**COLLECTIVE OF EDUCATIONAL PROJECT CONSTRUCTION:
POSSIBILITIES OF CHANGE AND LEARNING FOR SCHOOL TEAM**

**A CONSTRUÇÃO COLETIVA DO PROJETO PEDAGÓGICO: POSSIBILIDADES
DE MUDANÇA E APRENDIZAGEM PARA A EQUIPE ESCOLAR**

Ingrid Pecorelli da Cunha Martins¹

Marisete Fernandes de Lima²

Resumo

Diante das novas realidades sociais e da forma como se tem lidado com o conhecimento, a escola como organização, precisa ser repensada desde os seus princípios. O Projeto Pedagógico Escolar (PPE) como proposta de construção coletiva da realidade educacional, favorece o processo de comunicação na escola, permite reflexões e construções coletivas e dá empoderamento às pessoas para o favorecimento da aprendizagem e da legitimação das práticas administrativas e pedagógicas. Verifica-se a partir da pesquisa realizada que a construção do PPE como um gerador de reflexões pode gerar aprendizagem e mudança nas escolas, já que se trata de um documento balizador da conduta e das decisões organizacionais.

Palavras-chave: Educação; Projeto Pedagógico Escolar (PPE); Aprendizagem; Mudança.

Abstract

Face of new social realities and the way it has been dealing with such knowledge, the school as an organization, needs to be rethought from its principles. The School Education Programme (EPP) as a proposal for collective construction of educational reality, favors the process of communication in school, allows reflections and collective constructions and gives empowerment to the people for favoring the learning and legitimacy of the administrative and pedagogical practices. It appears from the research conducted that the construction of EPP as a generator of reflections can possibility learning and change in schools, since it is a position paper conduit and organizational decisions.

¹ Universidade Federal da Paraíba, UFPB. Mestrado em Gestão de Organizações Aprendentes
Rua São Gonçalo, 1021, Residencial Idalina, apto. 1001, Manaíra. -(83) 9303 0009 / (83) 8848 5793
E-mail: Ingrid.pecorelli@gmail.com

² UFPB. Doutora em Educação. Universidade Federal da Paraíba, - CE - Departamento de Fundamentação da educação. (83) 3216 7461 / (83) 3224 5361 - E-mail: mariseteufpb@gmail.com

Keywords: Education; School Education Programme (EPP); learning; Change.

Introdução

Nestes tempos em que a velocidade das informações transforma as sociedades e as instituições, a educação passa a ser uma questão central para o desenvolvimento das sociedades. E, por sua vez, a escola detém um papel central como organização promotora de acesso ao conhecimento e ao saber que é solicitada a promover, papel que a converte num elemento nuclear dos processos de mudança e de inovação das sociedades. (HAMIDO, 2007).

No entanto, o atual modelo de educação reforça a existência de uma escola submissa aos interesses de alguns poucos, reforça as desigualdades, e fortalece a “educação do pobre para o pobre”, que como afirma Demo (2007), ao invés de promover uma inclusão justa e digna, desloca os excluídos para a margem, reforçando as desigualdades sociais. Seguindo a mesma tendência, veem-se “[...] professores que são resultados do mesmo sistema, mal formados, mal pagos e trabalhando em condições adversas e em horários muito extensos”. (DEMO, 2007, pp.170)

Mudar o paradigma dominante da educação exige investimentos e mudanças estruturais, inclusive naquilo que se concebe como escola. Uma escola que permita a todos um ensino de qualidade para que se possa enxergar verdadeiramente e não como utopia, a “educação para o futuro e ao longo da vida” como afirma Delors (1998).

Elaborar o PPE envolve (re) avaliações de pressupostos, valores e práticas, numa dinâmica que mobiliza competências para pensar e agir, interagir e decidir com outros, ou seja, competências de pensamento e de aprendizagem coletivos, organizacionais.

Transformar a escola numa organização que aprende a partir da construção do PPE é um reafirmar da Pedagogia Libertadora de Paulo Freire, a qual exige uma nova educação comprometida com a transformação de si mesmo e do social.

