, de uma forma ou de outra, pune os transgressores e está em contínua mudança no decorrer do tempo, mas não facilmente ou de forma brusca. (BERNARDES, 1994).

Trata-se de entender então que a cultura permeia todos os ambientes onde as pessoas estão, formando grupos e subgrupos.

Apesar das escolas já terem passado e passam por mudanças, o conceito de cultura escolar é ainda pouco explorado. Foca-se mais na forma como os atores sociais se relacionam nos ambientes pedagógicos e administrativos, dado que a escola é constituída de pessoas que se relacionam baseado no Projeto Político - Pedagógico.

Quando a escola vivencia a gestão democrática, o PPP é construído, articulando as relações entre os setores pedagógicos e administrativos, desenvolvendo o processo de ensino-aprendizagem para que a escola funcione de forma transparente e criteriosa. A cultura escolar é construída na inter-relação dos indivíduos e aprofundada nesse processo de construção e efetivação do PPP, pelo qual a gestão se formaliza e concretiza.

Na escola, a cultura escolar permeia todas as instâncias, desde a sala de aula até os ambientes administrativos.

Os ambientes formais e informais, como já citado, estão presentes no processo de ensino-aprendizagem e nas relações aluno-aluno, aluno-funcionário, e outras instâncias de relacionamentos.

Segundo Arantes (1994):

As organizações formais estão vinculadas a algum grau de planejamento consciente e seus propósitos ou objetivos são mais observáveis. O que produzem é em parte consumido pela sociedade fora da organização em si. (ARANTES, p. 340, 1994).

### **3.3 Interfaces da cultura com a gestão e o PPP**

Quando falamos em planejamento, no caso da escola, podemos falar em PPP, que não deixa de ser a forma como a escola articula suas relações de ensino e aprendizagem, seus valores, crenças e regras de funcionamento, sua visão, missão, metas e objetivos. E, anualmente, esse PPP é atualizado e refinado em planejamentos anuais, que são metas e objetivos para aquele ano que refletem o PPP.

Nesse processo, a cultura escolar permeia todo o processo, perpassa o processo de ensino e aprendizagem e a formação do aluno. O aluno traz consigo sua história de vida, e na escola também constrói sua cidadania, nos espaços de relação formal e informal, e o PPP articula junto com os atores escolares esse processo.

A construção do PPP refina a cultura escolar na medida em que permite às pessoas entenderem de fato o que a liga àquele ambiente de ensino e aprendizagem. Geralmente, um aluno e demais membros passam muitos anos no ambiente escolar e isso significa que a construção, o delineamento e desenvolvimento, a consolidação da cultura escolar acontece junto com as histórias da escola e de vida desses indivíduos.

Nesse sentido, o mais importante é que a construção do PPP permita o resgate e refinamento da visão, missão e valores. E, assim, abra caminho para que o ambiente escolar tenha transparência e criticidade para gerir seus processos e seus membros.

Como a construção do PPP permite que a escola busque um caminho na formação da sua identidade e singularidade, o ambiente escolar realmente se transforma na medida em que as ações passam a ser guiadas por um documento dinâmico que atinge todas as instâncias das relações humanas, consolidando a cultura escolar.

Assim, cultura escolar nada mais é que a forma como essas relações se concretizam e como elas ajudam a formar e a delinear a singularidade de cada sujeito. Como destaca Domingo e Bolívar (1996, p. 19): “[...] cada escola tem sua própria cultura com uma memória institucional, subjetivamente vivenciada e, portanto, que se desenrola durante um ciclo de vida. ”

Logo, o PPP permite a construção da identidade da escola e a cultura auxilia na construção da memória institucional da organização, o que significa que ambos interagem na concretização do processo de ensino-aprendizagem.

Os indivíduos modificam no cotidiano esse documento, o Projeto Político-Pedagógico, na medida em que atuam no cenário escolar criam relações e modificam processos, e assim se constitui um cenário complexo, mas sem o qual será impossível que a escola coordene seus processos administrativos e pedagógicos.

