



**MARINETE APARECIDA JUNQUEIRA GUIMARÃES
RIBEIRO**

**CONSTRUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO
BASEADO NA GESTÃO DEMOCRÁTICA: O CASO DE UMA
REDE MUNICIPAL DO SUL DE MINAS GERAIS**

**LAVRAS-MG
2025**

MARINETE APARECIDA JUNQUEIRA GUIMARÃES RIBEIRO

**CONSTRUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO BASEADO NA GESTÃO
DEMOCRÁTICA: O CASO DE UMA REDE MUNICIPAL DO SUL DE MINAS GERAIS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós – graduação em Educação, área de concentração em Formação de Professores, para obtenção do título de mestre.

Prof. Dr. Regilson Maciel Borges
Orientador

**LAVRAS-MG
2025**

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Geração de Ficha Catalográfica da Biblioteca Universitária da UFLA, com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

Ribeiro, Marinete Aparecida Junqueira Guimarães.

Construção do Projeto Político Pedagógico baseado na Gestão Democrática : O caso de uma rede municipal do Sul de Minas Gerais / Marinete Aparecida Junqueira Guimarães Ribeiro. - 2025.
152 p. : il.

Orientador(a): Regilson Maciel Borges.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Lavras, 2025.
Bibliografia.

1. Gestão escolar. 2. Projeto Político Pedagógico. 3. Gestão democrática na escola. I. Borges, Regilson Maciel. II. Título.

MARINETE APARECIDA JUNQUEIRA GUIMARÃES RIBEIRO

**CONSTRUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO BASEADO NA GESTÃO
DEMOCRÁTICA: O CASO DE UMA REDE MUNICIPAL DO SUL DE MINAS GERAIS**

**CONSTRUCTION OF THE PEDAGOGICAL POLITICAL PROJECT BASED ON
DEMOCRATIC MANAGEMENT: THE CASE OF A MUNICIPAL NETWORK OF
SOUTH OF MINAS GERAIS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Educação, área de concentração em Formação de Professores, para obtenção de título de mestre.

APROVADA em: 24 de fevereiro de 2025.

Dr. Regilson Maciel Borges UFLA

Dr. Paulo Henrique Arcas UFLA

Dr. Marco Wandercil da Silva USCS



Documento assinado digitalmente

REGILSON MACIEL BORGES

Data: 26/04/2025 16:18:45-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Regilson Maciel Borges
Orientador

**LAVRAS-MG
2025**

Dedico este trabalho ao meu querido marido Clébio, pelo apoio incondicional e pela presença constante em todos os momentos desta caminhada. Ao meu filho Natan e à minha filha Yasmin, que são minhas maiores inspirações e motivos de orgulho. Aos meus amados netos Rafael e Enrico, que renovam minha esperança no futuro e enchem minha vida de alegria. À minha nora Daniela e ao meu genro Lucas, pelo apoio e incentivo ao longo desta jornada. A todos vocês, minha eterna gratidão e amor.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de expressar minha profunda gratidão a Deus, que me deu força e sabedoria durante toda essa jornada, sustentando-me nos momentos de desafio e me guiando em direção à realização deste trabalho. Que para mim representou a realização de um desejo que jamais imaginei alcançar.

Agradeço imensamente ao meu orientador, Professor Regilson Maciel Borges, por ter acreditado no meu projeto desde o início e por me orientar com maestria em cada etapa. Sua orientação, sabedoria, paciência e apoio incondicional, que me guiaram durante toda a pesquisa. Seus ensinamentos foram fundamentais para o meu crescimento acadêmico e pessoal. Você foi essencial para o desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço também aos professores da banca, Paulo Henrique Arcas e Marco Wandercil da Silva, pela colaboração e pelas contribuições significativas durante o processo de qualificação e defesa. Suas observações me incentivaram a aprimorar meus pontos de vista e a expandir meu olhar sobre o tema. Vocês fizeram-se imprescindíveis na progressão desta pesquisa.

Aos professores que foram fundamentais para meu aprendizado e colegas do programa de mestrado, sou grata pelas trocas de ideias, discussões enriquecedoras e pela amizade que construímos ao longo desses anos.

Agradeço especialmente aos colegas que se tornaram amigos(as) como: Krichima, Diogo e minha irmã Ana Paula, que sempre estiveram ao meu lado. Fomos grandes parceiros de caminhada, o que fez a nossa amizade crescer e cada um de vocês deixou uma marca importante na minha formação.

À minha família, meu porto seguro e fonte inesgotável de amor. Agradeço pelo apoio incondicional, pela compreensão nos momentos de ausência e por acreditarem em mim mesmo quando as dificuldades pareciam insuperáveis. Conciliar família, trabalho e estudos é um desafio que exige esforço e dedicação. Muitas vezes, minha jornada se tornou mais leve com o suporte de vocês. Foram a força que me impulsionou a seguir em frente na concretização deste desejo, cujo apoio e incentivo foram essenciais para que eu superasse os desafios e avançasse. Agradeço à Universidade Federal de Lavras (UFLA), pela oportunidade e acolhimento durante minha jornada acadêmica.

Sou grata às diretoras que gentilmente me acolheram nas escolas e contribuíram de forma significativa para a realização da minha pesquisa.

Por fim, agradeço a todos que, de alguma forma, contribuíram para que eu concluísse mais uma etapa importante da minha vida. Cada palavra de estímulo e cada gesto de colaboração foram

fundamentais nesta fase da minha trajetória acadêmica.

Muito obrigada!

RESUMO

O Projeto Político Pedagógico (PPP) é um documento que orienta a gestão escolar em termos de objetivos, estratégias e ações que visam à construção do conhecimento e à formação integral dos alunos. A Gestão Democrática, por sua vez, é um modelo de gestão escolar que envolve a participação de todos os membros da comunidade escolar na tomada de decisões e na construção de políticas educacionais. Essa gestão é um princípio fundamental para a promoção da qualidade da educação e do fortalecimento da participação e engajamento de toda a comunidade escolar. O presente trabalho objetiva descrever e analisar o processo de construção e implementação do PPP em uma rede municipal de ensino do sul de Minas Gerais, bem como a função e o papel do gestor escolar nesse processo. O referencial teórico abrange conceitos relacionados ao PPP, gestão democrática, participação e autonomia escolar a partir dos trabalhos de Ilma Passos Veiga, Celso Vasconcelos, Moacir Gadotti, Heloisa Lück, entre outros. A metodologia da pesquisa de abordagem qualitativa tem como instrumento para a coleta de dados a entrevista semiestruturada com gestores e professores efetivos de quatro escolas da rede municipal de ensino. As entrevistas tiveram como objetivo explorar as experiências, percepções e opiniões dos participantes acerca do processo de construção do PPP na rede pesquisada. Os resultados desta pesquisa evidenciam que os gestores, em parceria com a comunidade escolar, desempenharam um papel fundamental na mobilização e no envolvimento de todos na construção do PPP em suas respectivas unidades educacionais. Essa contribuição coletiva foi essencial para garantir a efetividade das ações propostas, reforçando a ideia de que o PPP deve ser construído e modificado de forma democrática e participativa, promovendo, assim, a melhoria contínua da qualidade de ensino. Em decorrência da pesquisa foi elaborado como Produto Educacional nomeado como “Guia para gestores escolares na elaboração do Projeto Político Pedagógico”, que visa orientar e auxiliar os gestores escolares no processo de elaboração de um PPP consistente, alinhado com as diretrizes educacionais e que contribua para a melhoria contínua da qualidade do ensino na escola.