A necessidade de uma escola aprendente

É mais que explícito que a tecnologia que está imersa na sociedade influenciou o comportamento das pessoas no que diz respeito ao acesso a informação, ao conhecimento, a capacidade de aprender. Desde muito cedo crianças e jovens estão cada

vez mais envolvidos no mundo digital, desenvolvendo uma relação com a tecnologia de proporções difíceis de mensurar, fato que gera novos tipos de comportamento e contato social. Esta realidade também interfere diretamente na forma como lidamos com a nossa capacidade de aprender, na forma como se motiva para a aprendizagem, na forma como o conhecimento é produzido na sociedade e dentro da própria escola.

Diante de tantas mudanças produzidas por essa tecnologia, também a escola e professores passam a assumir novos papéis como mediadores, e mais do que nunca precisam de um espaço de discussão desta nova realidade que a escola assume ante esta avalanche de informações, novas necessidades e interesses.

Diante da incerteza e instabilidade que se vive hoje, a escola enquanto organização precisa rapidamente se repensar, reajustar-se para ter sentido e atualidade e, para isso, seus membros não podem ser meramente treinados para executar decisões tomadas por outrem, nem ser moldados para a passividade. Pelo contrário, necessita ter uma visão partilhada do caminho que se quer percorrer e refletir sistemática e cooperativamente sobre as consequências da concretização dessa visão. (ALARCÃO, 2001, p. 26).

No entanto, a tecnologia é apenas uma das demandas que trazem novas responsabilidades à escola. A dinâmica da chamada “sociedade da informação” requer preparação da escola, de seus profissionais e das famílias, sobre uma nova questão, *a educação continuada ao longo da vida*. Uma educação que permita ao indivíduo, aprender e empreender permanentemente e não apenas acompanhar as mudanças tecnológicas, uma escola com profissionais capazes de refletir sobre sua cultura, mudar práticas de rotina e práticas pedagógicas, uma escola capaz de abrir o espaço de discussão tão necessário ao enfrentamento das dificuldades e da transformação interna para cumprir sua função social de mudança externa.

Segundo Thiesen (2011), investimentos em educação pública produzem externalidades importantes e benefícios em outras áreas, como na saúde, no índice de participação cívica e na propensão à inovação ao acrescentar mais valor econômico a praticamente todos os setores. Oferecer às escolas capacidade de aprender sobre si mesmas, além de contribuir para a melhoria e a construção do conhecimento na escola, é uma ferramenta voltada para a formação continuada dos profissionais posto que a

discussão das práticas de organização e gestão da escola pode atuar significativamente na formação e na aprendizagem de professores.

Como afirma Gadotti (2000) se requer da escola hoje, mais do que qualquer outra coisa, que ela sirva de bússola para navegar nesse mar do conhecimento, ao superar-se a visão utilitarista de só oferecer informações "úteis" para a competitividade, para obter resultados. Ladislau Dowbor (1998, p. 259) afirma que, neste cenário atual, a escola precisará deixar de ser "lecionadora" para ser "gestora do conhecimento", "organizadora do conhecimento". Segundo o autor, pela primeira vez a educação tem a possibilidade de ser determinante sobre o desenvolvimento das sociedades, mas, para isso, precisa assumir o papel que lhe cabe. Dowbor (1998) afirma, ainda, que a educação se tornou estratégica para o desenvolvimento, mas, para isso, não basta "modernizá-la", como querem alguns, será preciso transformá-la profundamente.

Nesta perspectiva, as escolas, vistas como elementos nucleares de mudança e inovação das sociedades, precisam aprender para obter maior eficiência, precisam ser capazes de desenvolver, entre os profissionais, os desafios de aprendizagem contínua requerida para a atuação inovadora no planejamento, monitoramento e avaliação das ações organizacionais e educacionais. Muda-se a escola para que ela mesma seja capaz de aprender como ensinar melhor e preparar pessoas para aprender a buscar o conhecimento.

