

# GESTÃO ESCOLAR, PLANEJAMENTO E PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO: PRÁTICAS E CONCEPÇÕES

*Jucenilton Alves dos Santos<sup>1</sup>*

## RESUMO

No cenário educacional atual, no qual se configuram as práticas democráticas e participativas da gestão escolar, a construção do Projeto Político Pedagógico representa o elemento essencial nesta nova concepção. Isto porque, quanto maior a integração da comunidade escolar em torno de suas ações, objetivos e metas, melhores serão os resultados alcançados e desejados. O presente trabalho intitulado, Gestão escolar, planejamento e projeto político pedagógico: práticas e concepções, partiu da necessidade de se desenhar um instrumento norteador das práticas educativas, funcionamento e organização da unidade escolar, com a participação de todos os seus segmentos que a compõe. No que tange às diferentes discussões aqui apresentadas, além do Projeto Político Pedagógico, discutiremos sobre gestão democrática e planejamento. Para isso, utilizamos autores como Elliot (1994), Padilha (2002), Libâneo (2004), Cacassus (2001), entre outros de igual relevância.

**PALAVRAS-CHAVE:** Projeto Político Pedagógico. Planejamento. Gestão democrática.

## ABSTRACT

In the current educational scenario, in which democratic and participative school management practices are configured, the construction of the Political Pedagogical Project represents the essential element in this new conception, This is because, the greater the integration of the school community around its actions, objectives and goals, the better the results achieved and desired. The present work entitled, School management, planning and pedagogical political project: practices and conceptions, started from the need to design an instrument to guide the educational practices, functioning and organization of the school unit, with the participation of all its segments that comprise it. Regarding the different discussions presented here, in addition to the Political Pedagogical Project, we will discuss democratic management and planning. For this, we used authors such as Elliot (1994), Padilha (2002), Libâneo (2004), Cacassus (2001), among others of equal relevance.

**KEYWORDS:** Pedagogical Political Project. Planning. Democratic management.

---

<sup>1</sup> Doutorando em Educação pelo Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGE) da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar); Mestre em Letras pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia - UESB

## INTRODUÇÃO

Levando em consideração a importância do Projeto Político Pedagógico (doravante PPP), dentro das perspectivas da gestão democrática, transformando suas práticas, sua relação com a cultura, com a cidadania, com a democracia, revendo também seus limites e possibilidades no enfrentamento das questões que lhe são postas na atualidade pretendemos neste trabalho, verificar, discutir e encontrar subsídios acerca do PPP, assim como nortear discussões que possam ser desenvolvidas nas unidades escolares de forma democrática como definir os objetivos do planejamento e da avaliação escolar.

Em função das demandas que hoje são colocadas para a educação, o grande desafio é a redefinição da função social da escola, transformando suas práticas, sua relação com a cultura, com a cidadania, com a democracia, revendo também seus limites e possibilidades no enfrentamento das questões que lhe são postas na atualidade. Para tanto é preciso que a escola busque uma nova forma de organização e gestão que contemple suas necessidades e as necessidades do grupo ao qual ela serve.

Todas as escolas têm que ter uma alma, uma identidade, uma qualidade que a faz ser incomparável para todos que nela passam uma parte de suas vidas, ou seja, alunos, professores e funcionários em geral. Essa ligação cognitiva e afetiva deve ser construída a partir das experiências propiciadas a toda a comunidade escolar. E essa preocupação deve estar presente na construção do PPP, que deve permitir o fortalecimento da identidade da escola. Em relação a este aspecto, a comunidade escolar deve levantar as características atuais da mesma, suas limitações e possibilidades, os seus elementos identificadores, a imagem que se quer construir quanto a seu papel na comunidade em que está situada.

O momento atual da educação, onde se vivenciam novas práticas e concepções, está marcado por uma efervescência de interesses e necessidades no que tange ao novo modelo de escola ou melhor de sua gestão. Aqui, vimos crescer cotidianamente, seja nos discursos ou na implementação de novas políticas públicas, o interesse por uma maior autonomia da escola. Esta, neste cenário, ganhou em maior abertura e participação da comunidade, situações que em períodos anteriores, eram marcas da burocracia exagerada advindas de um paradigma científico-racional.