Palavras-chave: gestão escolar; projeto político pedagógico; gestão democrática na escola.

ABSTRACT

The Political Pedagogical Project (PPP) is a document that guides school management in terms of objectives, strategies and actions aimed at building knowledge and providing comprehensive education to students. Democratic Management, in turn, is a school management model that involves the participation of all members of the school community in decision-making and in the development of educational policies. This management is a fundamental principle for promoting quality education and strengthening the participation and engagement of the entire school community. This paper aims to describe and analyze the process of building and implementing the PPP in a municipal education network in the south of Minas Gerais, as well as the function and role of the school manager in this process. The theoretical framework covers concepts related to the PPP, democratic management, participation and school autonomy based on the works of Ilma Passos Veiga, Celso Vasconcelos, Moacir Gadotti, Heloisa Lück, among others. The qualitative research methodology uses semi-structured interviews with managers and teachers from four schools in the municipal network as a data collection tool. These professionals worked during the change in municipal administration between 2021 and 2024. The interviews aimed to explore the participants' experiences, perceptions, and opinions about the process of building the PPP in the network under study. The results of this research show that the managers, in partnership with the school community, played a fundamental role in mobilizing and involving everyone in the construction of the PPP in their respective educational units. This collective contribution was essential to ensure the effectiveness of the proposed actions, reinforcing the idea that the PPP must be built and modified in a democratic and participatory manner, thus promoting the continuous improvement of the quality of education. As a result of the research, an Educational Product will be developed called “Guide for school managers in the preparation of the Political Pedagogical Project”, which aims to guide and assist school managers in the process of preparing a consistent PPP, aligned with educational guidelines and that contributes to the continuous improvement of the quality of education in the school.

Keywords: school management; pedagogical political project; democratic management at school.

INDICADORES DE IMPACTOS

O trabalho desenvolvido teve como foco a construção do Projeto Político Pedagógico (PPP) fundamentado nos princípios da gestão democrática em escolas da rede municipal de Lavras, Minas Gerais, gerando impactos sociais, educacionais e culturais diretamente na comunidade escolar envolvida e, em potencial, em outras redes públicas de ensino com contextos semelhantes. O caráter extensionista do estudo se evidencia na articulação com a gestão escolar e o corpo docente durante todas as etapas da pesquisa, promovendo o diálogo entre teoria e prática, escuta ativa e fortalecimento dos espaços coletivos de decisão. O território diretamente impactado compreende quatro escolas da rede municipal de Lavras, com a participação direta de quatro diretoras e quatro professoras, totalizando oito profissionais da educação que contribuíram com relatos e reflexões sobre os processos de construção do PPP. Entre os resultados, destacam-se o incentivo à participação dos sujeitos escolares nos momentos decisórios, o reconhecimento do PPP como instrumento vivo de organização pedagógica e a valorização da cultura colaborativa no ambiente escolar. Os impactos do trabalho se inserem principalmente na área temática da Educação da Política Nacional de Extensão, além de dialogarem com os campos dos Direitos Humanos e Justiça, ao defenderem uma escola mais democrática e inclusiva. O estudo está alinhado aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, em especial ao ODS 4 (Educação de qualidade), por fomentar práticas participativas que qualificam a gestão pedagógica; ao ODS 16 (Paz, justiça e instituições eficazes), ao promover a cultura do diálogo, da transparência e da corresponsabilização; e ao ODS 17 (Parcerias e meios de implementação), ao incentivar o trabalho conjunto entre gestores, professores e comunidade. A pesquisa contribui de forma concreta para o fortalecimento da gestão democrática como elemento estruturante do PPP, apontando caminhos para sua efetivação em redes públicas de ensino e reforçando o compromisso com uma educação pública de qualidade social, participativa e transformadora.

IMPACT INDICATORS

The research focused on the construction of the Political-Pedagogical Project (PPP) based on the principles of democratic management in public schools of the municipal network of Lavras, Minas Gerais, generating social, educational, and cultural impacts directly on the school community involved and, potentially, on other public education systems with similar contexts. The extensionist nature of the study is evidenced by the articulation with school managers and teaching staff throughout all stages of the research, promoting dialogue between theory and practice, active listening, and the strengthening of collective decision-making spaces. The territory directly impacted comprises four municipal schools in Lavras, with the direct participation of four school principals and four teachers, totaling eight education professionals who contributed their narratives and reflections on the PPP development processes. Among the outcomes, the study highlights the encouragement of school actors' participation in decision-making, the recognition of the PPP as a living instrument of pedagogical organization, and the appreciation of a collaborative culture within the school environment. The impacts of this work are primarily related to the thematic area of Education in the National Extension Policy and also connect to the fields of Human Rights and Justice, as it advocates for a more democratic and inclusive school environment. The research is aligned with the United Nations Sustainable Development Goals (SDGs), especially SDG 4 (Quality Education), by promoting participatory practices that enhance pedagogical management; SDG 16 (Peace, Justice and Strong Institutions), by fostering a culture of dialogue, transparency, and shared responsibility; and SDG 17 (Partnerships for the Goals), by encouraging collaborative work among school principals, teachers, and the wider community. This study offers a concrete contribution to strengthening democratic management as a foundational element of the PPP, pointing to paths for its implementation in public education systems and reinforcing a commitment to a participatory, socially just, and transformative public education.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Elementos essenciais para a gestão democrática	29
Figura 2 – Etapas para a construção do PPP	44

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Teses e dissertações sobre o tema pesquisado publicadas na BDTD	49
Quadro 2 – Apresentação das das subcategorias de trabalhos.....	59
Quadro 3 – Subcategoria de trabalhos na construção e implantação do PPP	62
Quadro 4 – Subcategoria de trabalhos.....	67
Quadro 5 – Subcategorias dos trabalhos conforme a avaliação	68
Quadro 6 – Categorias e sua descrição	77