O caminho da reflexão, da discussão sobre as necessidades atuais e futuras da escola parece ser o melhor caminho para traçar meios que deem a ela a base para uma aprendizagem organizacional sustentável, capaz de fazer refletir esta e as novas gerações, capaz de pensar seus processos para mudar diante das incertezas de um contexto controverso.

Ao partir-se do princípio de que a educação deve promover o desenvolvimento humano, por contribuir para a reconstrução de uma sociedade equânime e justa, é preciso que antes a escola, tida como organização, reveja em que lugar da organização se formou os hiatos ao longo do tempo. E é justamente aí que se encontra a dificuldade de realizar reformas, em virtude, principalmente, de sua dificuldade de posicionar-se dinamicamente frente às novas necessidades de aprendizagem e de estímulo à geração de conhecimento, sem o devido fortalecimento das escolas e do próprio educador. As escolas precisam aprender para obter maior eficiência, precisam ser capazes de ler entre os profissionais os

desafios de aprendizagem contínua requerida para a atuação inovadora no planejamento, monitoramento e avaliação das ações organizacionais e educacionais.

1. O PROJETO PEDAGÓGICO ESCOLAR

Uma das funções sociais da escola é preparar a pessoa para o exercício pleno da cidadania ao viver como cidadão e profissional. No entanto, pode-se dizer que a escola se encontra diante de uma verdadeira corrida contra o tempo para aprimorar a educação básica, frente a um cenário mundial que exige dela a responsabilidade de capacitar os indivíduos para uma aprendizagem ao longo da vida. (DELORS, 1998)

Escolas são feitas de pessoas e para que cada escola possa se enxergar como um elemento nuclear dos processos de mudança e de inovação das sociedades será necessário antes resgatar naqueles que fazem a escola sua importância em um plano maior, a melhoria da educação no país. Ou seja, será necessário primeiro desenvolver o espaço perdido da reflexão coletiva na escola, para que juntos os atores escolares possam encontrar a função social da Instituição para atuar nesta sociedade que se forma, de maneira crítica e autônoma.

O projeto pedagógico como um documento desenvolvido a partir das necessidades de cada escola pode permitir este novo olhar para a aprendizagem Institucional aos que dela participam. O PPP (Projeto Político Pedagógico) ou PPE (Projeto Pedagógico Escolar) é um documento construído coletivamente que deverá nortear as ações de todos os profissionais da escola e especialmente dos professores em sala de aula, proporcionando possibilidades de mudanças nas práticas pedagógicas.

A LDB, Lei nº 9.394/96 prevê, no seu art. 12, inciso I, que “os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de elaborar e executar sua proposta pedagógica”. A proposta pedagógica ou projeto pedagógico se relaciona à organização do trabalho pedagógico da escola. É o norte e o caminho de como uma escola funciona. O projeto pedagógico aponta um rumo, uma direção, um sentido explícito para um compromisso estabelecido coletivamente. No entanto, o que ainda se vê na maior parte das escolas de ensino fundamental e médio, são projetos antigos, não discutidos pela equipe e na maior parte das vezes engavetados, o que significa que não refletem a realidade escolar. E no que diz

respeito à rede municipal de ensino em João Pessoa, não conseguimos dados sobre a existência do Projeto Pedagógico Escolar, talvez em decorrência da recente adoção da educação infantil como sendo de responsabilidade do município. O que demonstra uma dificuldade em acompanhar e avaliar a qualidade da educação oferecida.

O projeto pedagógico, ao se constituir em processo participativo de decisões, preocupa-se em estabelecer uma forma de organização do trabalho pedagógico que desvele os conflitos e contradições, buscando eliminar as relações competitivas, corporativas e autoritárias, rompendo com a rotina do mando pessoal e racionalizado, da burocracia, ao permitir as relações horizontais no interior da escola. Vasco Moretto (2012) afirma que o Projeto Político Pedagógico é um conjunto de princípios que orientam os processos e as relações na escola, e sua função é a de estabelecer princípios que respondam três questões fundamentais em seu texto: "como o aluno aprende?", "como a escola deve ensinar?" e "como serão os métodos que a escola avaliará este ensino e esta aprendizagem?" para caracterizar, sempre, como tais relações acontecerão.