Nesse sentido, ainda segundo Domingo e Bolívar (1996):

[...] através da sua reconstrução narrativa e do próprio processo de contar histórias da vida institucional, se socializam os professores e se institucionalizam as mudanças e conquistas, pelo que é pertinente estudá-la desde as re-elaborações biográfico-narrativas que fazem os professores e o modelo de “ciclos de vida” proporcionar um marco para a compreensão do processo de desenvolvimento (individual e institucional). (DOMINGO E BOLÍVAR, 1996, p. 20).

Portanto, quando uma organização aprende e desenvolve suas próprias estratégias e critérios de aprendizagem organizativa, marca as possibilidades de autodesenvolvimento e do desenvolvimento profissional dos professores através da sua reconstrução (LOUIS, 1994; LEVIT; MARCHA, 1988).

Podemos assim entender e perceber como o PPP e a cultura organizacional e escolar se fundem e se sobrepõem, na medida em que ambos são fundamentais no autodesenvolvimento dos atores sociais da escola e, como o texto acima cita, no desenvolvimento das estratégias e critérios de aprendizagem organizativa.

Assim, a cultura escolar nada mais é que a construção cotidiana e informal da forma de relacionamento dos indivíduos, com suas características individuais que se transformam na elaboração de sua atividade profissional e de sua singularidade.

Já o PPP, como foi explicado no primeiro capítulo, permite que a escola tenha transparência e rumo na sua gestão, que esse processo seja articulado por todos os membros de modo construtivo e cooperativo, e assim consigam discutir as ações pedagógicas e compartilhar as decisões que visam encaminhar os rumos da escola.

A cultura cria os vínculos necessários para que os membros da escola se desenvolvam e cresçam individualmente, e o PPP irradia um cenário que permite o autodesenvolvimento dos sistemas abertos que compõem o ambiente escolar.

O sistema aberto é formado por indivíduos com uma mesma finalidade e objetivos que se vinculam, mas também mantém relações em outras instâncias, o que caracteriza o sistema como elemento orgânico, sempre em transformação.

De acordo com Morgan (2010):

[...] ao se planejar ou administrar qualquer tipo de sistema social, quer seja este um pequeno grupo, uma organização ou uma sociedade, deve-se ter em mente a interdependência da parte técnica e as necessidades humanas. Isto é agora claramente reconhecido nas teorias mais populares sobre organização, liderança e funcionamento dos grupos, isto é, tudo aquilo que foi comumente constatado sobre os princípios sócio técnicos, seja de que forma for. (MORGAN, 2010, p. 48).

Nesse sentido, os grupos sociais se inter-relacionam e se constroem no dia a dia, e é necessário sempre estar atento, pois os grupos extrapolam os muros da escola na medida em que os indivíduos têm relações extraescolares, e criam outros subgrupos que mantêm relação com o grupo maior. Mas cada grupo e subgrupo têm vida própria, pois se ligam e se vinculam conforme os interesses existentes a cada momento.

O PPP, enquanto documento, instala seus critérios e princípios nessas relações, para que as ações dos grupos também sejam balizadas pelos norteadores, princípios e valores do Projeto Político- Pedagógico.

## 4 O PROJETO POLÍTICO - PEDAGÓGICO E O DESENVOLVIMENTO DA CULTURA ESCOLAR

O Projeto Político- Pedagógico é um documento teoricamente construído pelos atores sociais da escola, o que caracteriza tanto os atores internos quanto os correlacionados, como pais de alunos, a comunidade local, representantes de entidades importantes com as quais a escola se relaciona.

Isso porque o Projeto Político Pedagógico abrangerá não só os valores, visão, missão metas e objetivos, mas como transformar esse conteúdo em práticas pedagógicas capazes de criar um aluno num cidadão participativo, transformador e dinâmico na sociedade em que vive.

As práticas pedagógicas pressupõem uma intensa forma de estruturar a dinâmica da escola, que estará em transformação a todo momento através das relações entre os membros que compõem a escola, e daí, do movimento inter-relações, nascerá a cultura escolar, que pressupõe a forma de relacionamento e a construção da subjetividade individual e do grupo que mantém esse vínculo.