LISTA DE SIGLAS

BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
CEE-ES	Conselho Estadual de Educação do Espírito Santo
CME	Conselho Municipal de Educação
COEP	Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
LDBEN	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MCTI	Ministério de Ciência Tecnologia e Inovação
PEE	Plano Estadual de Educação
PNE	Plano Nacional de Educação
PPGEDU/CUR/UFMT	Programa de Pós-Graduação em Educação
PPGP	Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação
PPP	Projeto Político Pedagógico
SMED	Secretaria Municipal de Educação
UFAM	Universidade Federal do Amazonas
UFES	Universidade Federal do Espírito Santo
UFLA	Universidade Federal de Lavras
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
UFMA	Universidade Federal do Maranhão
UFMT	Universidade Federal do Mato Grosso
UnB	Universidade de Brasília
UNIFRAN	Universidade de Franca
UFPB	Universidade Federal da Paraíba
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	16
2	CONSTRUINDO CAMINHOS: REFLEXÕES SOBRE O PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO E A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO.....	23
2.1	Princípios fundamentais e desafios da gestão democrática escolar: uma perspectiva abrangente.....	24
2.2	Construção do projeto político-pedagógico: autonomia, identidade escolar e gestão democrática para uma educação significativa.....	31
2.3	Importância e extensão do projeto político-pedagógico na construção de uma educação de qualidade.....	36
2.4	Simetria entre o projeto político-pedagógico e a gestão democrática na Educação.....	41
3	PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO E GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA: UMA DISCUSSÃO BIBLIOGRÁFICA	47
3.1	Os procedimentos de coleta da pesquisa bibliográfica.....	47
3.2	Caracterização das pesquisas selecionadas.....	54
3.3	Um olhar sobre os aspectos das pesquisas realizadas com foco na gestão democrática e PPP.....	58
3.3.1	Categoria I - Discussão da compreensão sobre gestão democrática nas pesquisas analisadas.....	59
3.3.2	Categoria II - Construção e implementação do PPP: envolvimento de segmentos e participantes.....	61
3.3.3	Categoria III - O papel da Gestão Escolar na implementação do PPP.....	67
3.3.4	Categoria VI - A avaliação do processo de implementação do PPP.....	68
4	O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR NO PROCESSO DE CONSTRUÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PPP EM UMA REDE MUNICIPAL DE ENSINO.....	72
4.1	Procedimento de coleta de dados.....	72
4.2	Das entrevistas e caracterização das participantes da pesquisa.....	73
4.3	Categoria 1 – Gestão/Gestão Democrática.....	78
4.4	Categoria 2 – Processo de construção do PPP na escola.....	88

4.5	Categoria 3 – Implementação e avaliação do PPP.....	100
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	110
	REFERÊNCIAS.....	115
	APÊNDICE A – Produto Educacional.....	118
	APÊNDICE B – Roteiro de Entrevistas.....	149
	ANEXO A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	150

1 INTRODUÇÃO

Esta dissertação aborda o tema: “Construção do Projeto Político Pedagógico baseado na Gestão Democrática: o caso de uma rede municipal do sul de Minas Gerais”. O Projeto Político Pedagógico (PPP) e a gestão democrática são temas fundamentais para a compreensão e aprimoramento da educação no Brasil. O PPP é um documento que orienta as ações pedagógicas de uma instituição de ensino, definindo seus objetivos, metas, estratégias e formas de avaliação. Permitindo que a escola organize suas atividades pedagógicas de forma mais eficiente e consistente com seus propósitos, além de possibilitar a participação da comunidade escolar na definição das políticas educacionais.

A gestão democrática no processo de tomada de decisões envolve o compartilhamento dos resultados finais com todos os integrantes da comunidade escolar, abrangendo professores, alunos, pais e funcionários. Esse modelo de gestão permite que todos os envolvidos na educação tenham voz ativa nas decisões da escola, o que contribui para a construção de um ambiente mais participativo, colaborativo e inclusivo. Além disso, a gestão democrática pode melhorar a qualidade do ensino, aumentar a motivação dos alunos e professores, fortalecer a relação entre a escola e a comunidade.

O estudo sobre esse assunto é fundamental, pois possibilita entender a estrutura e a gestão das escolas, além de identificar os desafios e as oportunidades para desenvolver uma educação mais democrática e participativa. Isso contribui para a criação de um ambiente mais colaborativo, motivador e inclusivo.

Essa pesquisa contribui para o desenvolvimento de propostas e políticas públicas que valorizem a participação da comunidade escolar na gestão e na definição das políticas educacionais.

Pode-se perceber o sentido e o significado da expressão gestão democrática da educação a partir da análise da Constituição Federal de 1988 e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei nº 9394/96 (Brasil, 1996). A Constituição Federal ressalta ao longo dos seus artigos sobre a participação ativa da sociedade em todos os assuntos educativos, especialmente quando determina em seu Art. 205 que “a educação será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade”. Já no seu art. 206, a Carta Magna define nove princípios do ensino nacional, enfatizando em seu inciso VI “a gestão democrática da educação e a qualidade social da educação” (Brasil, 1988). De igual modo, a LDB, no Art. 14 destaca “a gestão democrática do ensino público na educação básica de acordo com suas peculiaridades” (Brasil, 1996).

A partir de estudiosos que se dedicam a pesquisas sobre as temáticas do projeto político pedagógico e gestão democrática no ensino público, apresenta-se um arcabouço teórico sobre o assunto.

Ao definir projeto político pedagógico, Veiga (2008) afirma que o projeto busca um percurso de forma deliberada e coletiva. “[...] é, também, um projeto político por estar intimamente articulado com o compromisso sociopolítico com os interesses reais e coletivos da população majoritária.” (Veiga, 2008, p. 13). A autora acrescenta que político e pedagógico se constituem de formas inseparáveis, pois definem mutuamente as ações educativas e as características necessárias às escolas de cumprirem seus propósitos e sua intencionalidade.

O PPP, ao se 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 do trabalho que reforça as diferenças e hierarquiza os poderes de decisão (Veiga, 2008, p.13).

A fundamentação teórica foi pautada nos trabalhos de Gadotti (1994), Lück (2009), Paro (2016), Veiga (2002; 2004; 2008; 2013), dentre outros autores que são referências importantes para quem busca compreender e aprimorar a gestão democrática nas escolas, trazendo contribuições teóricas e práticas relevantes para a área da educação. Tais autores apoiam uma visão de que a gestão escolar deve ser pautada em princípios democráticos, com a efetiva participação de professores, alunos, pais e funcionários nas tomadas de decisão. Enfatizam a importância de se construir uma cultura de colaboração e de responsabilidade compartilhada dentro das escolas.

A questão desta pesquisa foi: como ocorreu o processo de elaboração e execução do Projeto Político Pedagógico (PPP) em uma rede municipal de ensino do sul de Minas Gerais, considerando a papel da gestão escolar diante do processo realizado pelas escolas?