Ao orientar suas ações para uma maior participação de todos os segmentos escolares, considerando o melhoramento do processo educativo, como meta a alcançar, objetivando uma oferta que prime pela qualidade do ensino e da aprendizagem do educando, a autonomia da escola representa um dos mecanismos necessários rumo ao processo compartilhado de planejamento e da gestão escolar. É também, conforme as políticas de educação, condição às práticas democratizadoras no espaço escolar.

Nesse contexto, de democratização e de maior autonomia, tem-se na escola a implementação do seu PPP, bem como a criação de outros importantes mecanismos, a saber: os conselhos escolares, associação de pais, grêmios estudantis e outros de igual comprometimento junto ao fortalecimento da gestão escolar.

De acordo com a Lei de Diretrizes e Bases (LDB) Nº 9394/96, especialmente no artigo 12, o conceito de autonomia apresenta um alargamento e aprofundamento para as novas incumbências dos estabelecimentos de ensino:

Art. 12. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e

as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

- I - elaborar e executar sua proposta pedagógica;
- II - administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;
- III - assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;
- IV - velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;
- V - prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;
- VI - articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola. (LDB 9394/96 – Art. 12)

A autonomia, conforme a lei prever, garante às escolas a capacidade de governar-se e dirigir-se, dentro de certos limites, o caminho pelo qual a mesma escolhe para percorrer. Isto porque, como se sabe, existem as normas que regulam e orientam todas as ações previstas para a escola, desde seu tempo, sua organização, enfim uma série de limitações, que por vezes acabam por comprometer a autonomia vivida pela gestão da escola. Esta, por sua vez, enquanto instituição garantidora da transmissão do saber sistematizado, não é um fim em si mesmo, mas o “meio para atingir a finalidade de desenvolver o educando de maneira plena, de prepara-lhe para o exercício da cidadania e fornecer-lhe meios para progredir no trabalho e em estudos posteriores (LDB, art.22)”, referendados nos princípios de igualdade, liberdade e solidariedade humana.

Com base nesses pressupostos, entende-se a importância de se perceber a construção do PPP, como um dos canais de democratização e maior autonomia da escola. Este é também um dos grandes desafios, para o fortalecimento da gestão democrática. Pois, entende-se que

A gestão democrática exige a compreensão em profundidade dos problemas postos pela prática pedagógica. Ela visa romper com a separação entre concepção e execução, entre o pensar e o fazer, entre a teoria e a prática. Busca resgatar o controle do processo e do produto do trabalho pelos educadores (VEIGA, 1997, p.18).

O PPP, nesse contexto, de gestão democrática, além de garantir o rompimento com as velhas e conhecidas práticas advindas da administração escolar, é também uma esperança ao novo, ao ideal, conforme Elliot,

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 determinadas rupturas. As promessas tornam visíveis os campos de ação possível, comprometendo seus atores e autores (ELLIOT, 1994, p.579).

Libâneo (2004) também infere sobre PPP, trazendo algumas considerações, a citar: “É um documento que detalha objetivos, diretrizes e ações do processo educativo a ser desenvolvido na escola, expressando a síntese das exigências legais do sistema de ensino e os propósitos e expectativas da comunidade escolar.”

Diante das demandas do que se impõem à gestão democrática, está também o

planejamento. Este, conforme é pensado e materializado no dia a dia da escola, pode representar importante meio de aglutinação entre as diferentes práticas desenvolvidas na escola. O planejamento, como sabemos, faz parte de toda e qualquer organização. O mesmo norteia, direciona e sintetiza toda a ação educativa. É também ele responsável pelo fomento de estratégias e de tomada de decisões. Num sentido amplo, o ato de planejar, segundo Padilha (2002) é:

É um processo que visa a dar respostas a um problema, estabelecendo fins e meios que apontem para sua superação, de modo a atingir objetivos antes previstos, pensando e prevendo necessariamente o futuro, mas considerando as condições do presente, as experiências do passado, os aspectos contextuais e os pressupostos filosófico, cultural, econômico e político de quem planeja e com quem se planeja. (PADILHA, 2002, p. 63).