Veiga (2001, p. 51) distingue dois tipos de Projeto Pedagógico Escolar: estratégico-empresarial e emancipador. Para a autora, o primeiro está atrelado a uma multiplicidade de mecanismos operacionais, de técnicas e estratégias que visam à qualidade total, concretizada por meios de normas, modelos e de práticas definidas em manuais pré-moldados. Essa visão valoriza o burocrático "sem nenhuma reflexão mais substantiva a respeito do ideal de sociedade e de homem que se pretende formar." De acordo com essa visão, a escola torna-se totalmente dependente de estratégias externas e seu coletivo abdica da possibilidade de ser agente reflexivo para corresponder às políticas externas, mas apenas as viabiliza na prática e as reproduz. Na visão emancipadora o projeto se constitui como um documento teórico-prático elaborado coletivamente pelos sujeitos da escola, o qual define os valores e princípios norteadores das ações educativas e sinaliza os indicadores de uma boa formação, qualificando as funções sociais e históricas que são de responsabilidade da escola. Assim, o projeto da escola "não se constitui na simples produção de um documento, mas na consolidação de um processo de ação-reflexão-ação que exige o esforço conjunto e a vontade política do coletivo escolar". (VEIGA, 2001, p. 56).

Todo projeto pedagógico de escola é também um projeto "político", por estar intimamente articulado ao compromisso sociopolítico com os interesses reais e coletivos

da população majoritária. Através da produção do Projeto Pedagógico Escolar é possível levar os problemas da escola para serem refletidos coletivamente, e pensar toda a estrutura organizacional, seu currículo, sua rotina, práticas metodológicas e posturas profissionais.

A questão aqui posta é: como resgatar uma reflexividade que é do coletivo? De quem seria essa responsabilidade? Sem dúvida é uma responsabilidade de todos os que fazem a escola, com a necessidade de ser uma questão a ser estudada, estimulada e propagada pelo gestor, além de necessitar ser cobrada pelas secretarias de educação.

Vê-se na escola pública a real possibilidade de pôr em prática a construção reflexiva do PPE, mas falta em boa parte, interesse dos profissionais e dos gestores em torná-lo realidade.

Nas escolas particulares, o que percebemos é que o PPE não se constitui como um documento que apresenta uma preocupação ou compromisso sociopolítico, de atingir interesses coletivos ou de mudança social. O que se vê é a busca pela manutenção do sucesso dos alunos em exames de vestibular (o que vende a escola como propaganda), ou o atendimento das necessidades das famílias que buscam a escola para seus filhos. E para construir um PPE de forma democrática e reflexiva, implica em questionar modelos, gestão, cultura e a própria função social que a escola vem assumindo. E na maior parte das vezes esta estrutura não está em pauta para ser questionada. O que explica o grande número de escolas que contratam empresas e consultorias para construir seus documentos, quando não constroem o PPE com um pequeno grupo de pessoas apenas para servir à burocracia necessária junto à respectiva Secretaria de educação.

Construir um PPE significa enfrentar o desafio da mudança e da transformação, tanto na forma como a escola organiza seu processo de trabalho pedagógico como na gestão que é exercida pelos interessados, o que implica o repensar da estrutura de poder da escola. Vasconellos, afirma que o Projeto Político-pedagógico pode ser entendido como:

[...] a sistematização nunca definitiva, de um processo de Planejamento Participativo, que se aperfeiçoa e se concretiza na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar. É um instrumento teórico-metodológico para a intervenção e mudança da realidade. É um elemento de organização e integração da atividade prática da instituição neste processo de transformação. (VASCONSELOS, 2010, p. 169).