A partir deste problema, o estudo contribuiu para compreender melhor os desafios e as práticas envolvidas na elaboração e execução do PPP, fornecendo percepções relevantes para aprimorar a gestão e a qualidade do ensino nas escolas municipais da região.

O objetivo geral dessa pesquisa foi descrever e analisar o processo de construção e implementação do PPP em uma rede municipal de ensino do sul de Minas Gerais, bem como a função e o papel do gestor escolar nesse processo. São objetivos específicos:

- Discutir o papel e a participação do gestor escolar na implementação do Projeto Político Pedagógico, enfatizando-se a gestão democrática enquanto princípio;
- Identificar produções científicas em forma de teses e dissertações que proporcionem

uma visão abrangente sobre os trabalhos realizados em torno da discussão PPP e gestão democrática;

- Verificar e analisar a construção do PPP em unidades de ensino da rede pública municipal, observando as necessidades e expectativas das unidades educativas, para que possa efetivar um trabalho organizacional alinhado com a visão institucional;
- Elaborar um guia de orientações para gestores escolares na construção do PPP (Apêndice B).

Considerando os objetivos propostos, realizou-se uma pesquisa de abordagem qualitativa que, segundo Minayo (2001, p. 21), “trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças e das atitudes”. A autora ressalta que esse grupo de ocorrências humanas se destaca não só por agir, mas por refletir sobre suas ações e interpretá-las dentro e a partir da realidade vivida e compartilhada com seus semelhantes. Dessa forma, a pesquisadora poderá observar, diretamente, como cada pessoa ou instituição vivencia a realidade pesquisada.

A primeira etapa da pesquisa consistiu na organização da seção de referencial teórico que foi planejado, envolvendo a estruturação do conteúdo de maneira lógica e consistente. Nesse processo, busca-se apresentar as teorias, conceitos e estudos relevantes que serviram de base para esta pesquisa, estabelecendo conexões entre eles. Além disso, foi essencial desenvolver uma argumentação clara e coerente demonstrando, de forma precisa, como as teorias definidas se relacionaram com o objeto de estudo em questão. Essa abordagem permitiu não apenas fundamentar a pesquisa, mas também evidenciar a relevância e a consistência do embasamento teórico adotado. Para Minayo (2001, p.19), "se quisermos, portanto, trilhar a carreira de pesquisador, temos de nos aprofundar nas obras de diferentes autores que trabalham os temas que nos preocupam, inclusive dos que trazem proposições com as quais ideologicamente não concordamos".

Em outro momento foi realizada uma pesquisa bibliográfica, na qual foram selecionadas produções existentes sobre o tema de pesquisa disponibilizadas na forma de dissertações e teses que constituíram a seção resultante dessa pesquisa. A organização desses materiais encontrados foram de forma lógica, seja por dados, tema ou fontes, a fim de facilitar consultas futuras. Portanto, foi produzida uma revisão de literatura, utilizando abordagem para a análise das fontes obtidas. A pesquisa bibliográfica foi um componente essencial do processo, permitindo examinar os trabalhos disponíveis, construindo algumas categorias que emergiram a partir da leitura dos textos relacionadas a gestão democrática, o papel do diretor e a importância do PPP para a unidade escolar. Todos os estudos identificados, cujos títulos demonstravam uma relação direta com o tema investigado foram incorporados com o objetivo de enriquecer a pesquisa e

sintetizar as informações mais relevantes. Esse procedimento permitiu a identificação e conexão das principais ideias, que fundamentou de forma sólida o trabalho científico desenvolvido. A coleta de dados foi conduzida de forma sistemática: iniciando, com uma busca exclusiva por títulos, na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), do Ministério de Ciência Tecnologia e Inovação (MCTI), usando os descritores "Projeto Político Pedagógico" e "Gestão Democrática". Essa pesquisa resultou na identificação de 13 dissertações e uma tese, com a observação de que duas dissertações estavam duplicadas na plataforma. A metodologia de pesquisa bibliográfica adotada permitiu não apenas a compilação de dados, mas também a crítica e a interpretação das informações, possibilitando uma análise abrangente e integradora dos conteúdos estudados.

A terceira etapa da pesquisa foi conduzida em quatro escolas do município pesquisado, considerando o critério de permanência das gestoras no mandato durante o período de 2021 a 2024. Essa seleção proporcionou uma análise específica das práticas implementadas sob a liderança dessas gestoras ao longo do novo mandato do poder executivo. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com gestoras e professores (Apêndice A). As perguntas foram as mesmas para gestoras e professoras, proporcionando uma abordagem uniforme que permitiu comparar as perspectivas de ambos os grupos sobre as dinâmicas educacionais. Essa metodologia facilitou a identificação de pontos em comum e divergências nas respostas, revelando a complexidade das experiências vivenciadas nas instituições de ensino. Ao empoderar tanto as gestoras quanto as professoras a expressarem suas opiniões, conseguimos obter um panorama mais completo das práticas pedagógicas e das políticas educacionais em vigor. A análise documental, incluindo os PPPs, foi conduzida por meio de uma abordagem qualitativa possibilitando compreender as experiências e práticas das gestoras no contexto da gestão democrática e da implementação do PPP. A entrevista buscou captar a percepção destas profissionais sobre a implementação do PPP, os desafios enfrentados na sua gestão e estratégias para superá-los. As gestoras e professoras foram convidados a participar voluntariamente das entrevistas, garantindo a confidencialidade e anonimato das informações. Cabe destacar que o projeto de pesquisa foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (COEP) da Universidade Federal de Lavras (UFLA).

A seleção das professoras para esta entrevista se fundamentou em sua participação direta na formação voltada à construção e implementação do PPP da escola, em parceria com a direção. Estas professoras não apenas integraram o processo formativo, como também desempenharam um papel ativo contribuindo para a articulação entre o corpo docente. A entrevista com estas profissionais visou, portanto, compreender suas percepções sobre a

eficácia do processo formativo, as principais conquistas alcançadas e os desafios encontrados na construção de uma gestão democrática e participativa. Essa escolha se tornou ainda mais relevante ao considerar o protagonismo das professoras na integração dos princípios do PPP com as demandas pedagógicas da escola, promovendo um ambiente de ensino mais equitativo e centrado na participação coletiva.

A participação dos professores nos processos de decisão da escola é essencial para a efetividade do Projeto Político-Pedagógico (PPP). Os educadores devem ser considerados sujeitos ativos nas transformações que ocorrem nas instituições de ensino. É fundamental que o PPP esteja inserido em uma gestão escolar democrática, onde os professores não apenas implementem, mas também contribuam para a elaboração e execução do projeto, promovendo um ambiente mais humano e solidário. Essa abordagem reforça a ideia de que a educação deve ser um processo colaborativo, no qual todos os envolvidos, especialmente os professores, têm voz e participação. Ao se tornarem protagonistas no processo educativo, os professores podem efetivamente contribuir para a construção de uma educação mais inclusiva e transformadora, alinhada às necessidades e contextos dos alunos.