Os vínculos que a construção do PPP cria com o próprio documento e com o compromisso de fazer a escola acontecer são as sementes que servirão para dar continuidade à construção da cultura escolar. A cultura escolar nasce com esses vínculos que são construídos com o PPP como pano de fundo, pois emerge o objetivo principal que é o sentimento de pertença a uma instituição que tem um objetivo maior e o papel de cada um nesse contexto. O PPP permite que as relações fiquem mais transparentes, a cultura se consolide como elemento de ligação entre os grupos e subgrupos da escola, que criem laços e sentimentos de pertença a um grupo maior.

A construção do PPP exige o entendimento das expectativas, necessidades e capacidades do grupo como um todo; promoverá movimentos e mudanças na cultura escolar. Segundo Soares (2013), é interessante entender os seguintes aspectos na escola:

- Fazer um diagnóstico cultural: Levantamento inicial das expectativas e das capacidades com a construção de acordos;
- Gestão da Equipe: Entendimento comum das expectativas, entrega das capacidades e cumprimento dos acordos;

- Gestão da Comunicação: Disseminação de informação precisa no momento adequado para evitar surpresas;
- Gestão de influenciadores: Atualização contínua das expectativas e capacidades com ajustes negociados e acordos;
- Mudanças e Impactos: Alinhamento dos acordos com a realidade das expectativas e das capacidades disponíveis e necessárias;
- Treinamento e Sensibilização: Desenvolvimento e ratificação das capacidades e migração das frustrações. (SOARES, 2013, p. 178).

Todos esses aspectos devem ser mapeados para que o indivíduo entenda seu compromisso para com a escola através do PPP e esses itens vão permitir que a escola mapeie a real situação de cada um, e do grupo como preconcepção de um processo que vai diagnosticar e identificar o propósito da escola, e através desse propósito a cultura irá se desenvolver.

Quando um grupo entende e introjeta que tem um propósito maior, fica mais claro criar relações transparentes e diminuir as resistências que possam surgir nesse processo. A construção do PPP e, posteriormente, o aprofundamento da cultura escolar disseminarão e permitirão que todos compactuem os valores da instituição, entendam e compartilhem o propósito da escola, tornando mais fácil atingir os objetivos do PPP e trilhar e alcançar o caminho para a missão e visão da escola.

O PPP e a cultura da escola permitirão que cada um entenda “porque faço parte” e “como posso contribuir para construir o todo”. No fundo, as inter-relações constroem o todo em todos os momentos, porque a relação de aluno-professor e a construção do processo ensino-aprendizagem transformam o ambiente escolar e criam novos cenários a todo instante.

Nesse sentido, as relações informais que se criam na escola podem ajudar a superar a dicotomia que pode permanecer entre o político e o pedagógico da escola porque, com a pertença, os vínculos e o sentimento de grupo podem sobrepor os conflitos que por ventura possam existir na escola.

De acordo com Veiga, (2013):

Apesar de a expressão “projeto político-pedagógico” ter se tornado comum nos últimos anos, observa-se, nas práticas pedagógicas, que o esforço dos educadores no sentido de conduzir propostas que identifiquem a escola como espaço de exercício da cidadania,

cumprindo sua tarefa de construção/veiculação de conhecimentos em processo de equidade social, nem sempre tem conseguido superar a dicotomia entre as dimensões política e pedagógica. (VEIGA, 2013, p.163).

Conforme já comentado acima, as relações informais que a escola estabelece através da cultura que a permeia podem auxiliar na superação dessa dicotomia na medida em que todos se sentem pertencentes à um mesmo grupo maior, independentemente da existência de subgrupos de acordo com as singularidades pessoais de cada um.