Assim, pode-se dizer que o Projeto Pedagógico é um elemento organizador do processo educacional que ocorre na escola, um verdadeiro processo intensivo de conhecimento, que contempla a identificação e desenvolvimento das competências essenciais da organização e a geração e aplicação de conhecimentos onde a organização atua.

2. O PROJETO PEDAGÓGICO ESCOLAR E A CULTURA ORGANIZACIONAL DA ESCOLA

Não se pode compreender o funcionamento da escola apenas pelo que se vê, há uma infinidade de significados, valores, atitudes, modos de convivência, formas de agir e de resolver problemas que vão definindo uma cultura própria em cada escola, e que tende a permanecer oculta se não for refletida e discutida através de um lugar para o discurso coletivo acontecer, situação que oportuniza a reflexão das práticas.

Libâneo (2001, p. 9), define a cultura organizacional da escola como “o conjunto de fatores sociais, culturais, psicológicos que influenciam os modos de agir da organização como um todo e do comportamento das pessoas em particular”. Portanto, pode-se inferir que no momento que a escola passa a pensar suas práticas, surgem os questionamentos sobre as finalidades das práticas, sobre como as coisas são realizadas, e como determinadas questões foram postas e se tornaram métodos. Quanto mais a escola em seu processo reflexivo se enxergar enquanto organização, mais será capaz de avaliar sua gestão com vistas à geração de eficiência.

Corroborando com essas ideias, Lima (2011) afirma que os professores são construtores da escola, e se a reflexão coletiva for um exercício sistemático, a escola será capaz de gerar um conhecimento consciente sobre si mesma, dos seus limites e das suas oportunidades, que alimentam novas estratégias de ação compartilhada. Além disso, traz todos os que atuam na Escola para um sentimento de responsabilidade coletivo. Pois, embora nem todas as pessoas que trabalham numa escola sejam professores, todas participam de tarefas educativas, de forma diferente e com responsabilidades diferentes, de modo que cada um tem uma visão da organização e pode contribuir no processo de “ensinar para a vida” e de “ser escola”.

Durante a elaboração de um Projeto Pedagógico Escolar, a cultura organizacional imbricada na escola, a forma com que as pessoas participam dos projetos, eventos, inovações, a maneira como se comportam e se sentem abertas a contribuir também se tornam elemento de análise, na busca de compreender as razões de ser das tomadas de decisões.

A educação contemporânea parece ficar sob a lógica do capital permeada nessa sociedade que pretende ser do conhecimento, e amplia as possibilidades de submissão do homem a uma corrida para atender a um mercado cada vez mais exigente, que impõe a alienação disfarçada de busca pelo aprimoramento. A educação apenas deixará de servir a essa lógica quando se configurar como ‘educação para a libertação’ e instrumento de emancipação humana, principalmente para os profissionais de educação, que participam da produção desta realidade. Para isso, ela deve romper com o propósito de transmitir os valores necessários que legitimam esses interesses.

O caminho da emancipação humana é o caminho da crítica das alienações, a fim de superá-las e, assim, colocar as necessidades humanas como essência das relações sociais. Por isso, criar um projeto emancipador caracteriza-se por garantir o respeito à diversidade da comunidade (local, social e cultural) e considera o aluno como sujeito concreto, real, histórico, social e ético do processo educativo.

Alarcão (2001) defende também que a função da escola é tanto mais comprometedora quanto maior for o nível de construção coletiva nela implicada. Na mesma direção, Dewey (1959, p.1) afirma que a escola é uma comunidade democrática, um laboratório de democracia para aperfeiçoar a sociedade.

Esse tipo de ação em grupo favorece uma identidade comum que gera compromisso e sentido de “corpo”, uma vez que a unidade – que nunca é sinônimo de padronização –, é fundamental numa organização dinâmica como a escola; por isso, assume-se hoje que cada escola desenvolva o seu próprio projeto educativo e reflita a cultura que termina por imprimir na educação que realiza.