Planejar então, é escolher, é definir o melhor caminho a percorrer, por meio dos quais nos possibilita aonde queremos chegar, bem como de que forma desenvolveremos as ações, considerando os recursos e os meios pelo qual dispomos, para alcançar nossas metas e objetivos, deverá perpassar pelo planejamento que se tem definido. Planejar é saber da grande necessidade que temos de dar o rumo certo para cada ação pensada.

Estas mudanças aqui tratadas, na gestão da escola, estão, como sabemos, intimamente ligadas ou melhor associadas à substituição do enfoque de administração pelo de gestão. Este processo de mudanças, no entanto, não se deu da noite para o dia, foi fruto de diferentes movimentos pela reforma educacional. Se em períodos anteriores o que primava era a expansão quantitativa dos sistemas de educação, mais tarde, o foco estaria voltado para a qualidade e a gestão na educação. Segundo Casassus (2001)

O conceito de gestão é considerado mais abrangente e sistêmico do que o conceito de administração, mostrando-se mais adequado para referir-se ao gerenciamento de sistemas descentralizados: O princípio que orientou esse processo foi que a gestão se tornaria mais flexível se a unidade de gestão [estivesse] constituída por unidades menores do que o sistema mais amplo (CASASSUS 2001, p.61).

Nesse sentido, o processo de construção do PPP dar-se-á mediante o estudo sobre a consolidação da gestão democrática e participativa e do planejamento a partir de uma abordagem qualitativa. O tipo de procedimento metodológico adotado deverá ser o da pesquisa-ação, pois se buscará, a partir da participação da comunidade escolar, desenvolver ações conjuntas voltadas para o fortalecimento da escola, mediante uma prática reflexiva e dialógica em que prime a ressignificação do espaço escolar, de sua gestão, da aprendizagem do educando enfim, do melhoramento das diferentes práticas educativa.

O PPP representará importante marco na gestão escolar, uma vez que este proporcionará aos alunos, professores e demais comunidade escolar, conhecer, refletir e intervir na sua realidade, objetivando desta maneira maior comprometimento de todos, junto ao projeto educativo que se quer construir para e pela escola, em conformidade com as novas diretrizes curriculares para uma educação emancipadora e de convivência democrática.

## **GESTÃO DEMOCRÁTICA, UMA REFLEXÃO NECESSÁRIA NA CONSTRUÇÃO DO PPP.**

A palavra gestão, como sabemos, provém do verbo latino gero, gessi, gestum, gerere, e significa: levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer, gerar. Para Cury,

O termo gestão tem sua raiz etimológica em ger que significa fazer brotar, germinar, fazer nascer. A gestão implica um ou mais interlocutores com os quais se dialoga pela arte de interrogar e pela paciência em buscar respostas que possam auxiliar no governo da educação, segundo a justiça. Nesta perspectiva, a gestão implica o diálogo como forma superior de encontro das pessoas e solução dos conflitos (CURY, 2005, p.01).

Gestão aqui, como vimos, representa instrumento do diálogo, do encontro e de resolução para os diferentes conflitos encontrados numa perspectiva educacional. Podemos também dizer que seja esta uma interlocutora em diferentes ações articuladas e pensadas rumo a um objetivo comum.

A gestão escolar, concebida numa perspectiva democrática, representa uma das formas de democratização no espaço educativo. Aqui se pressupõe mudanças: na sua forma de organização, estrutura e funcionamento. Os objetivos tratados passam a ser comum e de todos, ou seja, é uma gestão participativa, construída na relação com o outro, de forma dialógica.