Vasconcellos (2002) argumenta que os professores são elementos essenciais na construção do Projeto Político Pedagógico (PPP), pois sua participação ativa promove uma gestão verdadeiramente democrática. Eles são os responsáveis por articular o planejamento pedagógico com a prática educacional cotidiana, garantindo que as decisões coletivas sejam implementadas de maneira efetiva.

A análise de dados provenientes de entrevistas em uma pesquisa é uma etapa fundamental que exige atenção e cuidado. Envolve organização, categorização e interpretação das informações coletadas durante as entrevistas. Inicialmente, a organização dos dados é essencial para garantir que todas as informações sejam registradas e possam ser facilmente acessadas durante a análise. Pode incluir a transcrição das entrevistas, a criação de um sistema de agendamento ou a utilização de programas especializados para gerenciamento de dados. A categorização dos dados é um passo a seguir, no qual os dados são agrupados de acordo com os tópicos pesquisados. Essa etapa permite identificar tendências, semelhanças e diferenças entre as respostas dos entrevistados, contribuindo para uma compreensão mais aprofundada do estudo.

Da forma como tratamos neste trabalho, a metodologia inclui as concepções teóricas de abordagem, o conjunto de técnicas que possibilitam a construção da realidade e o sopro divino do potencial criativo do investigador. Enquanto abrangência de concepções teóricas de abordagem, a teoria e a metodologia caminham juntas, intrinsecamente inseparáveis. Enquanto conjunto de técnicas, a metodologia deve dispor de um instrumental claro, coerente,

elaborado, capaz de encaminhar os impasses teóricos para o desafio da prática (Minayo, 2001. p. 16).

A interpretação dos dados é importante na extração de significado e percepções relevantes das informações coletadas. Neste processo, o pesquisador analisa as relações entre as categorias identificadas, busca padrões, faz inferências e elabora dicas que respondem às questões de pesquisa e contribuem para o avanço do conhecimento na área científica. Em síntese a análise de dados de entrevistas em uma pesquisa envolve uma abordagem sistemática e reflexiva, que visa transformar os dados brutos em conhecimento significativo e relevante para o estudo em questão.

Para Gil (2010):

[...] a natureza dos dados disponíveis depende dos objetivos da entidade que coleta e os organiza. [...] de modo geral, a coleta de dados a partir de registros estatísticos é muito mais simples do que mediante qualquer procedimento direto. No entanto, exige que o pesquisador dispunha de um bem elaborado plano de pesquisa que indique com clareza a natureza dos dados a serem obtidos. E também que saiba identificar as fontes adequadas para a obtenção de dados significativos para os propósitos da pesquisa (Gil, 2010, p. 161).

Nesse sentido, organizou-se a primeira seção intitulada como: Construindo Caminhos: Reflexões sobre o Projeto Político-Pedagógico e a Gestão Democrática na Educação, que destacou o Projeto Político-Pedagógico (PPP) e a Gestão Democrática como essenciais para a construção de uma educação de qualidade. O primeiro subitem trata da simetria entre o Projeto Político Pedagógico e Gestão Democrática na educação. O segundo discutiu os Princípios Fundamentais e Desafios da Gestão Democrática Escolar: uma perspectiva abrangente. O terceiro abordou a Importância e Extensão do Projeto Político- Pedagógico na Construção de uma Educação de Qualidade. O quarto apresentou a Construção do Projeto Político-Pedagógico: Autonomia, Identidade Escolar e Gestão Democrática para uma Educação significativa. Dessa forma, a seção reuniu reflexões fundamentais que reforçaram a centralidade do PPP e da gestão democrática como pilares estruturantes para a promoção de uma educação participativa, inclusiva e comprometida com a transformação social.

Na terceira seção, intitulado “Projeto Político Pedagógico e Gestão Democrática na escola: uma discussão bibliográfica”, apresentou uma análise teórica e reflexiva fundamentada em estudos existentes. Destacando uma abordagem bibliográfica, com o objetivo de aprofundar os fundamentos e práticas nesse contexto escolar. O primeiro subitem abordou os procedimentos de coleta da pesquisa bibliográfica; o segundo discutiu a caracterização das pesquisas selecionadas; o terceiro explorou um olhar sobre os aspectos das pesquisas realizadas como foco na gestão democrática e PPP; o quarto tratou de uma discussão da compreensão

sobre gestão democrática nas pesquisas analisadas; o quinto enfatizou a construção e implementação do PPP: envolvimento dos participantes; o sexto analisou o papel da gestão escolar na implementação do PPP e o sétimo apresentou a avaliação do processo na implementação do PPP. Foi conduzida uma investigação sobre os trabalhos que embasaram a pesquisa do tema abordado.

A quarta seção intitulada “ O papel do gestor escolar no processo de construção e implementação do PPP em uma rede municipal de ensino”, a seção enfatizou a importância da análise de dados como ferramenta para fundamentar ações práticas e assertivas. Ele sugeriu um enfoque em decisões estratégicas baseadas em informações concretas e verificáveis. A primeira categoria trouxe a Gestão/Gestão democrática, a segunda contextualizou o processo de construção do PPP na escola; o terceiro discutiu a implementação e avaliação do PPP. Assim, a seção destacou como a análise de dados pode subsidiar a compreensão e o aprimoramento de práticas educacionais, reforçando o papel estratégico da gestão democrática e da avaliação contínua na construção e implementação do PPP.

2 CONSTRUINDO CAMINHOS: REFLEXÕES SOBRE PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO E A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO

Esta seção teve como objetivo investigar a relação entre o Projeto Político-Pedagógico (PPP) e a Gestão Democrática na educação, considerados pilares essenciais do contexto educacional. Buscou compreender como esses elementos fundamentais puderam contribuir para o aprimoramento da qualidade do ensino, promovendo a participação ativa da comunidade escolar e estimulando a construção de uma educação mais inclusiva, significativa e alinhada aos princípios democráticos.

O PPP é concebido como o alicerce teórico e prático da instituição, definindo sua identidade e os métodos de ensino. Além disso, a Gestão Democrática na Educação se apresenta como uma estratégia para fomentar a participação ativa de todos os envolvidos nas decisões educacionais. Destaca-se, assim, a importância da integração eficaz entre o PPP e a Gestão Democrática, visando à criação de um ambiente educacional dinâmico, inclusivo e alinhado às necessidades da sociedade contemporânea. Essa abordagem coletiva visa promover uma educação mais justa e participativa, contribuindo para o desenvolvimento integral dos alunos e para a construção de uma sociedade mais informada e crítica.