Para isso, é necessário que o PPP também seja construído com sustentação pedagógica, adequada para quando for o sustentáculo da escola não caia no vazio. No que tange às ações pedagógicas, pode-se afirmar, de acordo com Veiga (2013, p. 164): [...] “Mas, muitas vezes, essas ações, destituídas do instrumental pedagógico que requer a atividade escolar, produzem apenas o discurso crítico, imbricado em práticas conservadoras. ”

Quando o que foi citado acima acontece, ou seja, existe um PPP que não funciona como pano de fundo para a escola, está lá apenas para cumprir as formalidades exigidas; a escola adquire uma estrutura hierarquizada com relações baseadas na verticalidade e não na horizontalidade, que é quando o aluno, professor e demais membros da escola adquirem uma postura de igualdade, pois estão atendendo a uma proposta maior, que são os objetivos, visão e missão do PPP.

As relações verticais são aquelas em que se mantem o respeito pelo cargo, e não pelas competências e forma de ser do indivíduo singular que está ali para auxiliar a escola a atingir seus fins maiores.

A inclusão do documento que é o PPP faz parte da cultura da escola na medida em que abarca os sonhos, as metas, os objetivos das práticas pedagógicas que transformarão os indivíduos que a compõem. Nesse sentido, é fato que os indivíduos se inter-relacionam e criam um contraponto para o PPP, determinando suas formas singulares de ser que em determinados momentos também podem provocar mudanças no documento.

A escola é formada por indivíduos que trazem a sua história e estão em formação e transformação, e nesse sentido determinam mudanças na realidade a que estão submetidos.

O PPP é um documento que precisa traduzir a linguagem dos grupos que compõem a escola, e que o fazem nas relações formais e informais que acontecem lá dentro.

A permanência de uma cultura que esteja alinhada com o PPP parte do princípio que tenhamos uma escola democratizada, que prima pela formação de cidadãos e faz do documento pano de fundo para a construção das relações e da cultura da escola. Segundo Ferreira (2013),

[...] a democratização da escola passa pela democratização do acesso, da permanência e da gestão. Essa compreensão é reveladora de que as políticas voltadas para o cotidiano escolar não podem negligenciar essas esferas. (FERREIRA, 2013, p.109).

Nesse sentido, é preciso que todas as relações da escola e as instâncias existentes cumpram e respeitem o Projeto Político - Pedagógico para que ele realmente se torne um documento democrático e permita que a cultura se desenvolva, alinhada com as práticas pedagógicas existentes na escola.

A respeito, diz Ferreira (2013):

A busca da garantia da democratização do acesso, da permanência e da gestão se articulam, inexoravelmente, à defesa de um parâmetro mínimo de qualidade permeado pelo estabelecimento de novas interlocuções com a sociedade civil organizada. (FERREIRA, 2013, p. 109).

Assim, a sociedade organizada pressupõe que a escola esteja aberta para ela e que as transformações que a escola sofra também seja reflexo das exigências criadas pelas inter-relações existentes dentro da mesma e que não são completas porque os sujeitos singulares têm outros laços que precisam ser trazidos para a escola.

A inter-relação do PPP, como documento histórico que carrega todas as pretensões e pressupostos das práticas pedagógicas da escola, com a cultura, que constrói o *modus vivendi* da mesma, correlaciona passado e futuro, e constrói o presente.

De acordo com Severino (2011):

O presente-momento único de experiência e relação-traz no seu bojo o passado, enquanto vida incorporada, e o futuro, enquanto

projetada. Isto vale tanto para as experiências singulares, de cada um de nós, como para a vida da sociedade. É isto que garante a significação do *processo histórico* de autênticas transformações sociais. (SEVERINO, 2011, p. 219).

Assim, fica claro que a construção do *modus vivendi* do presente depende da relação que a mesma já construiu com o passado e que planeja para o futuro, delineando as ações que acontecerão no seio escolar.

O PPP garante a constituição do sujeito na escola e a sobrevivência da cultura através das relações culturais que acontecem dentro da escola.

De acordo com Severino (2011):

O que pretendem os seres humanos com sua ação no mundo, em suas relações com os outros? A vida humana é constituída com vistas à realização dos indivíduos, sujeitos construtores de si mesmos, nas articulações de suas vontades com as determinações do contexto em que vivem. (SEVERINO, 2011, p. 217).