Com base nesse contexto, refletir a gestão do ponto de vista democrático é saber que sua base está constituída pela participação de seus membros e atores sociais (alunos, professores, pais, comunidade escolar) para a garantia do sucesso escolar. Participar aqui é também poder possibilitar novos espaços e mecanismos que viabilize a construção de uma práxis educativa concebida nos princípios de direitos humanos. Essa ideia, encontra-se definida na LDB, na qual em seu artigo 14 aponta que “os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, conforme cada peculiaridade”.

Bordignon e Gracindo ao abordarem a temática da gestão democrática, salientam que:

A gestão democrática para se constituir enquanto tal deve se amparar num paradigma emergente que tem como características básicas uma concepção dialética da realidade, o entendimento de que existe uma relação intersubjetiva entre sujeito e objeto do conhecimento e que entende o homem como sujeito histórico que sofre os condicionantes da realidade atual, mas que traz consigo a capacidade histórica de nela intervir (BORDIGNON; GRACINDO, 2002, p. 135)

O direito à educação de qualidade, via gestão democrática, ao permitir que as pessoas sejam escolarizadas e tenha uma boa formação, cria as condições para um melhor exercício da sua cidadania, já que adquirem ferramentas necessárias, para defenderem os demais direitos e/ou deles usufruírem. Uma educação que prime pelo ensino de qualidade, a partir dos direitos humanos, coloca seus educandos em condições de realização de seus projetos de vida além de lhes proporcionar maior autonomia.

Com base nesse contexto a participação da comunidade escolar é um dos traços que compõem o atual modelo de gestão democrática. Uma gestão compreendida nesses pressupostos se consolida como tal pela integração entre seus segmentos, pelo diálogo e

por processos de colaboração e comprometimento, considerando entre seus objetivos o fortalecimento das ações pedagógicas e o sucesso do educando.

Por conseguinte, a escola compreendida como espaço de construção democrático é também elemento essencial para o exercício de cidadania, uma vez que aqui todos são chamados a participar, interagir e contribuir com o melhoramento do ambiente educativo de forma dialógica e coletiva. Os projetos são formados considerando as necessidades e interesse do grupo e assim, todos saem ganhando, ou melhor, fortalecidos.

Finalmente, registramos que uma gestão democrática é construída no seu cotidiano por seus diferentes membros. Por mais que esta já se encontre constituída nos preceitos legais, uma gestão democrática se faz pelos atores sociais que compõem a escola no seu dia a dia, em conformidade com seu contexto, com sua realidade.

## PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO

Em meio às principais mudanças ocorridas no plano da gestão democrática, encontramos o PPP, tido e considerado como importante instrumento teórico metodológico que articula, norteia e orienta as principais ações escolares. O PPP como é chamado, representa um mecanismo da gestão a favor do melhoramento do ensino a partir de ações coletivas e integrativas.

A partir de uma análise epistemológica bem remota, segundo Ferreira (1975, p. 1.144)

o termo projeto vem do latim *projectu*, particípio passado do verbo *proji-cere*, que significa lançar para diante. Plano, intento, desígnio. Empresa, empreendimento. Redação provisória de lei. Plano geral edificação.

Com base nesse contexto, o trabalho coletivo e o compromisso com a transformação social colocam, pois, o PPP como elemento essencial, quando se pretende pensar e realizar a gestão democrática da escola. Os atores sociais compreendidos aqui por diretores, coordenadores, professores, alunos, pais e demais membros da comunidade escolar são considerados sujeitos ativos do processo, atuando de forma colaborativa e com responsabilidade. Lima vem afirmar que: “A ação dos sujeitos da escola quanto ao desenvolvimento da instituição pode evidenciar diferentes níveis de empenho, atitudes e comprometimento frente às possibilidades de participação na organização escolar (LIMA, 2001)”.