A gestão democrática pressupõe a participação ativa de todos os segmentos da comunidade escolar, incluindo gestores, professores, estudantes, funcionários e familiares. Para que a escola funcione como um espaço de construção coletiva, é essencial que pais e responsáveis sejam reconhecidos como parte integrante desse processo. Nesse sentido, Vasconcellos (2002, p. 87) destaca que “a comunidade escolar, incluindo pais e responsáveis, precisa ser vista como parte integrante da gestão democrática, contribuindo para um ambiente onde a educação se realiza em parceria e diálogo.” Isso evidencia que a corresponsabilidade na educação não se restringe ao ambiente escolar, mas deve envolver as famílias, promovendo a cooperação e o compartilhamento de decisões. Dessa forma, a construção de um projeto político-pedagógico verdadeiramente democrático exige a valorização da participação coletiva, assegurando que diferentes vozes sejam ouvidas e consideradas no desenvolvimento das práticas educacionais.

Nesse sentido, a participação da família não deve se restringir a momentos formais ou pontuais, como reuniões ou eventos escolares, mas sim ser incentivada de forma contínua, fortalecendo a corresponsabilidade no desenvolvimento dos estudantes. Quando pais e responsáveis são inseridos nesse processo, criam-se oportunidades para um diálogo mais próximo entre escola e comunidade, permitindo que as decisões pedagógicas reflitam as reais necessidades e expectativas da sociedade.

A abordagem de Vasconcellos também dialoga com os princípios da gestão democrática previstos na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB/1996), que destaca a

importância da participação da comunidade na condução da escola. Dessa forma, a gestão democrática não se limita a um modelo administrativo, mas se constitui como um princípio educativo que promove o envolvimento coletivo e a construção de uma escola mais aberta, participativa e comprometida com a formação integral dos estudantes. A parceria entre escola e comunidade, baseada no diálogo e na cooperação, fortalece o papel social da educação e amplia as possibilidades de uma gestão mais democrática e eficiente.

A seção foi organizada em quatro subseções. A primeira tratou dos Princípios Fundamentais e Desafios da Gestão Democrática Escolar: uma perspectiva abrangente. A segunda apresentou a Construção do Projeto Político-Pedagógico: Autonomia, Identidade Escolar e Gestão Democrática para uma Educação significativa. a terceira abordou a Importância e Extensão do Projeto Político-Pedagógico na Construção de uma Educação de Qualidade. A quarta a simetria entre o Projeto Político Pedagógico e Gestão Democrática na educação.

2.1 Princípios Fundamentais e Desafios da Gestão Democrática Escolar: uma perspectiva abrangente

A gestão democrática no âmbito escolar é um princípio fundamental e um tema cada vez mais relevante e necessário para a promoção de uma educação de qualidade, pois busca garantir a participação ativa e a autonomia de todos os envolvidos no processo educativo, sejam eles professores, alunos, pais e a comunidade em geral.

Uma gestão democrática nas escolas implica em um modelo de tomada de decisões que leva em consideração a contribuição de todos os atores envolvidos. Isso significa que diferentes grupos devem ter a oportunidade de expressar suas opiniões e sugestões, participando da investigação e das definições de diretrizes e políticas educacionais.

A participação dos professores é fundamental para uma gestão democrática eficaz, pois esses profissionais são os principais responsáveis pela execução do processo educativo. Assim, é necessário que ter voz ativa no ambiente escolar, como na definição de currículos, no estabelecimento de estratégias pedagógicas e na gestão de recursos.

A autonomia no âmbito escolar é essencial para promover a qualidade educacional, a cidadania e o desenvolvimento escolar dos alunos, permitindo que as escolas se adaptem às necessidades e características locais, busquem soluções inovadoras e adaptadas às mudanças, bem como aos desafios do contexto educacional. Isso implica em poder tomar decisões sobre seus processos educacionais, programas e atividades, sem a interferência de entidades externas,

como órgãos governamentais ou instituições públicas.

Libâneo (2008, p. 105) abordou:

[...] a autonomia escolar como um princípio fundamental para a gestão democrática, destacando que a autonomia não significa isolamento, mas sim a capacidade de tomar decisões pedagógicas e administrativas em diálogo com a comunidade escolar e com as políticas públicas.

Libâneo, enfatiza a autonomia escolar como um princípio essencial da gestão democrática, ressaltando que essa autonomia não deve ser entendida como isolamento, mas sim como a capacidade da escola de tomar decisões pedagógicas e administrativas de forma participativa e em consonância com a comunidade escolar e as políticas públicas. Isso significa que uma escola autônoma não age de maneira independente ou desvinculada das diretrizes educacionais mais amplas, mas sim que possui liberdade para organizar seu funcionamento e suas práticas de ensino de maneira adequada à sua realidade, garantindo a participação dos diferentes atores no processo decisório.

Esse entendimento reforça a ideia de que a autonomia escolar está diretamente ligada à democracia na educação, pois possibilita que gestores, professores, alunos, pais e demais membros da comunidade tenham um papel ativo na construção do Projeto Político-Pedagógico (PPP) e na definição das estratégias para a melhoria do ensino. Além disso, Libâneo destaca que essa autonomia deve estar alinhada às políticas públicas educacionais, indicando que as decisões internas da escola precisam dialogar com os marcos legais e com as necessidades da sociedade, garantindo tanto a flexibilidade na gestão quanto a responsabilidade com a qualidade da educação.

Dessa forma, a autonomia escolar defendida pelo autor não representa uma independência absoluta, mas sim um modelo de gestão em que a escola tem liberdade para tomar decisões estratégicas, sempre com base no diálogo, na participação coletiva e no compromisso com uma educação democrática e inclusiva.

A gestão democrática no ambiente escolar se fundamenta na atuação participativa e colaborativa de todos os sujeitos envolvidos na construção do processo educativo, incluindo os estudantes como protagonistas. Nesse sentido, Paulo Freire (2009) destaca que “os alunos devem ser sujeitos ativos no processo educativo, participando de decisões e reflexões que os tornem coautores do processo pedagógico.” Essa perspectiva reforça a importância de um ensino pautado no diálogo, na autonomia e na construção coletiva do conhecimento, permitindo que os estudantes não apenas absorvam conteúdos, mas também contribuam ativamente para a organização da vida escolar. Quando a escola valoriza essa participação, cria-se um ambiente mais significativo, no qual a aprendizagem se torna uma experiência compartilhada e

contextualizada. Dessa forma, ao reconhecer os estudantes como agentes da própria formação, a educação fortalece sua dimensão democrática e promove o desenvolvimento de cidadãos críticos e comprometidos com a transformação social.

Ao defender essa concepção, Freire reforça que a escola deve ser um espaço de diálogo, no qual a opinião dos alunos é valorizada e considerada na construção do currículo e das práticas pedagógicas. Isso implica um modelo de ensino que respeita os interesses e necessidades dos estudantes, promovendo uma educação mais significativa e alinhada com a realidade social. Dessa forma, o protagonismo estudantil não é apenas um princípio pedagógico, mas um elemento essencial para a consolidação de uma gestão escolar verdadeiramente democrática.