Essa realização não tem, portanto, o significado de cumprimento de algo já estabelecido de antemão, de uma natureza previamente dada, ou de um destino. Apresenta-se, sim, como a perspectiva de concretizar-se algo que vai ao encontro de necessidades e desejos dos homens e mulheres de uma determinada cultura, e que não é algo abstrato, mas resultante da própria intervenção dos sujeitos, da articulação de interesses e poderes, tendo sempre um caráter histórico.

Concluindo, o PPP e a cultura se inter-relacionam em todas as formas de relação humana e das práticas pedagógicas na medida em que constroem o dia a dia da escola no seu modo de ser peculiar, e que garante à mesma suas características próprias, que a sustentarão no presente e futuro, e assim construirão sua história.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A instituição observada não possuía Projeto Político Pedagógico elaborado, o diretor geral tinha um papel muito importante na condução da escola, bem como todos os outros cargos de gestão que orientavam os atores sociais da escola, considerando principalmente professores (agentes da prática pedagógica) e alunos (interlocutores da prática pedagógica).

Apesar disso, as relações na escola eram bastante abertas, pois todos tinham acesso ao diretor e suas orientações estavam sempre presentes nas ações e atividades realizadas.

Para que a escola apresente um norte sólido e sem a necessidade constante da figura do diretor para orientar as ações pedagógicas, faz-se necessário envolver a escola como um todo e construir um Projeto Político - Pedagógico.

Como primeiro passo, é necessário entender como a missão, visão e os valores presentes na escola poderão direcionar às práticas pedagógicas, ou seja, todas as ações que acontecem terão um objetivo maior, direcionando os trabalhos desenvolvidos.

Além disso, para a construção do PPP é preciso identificar os principais problemas ou os principais conflitos político-pedagógicos que devam ser superados na construção de um projeto.

Isso quer dizer que o PPP atua como base na introjeção de valores, princípios e atitudes que são transmitidos aos alunos durante as práticas pedagógicas e na construção da cultura escolar, que fica mais transparente com a existência de um Projeto Político - Pedagógico.

O projeto permite que a escola construa seu caminho de atuação, saiba para onde está indo, e assim direcione os atores sociais nas práticas e ações pedagógicas e não pedagógicas que acontecem dentro da escola. Para isso, é necessário pensar quais são as práticas pedagógicas que estão sendo usadas no momento, registrá-las, para que fique claro no PPP qual a orientação da escola.

É certo que existem resistências e conflitos, mas com a existência do PPP fica mais fácil ter claro que o documento é dinâmico, deve ser conhecido, ser respeitado e seguido, pois garante que o objetivo maior da escola, a formação de cidadãos singulares e críticos seja cumprido.

Somente ações baseadas no gestor, como diretor, coordenador ou professores, mesmo que a escola já apresente uma cultura sólida construída de acordo com as relações que foram criadas, não são suficientes para garantir um padrão de atuação transparente e sólido na escola, porque se tornam baseadas nas intenções somente de pessoas, muitas vezes únicas.

A descrição das funções e responsabilidades de cada ator social precisa estar descrito no projeto, um a um, para que a escola tenha noção do que se espera de cada membro que dela faz parte.

O PPP orienta a discussão dos problemas e fenômenos do e no ambiente escolar, incluindo famílias, professores, funcionários, gestores, alunos e comunidade para ser construído; é pensado e articulado quando funciona de verdade, e garante que a dinâmica da escola seja baseada em aspectos já partilhados com todos, estabelecendo práticas sólidas e definidas que estão de acordo com o propósito maior da escola.

É fundamental que a equipe gestora promova a construção desse documento, para rever as práticas pedagógicas e garantir que as mesmas estejam de acordo com os critérios de gestão democrática, valores, princípios que definem a missão e visão educativa, permitindo que esses elementos possam ser discutidos, ajustados e organizados, voltados para a formação do aluno.