É verdade que a principal forma de a escola construir seu PPP está na possibilidade da garantia da sua autonomia, da capacidade de intervenção e de construção da sua própria identidade. Mediante a tais pressupostos, recorremos a LDB (9394/96) em seu Art. 12 que traz: Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

- I - elaborar e executar sua proposta pedagógica;
- II - administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;
- III - assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;
- IV - velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;
- V - prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;

VI - articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;

VII - informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica. (BRASIL, 1996)

Do ponto de vista das incumbências do professor, o art. 13, apresenta:

I - participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;

II - elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;

VI - colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade (BRASIL, 1996).

Ainda no seu artigo 14, da referida Lei, temos: Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996).

Com base nesses pressupostos, temos assim, uma gestão escolar construída e organizada mediante a superação de um modelo outrora excludente, autoritário e centralizador. São novas formas de gestão que visam sobretudo o fortalecimento da escola mediante ação participativas e democráticas.

Assim sendo, a construção do projeto político pedagógico da escola, representa um passo, rumo a efetivação democrática e participativa da gestão escolar, cujo princípio se alicerça naqueles de direitos humanos, respeitadas aqui as normas vigentes.

## **PLANEJAMENTO E CULTURA ESCOLAR**

Como sabemos, a cultura escolar reflete os valores, as crenças e ideologias que os membros da organização partilham e que na maioria das vezes não se faz explícitos. Por cultura, se tem o conjunto de princípios, criados e preservados por todos os indivíduos da sociedade. Schein define cultura como:

Um padrão de pressupostos básicos, inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo, à medida que aprendeu a lidar com os seus problemas de adaptação externa e de integração interna, que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido (SCHEIN, 1992, p.245)

Considerando tais pressupostos, o planejamento, como sabemos, faz parte de toda e qualquer organização, numa cultura escolar. Da tomada de decisão, de escolhas, de definição do melhor caminho a percorrer, por meio dos quais nos possibilita aonde queremos chegar, bem como de que forma desenvolveremos as ações, considerando os recursos e os meios pelo qual dispomos para alcançar nossas metas e objetivos, deverá perpassar pelo planejamento que se tem definido.

Planejar, em sentido amplo, segundo Padilha, é:

É um processo que visa dar respostas a um problema, estabelecendo fins e meios que apontem para sua superação, de modo a atingir objetivos antes previstos, pensando e prevendo necessariamente o futuro, mas considerando as condições do presente, as experiências do passado, os aspectos contextuais e os pressupostos filosófico, cultural, econômico e político de quem planeja e com quem se planeja (PADILHA, 2002, p. 63).

Com base nesses pressupostos, a cultura que se tem para o planejamento escolar, numa perspectiva de gestão democrática, é aquela pautada nos diferentes modos de superação, tendo em vista uma cultura de planejamento cujos princípios primeiros se definem enquanto participativo e de eficiência.

Através do planejamento participativo, a construção de uma nova cultura, se faz presente no cotidiano escolar. Aqui, a característica organizacional, presente nesse contexto, será aquela voltada para a autonomia, que garante espaços de participação e tomada de decisão da comunidade escolar e gestão democrática, que possibilita e cria estratégias de ação compartilhada, estimula a realização de projetos coletivos bem como o fortalecimento da identidade da escola frente à sua comunidade.

Por conseguinte, tendo em vista as constantes transformações que vem ocorrendo no mundo contemporâneo, sobretudo, aquelas associadas à utilização das novas tecnologias da comunicação, surge a necessidade da resignificação do conceito de escola e nela, os conceitos de espaço e de tempo para ensinar e aprender. É uma nova cultura sendo construída e com esta um novo planejamento ganhando formas e estruturas para melhor se adequar ao momento atual.

Finalmente, a cultura escolar, aliada ao seu planejamento, são elementos da construção de identidade da escola e de sua gestão. O segundo aponta os caminhos, as orientações necessárias para o alcance dos objetivos e demais propostas da escola. Enquanto que a cultura representa os diferentes modos pelos quais explicita ou implicitamente se definem as ações, as formas de convivência e de aprendizagem na escola.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Toda unidade escolar precisa de fato definir sua organização pedagógica e administrativa, através da elaboração e execução do PPP. Como foi observado a partir do desenvolvimento deste trabalho. Por meio dele tem-se a possibilidade de vislumbrar um ensino de melhor qualidade, quando é possível experimentar o exercício do pensar, elaborar e operacionalizar o funcionamento da escola com autonomia.