3. O PROJETO PEDAGÓGICO ESCOLAR E SUAS POSSIBILIDADES DE APRENDIZAGEM

Nesta sociedade que pretende ser do conhecimento, a educação se complexifica e exige maior competência da escola para desenvolver aprendizagens significativas entre os alunos, ensinando-os a compreender a vida, a sociedade e a si mesmos, em um contexto cada vez mais dinâmico, o que exige um esforço especial da comunidade escolar.

Para conhecer a realidade de um contexto escolar, imediatamente se vislumbra como deve ser a organização do trabalho administrativo e pedagógico desta escola, quais devem ser os pontos referenciais da proposta pedagógica e quais as diretrizes e normas que guiam as relações e a administração. O que remete a uma reflexão, que por maior que seja a organização e o planejamento dessa realidade escolar, é preciso lembrar que os planos são sempre orientadores, indicadores e não “[...] justificadores de amarras, tendo em vista que os espaços educativos são ricos demais para se enquadrarem em previsões que não permitam desvios”. (RESENDE, 2011, p.243).

Para Resende (2011), a ação educativa é amalgamada pela investigação, pela busca por um caminho mais propício. O educador, integrado em uma realidade escolar, notadamente se vê em um cotidiano permeado por reflexões e precisa de um espaço para expor essas percepções. Quando este espaço é aberto desenvolve-se naturalmente uma postura investigativa, de modo que os sujeitos que ensinam passam a ser pesquisadores da realidade que vivem, em que os processos investigativos constituem-se em geradores da própria produção do conhecimento.

Em muitas escolas, encontram-se pequenos grupos de educadores com sede de novas descobertas, experimentação e troca, no entanto, cada vez menos se vê esse espírito pesquisador, crítico, nas unidades escolares, ou impulsionado a existir pelos próprios gestores através da propiciação de espaços de “pensar a escola”, como forma de estimular o crescimento da instituição.

Alarcão (2001) destaca que a reflexão e o diálogo fortalecem a concepção da Educação como uma ação que exige a complementaridade de saberes, o respeito pelos conhecimentos do outro e o reconhecimento dos próprios limites.

Para Freire (2005, p. 59) a “reflexão e a ação se impõem” uma à outra na medida em que uma se endereça à outra em toda reflexão e toda ação. Esse permanente esforço não é apenas um “jogo divertido em nível puramente intelectual” (FREIRE, 2005, p. 59), mas um movimento em direção a uma reflexão que conduz a uma nova prática. Daí a

definição de práxis, em que a ação e a reflexão dos homens sobre o mundo podem transformá-lo.

Os sujeitos reflexivos tendem a partir para as análises “desarmados”, de “peito aberto” para outras leituras, referências e para a percepção de que uma construção de predominância teórica e/ou prática possui no mínimo, o número de leituras correspondentes aos que as leem. Para desenvolver essa postura é necessário desconstruir fatos, teorias, problemas e entendimento, tendo como referência as experiências vividas e as teorias captadas e compreendidas que, certamente, poderão iluminar novas vivências, indicando possibilidades para sua utilização/superação. (RESENDE, 2001, p.243).

Uma equipe escolar que se sente capaz de expor suas percepções junto ao gestor e tem suas ideias debatidas através da interação, da construção de novas formas do fazer educacional, exerce seu sentido de autoria. Além disso, a troca possível e a experiência dessas construções grupais permitem, ao educador em especial, uma espécie de ensaio do que pode ser realizado em sala de aula. Permite também proporcionar ao alunado reflexões, a capacidade de se sentir ouvido, de ver sua contribuição unida a outras contribuições, experiência que ensina a todos a facilitar a criação de espaços de discussão democrática e aprendizagem em sala de aula e fora dela, o que se constitui em um espaço democrático. Esse espaço democrático facilita e contribui para a formação de todos os sujeitos envolvidos no processo educacional. Além disso, permite não somente promover maior aproximação entre os membros da escola para construções significativas, mas também para que assumam a responsabilidade pela implementação dessas construções.