Muitas vezes é difícil para os gestores entenderem essa necessidade, e nesse momento vale a pena trazer exemplos nos quais a elaboração, implementação e avaliação do PPP foram feitas possibilitando o bom desenvolvimento dos trabalhos, a distribuição de funções de forma clara, bem como os deveres e direitos de todos. Isso se chama fazer *benchmarking*.

Com exemplos práticos de casos de sucesso, as escolas podem ter acesso a novas realidades e mudar sua forma de atuação, garantindo um melhor resultado na formação de seus alunos, buscando criar e desenvolver ferramentas que permitam que os atores sociais se desenvolvam como sujeitos singulares, com sua própria subjetividade, criticidade, participação da sociedade e percepção da necessidade de transformar a sociedade em que vivem.

Apresentamos as etapas para a construção de um PPP:

- 1) Entendimento de missão, visão e valores.

- 2) Encontros com todos os envolvidos da escola para o entendimento da concepção educacional, visando o consenso e reduzindo o conflito entre as partes.
- 3) Construção do conceito de escola democrática juntamente com todos os envolvidos.
- 4) Discussão do processo educacional da escola levando em conta a sociedade em torno da mesma e a concepção de ser humano, com a compreensão com que tipo de cidadania se pretende formar no aluno.
- 5) Construção de elementos que permitirão entender a prática pedagógica da escola considerando que ela ficará circunscrita no plano.
- 6) Criação de um documento que permita trabalhar diversidade cultural, linguística e racial.

Essas etapas podem ser adaptadas, ampliadas e serem realizadas sempre considerando a realidade de cada escola. É necessário que também esteja claro o papel de todos os participantes da escola para saber o que esperar e o que cobrar de cada um; e mais, para que cada um saiba qual é seu papel no ambiente escolar.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, H. M. Gestão, projeto pedagógico e compromisso: compartilhando saberes. In ALBUQUERQUE, H. M.; MARTINS, M. A. V. (org.). **Fazendo Educação Continuada**. São Paulo: Editora Avercamp, 2005.
- ARANTES, N. **Sistemas de Gestão Empresarial: conceitos permanentes na administração das empresas válidas**. São Paulo: Atlas, 1994.
- BARROZO, João. **O reforço da autonomia das escolas e flexibilização da gestão escolar em Portugal**. In: FERREIRA, N. S. C. (org.). *Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios*. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2001.
- BERNARDES, C. **Sociologia aplicada à administração**. São Paulo: Atlas, 1984.
- DOMINGO SEGOVIA, Jesús; BOLÍVAR BOTÍA, Antonio. **Procesos de desarrollo institucional de un centro escolar**. Una aproximación biográfico-narrativa. *Enseñanza*, 1996, 14, 17-39. Disponível em: <[https://studylib.es/doc/2757137/procesos\\_desarrollo.pdf](https://studylib.es/doc/2757137/procesos_desarrollo.pdf)>. Acesso em 12 jul. 2017.
- FERREIRA, N. S. C. **Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2013.
- GADOTTI, M.; ROMÃO, J. E. **Autonomia da Escola: princípios e propostas**. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2012.
- LEVITT, B. y MARCH, J. G. **Organizational learning**. *Annual Review of Sociology* (1988). 14, 319-340.
- LOUIS, K. S. **Beyond managed change**. Rethinking how schools improve, *School Effectiveness and School Improvement* (1994). 15 (1), 2-24.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- PARO, V. H. **Gestão Escolar, Democracia e Qualidade do Ensino**. São Paulo: Ática, 2007.
- SEVERINO, A. J.; ALMEIDA, C.R. S. de; LORIERI, M.A. **Perspectivas da Filosofia da Educação**: São Paulo, Cortez, 2011.
- SOARES, K. **A transição na Gestão da Mudança**. São Paulo: Barany, 2013.
- VEIGA, I. P. A. **Projeto Político-Pedagógico da Escola: Uma construção Possível**. 29. ed. Campinas: Papirus, 2013.