É preciso entender o PPP como uma estratégia para desenvolver ações que visem pôr em prática o desenvolvimento das metas definidas de forma colaborativa. Nota-se que o PPP requer continuidade das ações, descentralização, democratização do processo de tomada de decisões e instalação de um processo coletivo de avaliação de cunho emancipatório. Por isso é preciso estar sempre conscientizando a comunidade escolar da importância deste documento e que o mesmo não pode ser esquecido, ele deve estar presente durante o planejamento de suas ações.

Temos que reconhecer que pode ocorrer resistência por parte de alguns membros da



comunidade escolar, sendo importante destacar as possibilidades e mudanças que se fará necessário ocorrer dentro e fora da escola, sendo que, a comunidade educativa precisa ter um envolvimento que mudará a postura da comunidade escolar de forma positiva, pois sabemos que democratizar na escola significa favorecer o desenvolvimento das capacidades intelectivas do educador e educando para que juntos se apropriem dos conhecimentos científicos, sociais e tecnológicos produzindo e construindo a história em um processo coletivo e de avaliação diagnóstica constante.

É preciso também estimular os educandos a interpretar a realidade com maior criticidade, propiciando-lhe um maior compromisso com a escola, ampliando a visão de relacionamento com todos os membros da comunidade escolar, isso possibilitará um melhor relacionamento interpessoal baseado no diálogo, permitindo discutir questões referentes à reestruturação e organização da educação brasileira. Isto foi buscado por nós através da eleição do conselho escolar e também do projeto líderes de salas onde buscamos integração dos membros da escola.

Para construção do PPP buscamos conhecer todas as aspirações dos membros de todos os segmentos e juntos reinventar e dar um novo significado a tudo o que é feito na escola e junto elaborar seu projeto pedagógico reconhecendo a capacidade de projetar autonomamente seu futuro, onde a comunidade educativa, consciente e comprometida assume questionar e transformar o presente que não mais responde. Esse é um desafio que requer muita luta, esforço, oposição e conflitos.

Deste modo, o desafio da implantação do PPP, a partir da gestão democrática, deve ter como meta o desejo de construir uma escola que assuma o diálogo, a participação e a solidariedade como princípios básicos de sua proposta de trabalho, que tenha a ousadia de assumir a utopia da transformação.

## REFERÊNCIAS

BORDIGNON, Genuíno e GRACINDO, Regina Vinhaes. Gestão da educação: município e escola. IN: FERREIRA, N. S. e AGUIAR, M. A. (Orgs.). **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2002.

BRASIL. Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes Leis de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, v. 134, n. 248, p. 27833-841, 23 dez. 1996.

CASASSUS, Juan. **A Reforma Educacional na América Latina no Contexto de Globalização**. Cadernos de Pesquisa. São Paulo: FCC. N° 114, de novembro de 2001.

CURY, Roberto Jamil. **Gestão democrática dos sistemas públicos de ensino**. In. OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro. Gestão Educacional: Novos Olhares, Novas Abordagens. Petrópolis: Vozes, 2005.

ELLIOT, John. **Recolocando a pesquisa-ação em seu lugar original e próprio**. In:

GADOTTI, Moacir (1994). "Pressupostos do projeto pedagógico". **Anais da Conferência Nacional de Educação para Todos**. Brasília: MEC, 28/ago. a 2/set.

FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário da língua portuguesa**. 5. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1975.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LIMA, Licínio C. **A Escola Como Organização Educativa**. São Paulo: Ed. Cortez, 2001.

PADILHA, Paulo Roberto. **Planejamento Dialógico - como construir o projeto político pedagógico da escola**, Ed.Cortez, São Paulo, 2002.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

VEIGA, I.P. **Projeto político-pedagógico da escola**: Uma construção possível. 4ª ed. Campinas: Papyrus, 1997.