Segundo Luck (2011b, p. 101), conhecer é poder, e o conhecimento advém *da práxis*, isto é, das práticas realizadas em associação com processos reflexivos. Em outras palavras, construir conhecimentos a partir das práticas escolares coletivas constitui-se em um processo fundamental para permitir-lhe a construção de conhecimentos de seus processos sociais e educacionais.

Para Vasconcelos (2009, p. 25) "a participação só tem sentido quanto existe uma ética, uma disposição em mudar realmente o que for necessário e não apenas as aparências". Através da participação é possível a ruptura com o já estabelecido, com a cultura do autoritarismo, do individualismo, que permeia, ou, permeou a formação dos que fazem parte do contexto educacional, pois participar subjugam-se uma formação consciente de direito, de se expressar, buscar ideais em conjunto, de se envolver mais, "intimamente"

com os acontecimentos ocorridos ou que podem ocorrer no seio da escola. "A participação aumenta o grau de consciência política, reforça o controle sobre a autoridade e também revigora o grau de legitimidade do serviço".

O educador que participa de um grupo de construção do projeto pedagógico e frequentemente expõe suas ideias, compartilha e confronta com outros suas percepções, assimila uma postura investigativa e entende o conflito, a dúvida e o erro como importantes fontes de aprendizagem para a criticidade. Pode-se dizer que educadores reflexivos em grupo, com espaços para analisar suas práticas tendem a ser mais suscetíveis a identificar as próprias competências e fragilidades e a trabalhar para desenvolver ações desejáveis em busca de um processo educativo crítico.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As ideias de Alarcão (2011), Freire (2005) Vasconcelos (2009) e Resende (2011) deixam claro que quando é possível a reflexão da prática, os profissionais da educação tem maior capacidade de fazer análises do cenário em que atuam e podem contribuir mais com as escolas que participam, além de trabalharem formativamente para a sua prática.

A participação favorece a experiência coletiva, pois, ao efetivar a socialização de percepções e a divisão de responsabilidades, o processo de questionar-se, repensar ideias sedimentadas pelo tempo, avaliar práticas e investigar coletivamente, **“cria uma espécie de rede invisível que liga as pessoas e ideias envolvidas em um questionamento multiplicador de percepções”** (grifo nosso). Como diria Hugo Assmann (1999), cria um “sistema aprendente”, pois, para ele, diante do quadro educacional no Brasil, não basta melhorar a qualidade do ensino, e sim melhorar a qualidade da experiência de aprendizagem.

Elaborar o PPE de forma coletiva, mobiliza competências e transforma a escola numa organização que aprende, é um reafirmar da Pedagogia Libertadora de Paulo Freire, a qual exige uma nova educação comprometida com a transformação de si mesmo e do social.

A construção coletiva do PPE possibilita a recuperação do propósito das ações que muitas vezes se esvaem na correria da rotina escolar, ao perder a sua reflexão sobre a dimensão pedagógica. Por isso, é fundamental o envolvimento de todos nas discussões, na

pesquisa, na leitura, na implementação de projetos, porque é a partir da participação e reflexão das práticas que a cara da realidade escolar e os sonhos do grupo vão gerando uma identidade institucional que termina por ser impressa em cada um. É o compromisso e as ações concretas da equipe com um projeto de sociedade e de educação que permite que todos os envolvidos percebam uma nova realidade institucional a partir dessa participação.

REFERÊNCIAS

ALARCÃO, Isabel (org.). **Escola reflexiva e nova racionalidade**. Porto Alegre: Artmed, 2001.

ALARCÃO, Isabel. Título original: Refletir faz a diferença. **Revista eletrônica Gestão escolar**, publicado em JUNHO 2011. Disponível em: <<http://gestaoescolar.abril.com.br/formacao/isabel-alarcao-fala-formacao-docente-escola-reflexiva-629883.shtml>>

ALONSO, L. Desenvolvimento profissional dos professores e inovação educativa: contexto, concepções e práticas. In: **Revista Elo**, número especial, pp. 167 -185, 2003.

ASSMANN, Hugo. **Reencantar a educação: Rumo à sociedade aprendente (3ª ed.)** Petrópolis: Vozes, 1999.