Portanto, a participação dos pais e da comunidade é fundamental para o fortalecimento da gestão democrática nas escolas, pois suas contribuições com propostas e demandas podem ser valiosas, além de auxiliar no monitoramento e na avaliação das políticas educacionais.

“A gestão democrática exige a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, especialmente dos pais, cuja contribuição é fundamental para o fortalecimento das relações de confiança e o compromisso com os objetivos educacionais” (Libâneo, 2008, p. 42).

A gestão democrática tem prescrição legal na Constituição Federal de 5 de outubro de 1988; na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) de 20 de dezembro de 1996; e no Plano Nacional de Educação (PNE), Lei nº 10.172 de 9 de janeiro de 2001. A gestão democrática e participativa da escola e dos sistemas é um dos princípios constitucionais da educação pública, segundo o artigo 206 da Constituição Federal de 1988, anunciado a seguir:

Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

- I - Igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II - Liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;
- III - Pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- IV - Gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- V - Valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas;
- VI - Gestão democrática do ensino público, na forma da lei;
- VII - Garantia de padrão de qualidade (Brasil, 1988).

A gestão democrática no âmbito escolar também está diretamente relacionada à promoção da autonomia das instituições de ensino. Uma gestão autônoma permite que as escolas adaptem suas ações às suas próprias realidades e necessidades, podendo assim, implantar projetos e decisões alinhadas com sua comunidade escolar.

No entanto, é necessário ressaltar que a gestão democrática não se trata apenas de

assembleias ou encontros participativos realizados. Para que seja eficaz, é preciso que haja um ambiente de diálogo e respeito mútuo, onde todas as vozes sejam valorizadas e que as decisões sejam tomadas de forma consensual, sempre buscando o bem comum.

Conforme destaca Lück (2009):

A gestão escolar pelo diretor se assenta, portanto, sobre sua competência em liderar e compartilhar liderança, tanto na comunidade interna como externa da escola, orientada por uma visão de conjunto do trabalho educacional e do funcionamento da escola no enfrentamento de seus desafios (Lück, 2009, p. 80).

A autora ressaltou que a gestão escolar conduzida pelo diretor de uma escola se baseia em sua capacidade de liderança e na habilidade de compartilhar essa liderança, tanto dentro da comunidade escolar (interna) quanto fora dela (externa).

O diretor desempenha um papel fundamental na condução da escola, e sua liderança deve ser orientada por uma visão abrangente do trabalho educacional e do funcionamento da escola, especialmente quando se trata de enfrentar os desafios que uma escola pode enfrentar. Portanto, a autora enfatiza que o diretor não atua sozinho, mas colabora com a comunidade interna e externa para alcançar os objetivos da escola e superar os obstáculos que possam surgir no processo educacional. A liderança do diretor deve ser comprometida com o sucesso global da escola.

De acordo com Paro (2016):

O primeiro ponto a ser ressaltado é tão obvio quanto lembrar que democratização se faz na prática. Não obstante guiada por alguma concepção teórica do real e de suas determinações e potencialidades, a democracia só se efetiva por atos e relações que se dão no nível da realidade concreta (Paro, 2016, p. 24).

No parágrafo anterior, o autor enfatiza que a democratização é um processo prático e que, embora possa ser baseada em teorias e concepções teóricas sobre a realidade e suas determinações, a democracia só se torna efetiva por meio de ações e relações que ocorrem no mundo real, na prática. Destaca, ainda, a importância de colocar a democracia em prática, não apenas teoricamente. No estudo de Lück (2009):

A democracia constitui-se em característica fundamental de sociedades e grupos centrados na prática dos direitos humanos, por reconhecerem não apenas o direito de as pessoas usufruírem dos bens e dos serviços produzidos em seu contexto, mas também, e sobretudo, seu direito e seu dever de assumirem responsabilidade pela produção e melhoria desses bens e serviços. Com essa perspectiva, direitos e deveres são dois conceitos indissociáveis, de modo que, falando-se de um, remete-se ao outro necessariamente. É nessa junção que se estabelece a verdadeira democracia, construída mediante participação qualificada pela cidadania e construção do bem comum (Lück, 2009, p. 70).

A autora destaca que a democracia é uma característica fundamental de sociedades e grupos que se baseiam na prática dos direitos humanos. Isso se deve ao fato de que a democracia reconhece não apenas o direito das pessoas de desfrutarem dos bens e serviços produzidos em sua sociedade, mas também enfatiza seu direito e responsabilidade de participar ativamente na produção e melhoria desses bens e serviços. Argumenta que, nessa perspectiva, direitos e deveres são conceitos inseparáveis, ou seja, quando se fala em direitos, também se está referindo aos deveres das pessoas, e vice-versa. A verdadeira democracia, segundo a autora, é construída por meio da participação qualificada da cidadania e da busca pelo bem comum.

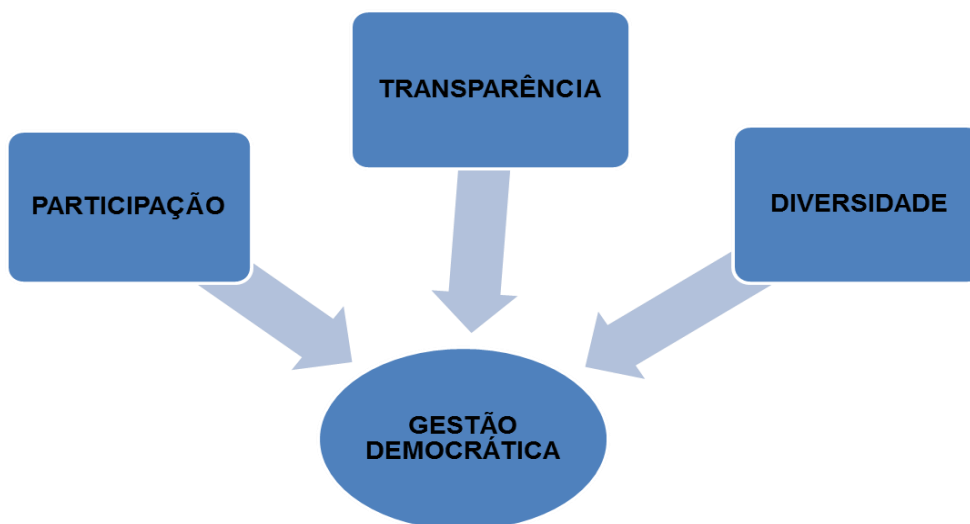
Em suma, a gestão democrática no âmbito escolar é fundamental para criar um ambiente educacional mais inclusivo, participativo e independente. Ela proporciona a oportunidade de envolver todos os atores educacionais na definição de políticas e práticas pedagógicas, colaborando para a melhoria da qualidade da educação. É um desafio constante, mas que certamente traz resultados positivos para toda a comunidade escolar. No entanto, é importante ressaltar que a gestão democrática não é um processo simples, nem isento de desafios. Requer uma mudança de mentalidade e um compromisso contínuo com a participação ativa dos envolvidos.