BOLÍVAR, A. (1997). **A Escola como Organização que Aprende**. In: R. Canário (org.). *Formação e Situações de Trabalho*. Porto: Porto Editora: 79-100

DELORS, J. (org.). **Educação: um tesouro a descobrir**. 1ª ed. São Paulo: Cortez, 1998. Disponível em: <http://www.pucsp.br/ecopolitica/documentos/cultura_da_paz/docs/Dellors_alli_Relatorio_Unesco_Educacao_tesouro_descobrir_2008.pdf> Acesso em: 15 Out de 2012.

DEWEY, John. **Democracia e educação**. Tradução de Godofredo Rangel e Anísio Teixeira. 3º ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1959.

DOWBOR, Ladislau. **Os novos espaços do conhecimento**. Mimeo, 1994. Disponível em: < <http://www.ppbr.com/ld/conhec.html>>. Acesso em: 25 setembro de 2013.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 43ª edição, 2005.

GADOTTI, MOACIR. **Perspectivas atuais da educação**. São Paulo Perspec., São Paulo, v.4, n.2, June 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010288392000000200002&lng=en&nrm=iso>. Acessado em: 13 May 2013.

HAMIDO, Gracinda. **A escola, ecologia viva e reflexiva: o poder de mudar**. INTERACÇÕES N° 7, pp. 141-178, 2007. Disponível em: <<http://revistas.rcaap.pt/interaccoes/article/view/349/304>>

KOLB, David. A gestão e o processo de aprendizagem. In: **STARKEY, K (Org) Como as organizações aprendem: relatos de sucesso das grandes empresas**. São Paulo: Futura, 1997.

LIBÂNEO, J. C. **A aprendizagem escolar e a formação de professores na perspectiva da psicologia histórico-cultural e da teoria da atividade**. Educar, Curitiba, n. 24, p. 113-147, 2004. Editora UFPR. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/1550/155017717007.pdf>>.

LUCK, Heloísa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. 9ªed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2011a. (Série cadernos de gestão)

LUCK, Heloísa. **Gestão participativa na escola**, 10ªed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2001. (Série cadernos de gestão)

LUCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de Gestão Educacional**. 7ªEd. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2011b. (Série cadernos de Gestão)

MEDEL, Cássia R. M. A.. **Projeto Político Pedagógico: construção e implementação na escola**. Campinas, SP: Autores associados, 2008.

MORETTO, Vasco. **O projeto político-pedagógico e a gestão democrática – Vasco Moretto: Edições SM Brasil**. Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=quQqZVR8v_g>. Acesso em: 28 Mai. 2013.

RESENDE, Lúcia M. G. de. O sujeito reflexivo no espaço da construção do projeto político-pedagógico. In: **As dimensões do Projeto Político Pedagógico**. Campinas, SP: Papyrus, 2001.

SCHÖN, Donald A. **Educando o Profissional Reflexivo: um novo design para o ensino e a aprendizagem**. Tradução de Roberto Cataldo Costa. Porto Alegre: Artmed Editora, 2000.

THIESEN, Juares da Silva. **O futuro da educação: contribuições da Gestão do conhecimento**. Campinas, SP: Papyrus, 2011.

VASCONCELOS, Celso dos S. **Planejamento. Projeto de Ensino-aprendizagem e Projeto Político-Pedagógico**. 21ª Ed. São Paulo: Libertad, 2010.

VASCONCELLOS, Celso dos S. **Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. 10ª Ed. São Paulo: Libertad Editora, 2009.

VEIGA, I. P. A. **As dimensões do projeto político-pedagógico**. Campinas, SP: Papirus, 2001.

VEIGA, I. P. A. **Inovações e Projeto Político-Pedagógico: Uma Relação Regulatória ou Emancipatória?** Cad. Cedes, Campinas, v. 23, n. 61, p. 267-281, dezembro 2003. Disponível em <<http://www.cedes.unicamp.br>>. Acesso em: 09 jun, 2012.