De acordo com a visão de Lück (2009):

A participação constitui uma forma significativa de, ao promover maior aproximação entre os membros da escola, reduzir desigualdades entre eles. Portanto, a participação está centrada na busca de formas mais democráticas de promover a gestão de uma unidade social. As oportunidades de participação se justificam e se explicam, em decorrência, como uma íntima interação entre direitos e deveres, marcados pela responsabilidade social e valores compartilhados e o esforço conjunto para a realização de objetivos educacionais (Luck, 2009, p. 71).

A autora enfatiza que a participação desempenha um papel fundamental na promoção da aproximação entre os membros de uma escola e na redução das desigualdades entre eles. A participação é vista como uma maneira de buscar abordagens mais democráticas na gestão de uma comunidade educacional. A autora argumenta que as oportunidades de participação se justificam como resultado da interação entre direitos e deveres, com ênfase na responsabilidade social e valores compartilhados. Destaca a importância da participação na construção de uma gestão escolar democrática envolvendo esforços coletivos para alcançar objetivos educacionais comuns. No mapa conceitual (Figura 1), é possível identificar alguns elementos essenciais no contexto de tantos outros igualmente relevantes que são abordados para a eficácia da gestão democrática.

Figura 1 – Elementos essenciais para a gestão democrática.



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

É sabido que existem diversos pontos-chave que definem uma gestão democrática, que são extremamente reconhecidos por sua importância, escolhi citar três princípios que são fundamentais: participação, transparência e diversidade.

A participação é uma tarefa coletiva que deve ser moldada e orientada por todas as partes interessadas para garantir a qualidade e a equidade no ensino. A participação envolve permitir que indivíduos, grupos ou comunidades tenham voz e influência nas decisões que afetam suas vidas escolares.

A transparência na gestão escolar é um dos pilares fundamentais para a construção de um ambiente democrático e participativo. Quando a comunidade escolar tem acesso às informações e compreende os processos de tomada de decisão, fortalece-se a confiança entre gestores, professores, estudantes e famílias. Nesse sentido, Libâneo (2008, p. 47) ressalta que “a transparência na gestão é uma prática indispensável para garantir a participação consciente e ativa dos membros da comunidade escolar, promovendo um ambiente de confiança e corresponsabilidade.” Isso significa que, ao tornar os processos administrativos e pedagógicos claros e acessíveis, a escola possibilita maior engajamento dos diferentes atores educacionais, tornando-os corresponsáveis pelo planejamento e pela execução das ações. Assim, a gestão democrática se efetiva não apenas como um princípio, mas como uma prática cotidiana que valoriza o diálogo, a colaboração e o compromisso coletivo com a melhoria da educação.

A diversidade na gestão democrática escolar envolve a representação de diferentes

grupos étnicos, culturais, religiosos, raciais, de gênero, de orientação sexual, de habilidades e de origens socioeconômicas. Garantir que todas essas vozes sejam ouvidas e representadas na tomada de decisões é fundamental para promover a equidade no sistema educacional. Ao abraçar a diversidade, as escolas têm a oportunidade de promover a tolerância, o respeito e a compreensão entre os alunos, professores e funcionários. Isso cria um ambiente onde as diferenças são valorizadas e celebradas, combatendo o preconceito e a discriminação.

A gestão democrática escolar não apenas fortalece a voz de todos os membros da comunidade escolar, mas também traz benefícios educacionais. Ela promove um senso de responsabilidade, engajamento cívico e um ambiente escolar mais inclusivo, onde as necessidades e preocupações de todos são levadas a sério. A gestão democrática no âmbito escolar promove um ambiente em que a participação e a autonomia são valorizadas, e onde a colaboração e o diálogo são fundamentais para o funcionamento eficiente da escola.

Segundo Lück (2009):

Com essa perspectiva, a participação se constitui em uma expressão de responsabilidade social inerente à expressão da democracia. Pode-se definir, portanto, a gestão democrática, como sendo o processo em que se criam condições e se estabelecem as orientações necessárias para que os membros de uma coletividade, não apenas tomem parte, de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam os compromissos necessários para a sua efetivação (Lück, 2009, p. 71).

A autora sugere que a participação é uma expressão de responsabilidade social. Isso significa que a participação ativa dos membros de uma comunidade ou coletividade é um reflexo do seu compromisso em agir de maneira responsável e cidadã em relação às questões importantes. Define também a gestão democrática como um processo que envolve a criação de condições e orientações que permitem que os membros de uma coletividade participem regular e continuamente das decisões mais significativas. Em outras palavras, a gestão democrática é caracterizada pela participação ativa das pessoas nas decisões que afetam suas vidas. Além da participação, a gestão democrática exige que os membros da coletividade assumam compromissos para garantir que as decisões sejam renovadas de maneira eficaz. Isso implica que a participação não se limita apenas à expressão de opiniões, mas também à disposição de assumir a responsabilidade continuando a discussão sobre Gestão Democrática, para Veiga (2013):

Um dos caminhos para a construção dos processos participativos de gestão é, sem dúvida, problematizar o instituído com vistas a conceber e concretizar coletivamente novas formas democráticas de convívio escolar, que permitam a formação de pessoas comprometidas, cidadãos críticos e profissionais comprometidos com os ideais de uma sociedade mais justa (Veiga, 2013, p. 162).

Para a autora a construção de processos de gestão participativa é um caminho importante a ser seguido. Isso significa envolver todas as partes interessadas: alunos, professores, pais, funcionários, na tomada de decisões e no funcionamento da escola. Para alcançar a gestão democrática na educação, é sugerido que devemos questionar as práticas e estruturas existentes. Isso significa olhar criticamente para a forma como as coisas são feitas atualmente e encontrar maneiras de criar novas formas de convívio escolar. Um dos objetivos da gestão democrática, de acordo com a autora, é promover a formação de indivíduos comprometidos. Isso significa que a participação ativa na gestão da escola pode ajudar o desenvolvimento de cidadãos críticos e profissionais que se dedicam aos ideais de justiça e equidade em uma sociedade. Criando novas formas de convívio escolar que se baseiam em princípios democráticos.

O exemplo citado pelo autor é o confronto da escola pública burocrática com as novas demandas da cidadania e a busca por uma nova identidade para cada escola, considerando a crescente diversidade da sociedade. Portanto, o autor destaca a necessidade de adaptar a escola e seu sistema de ensino para atender às mudanças sociais e às necessidades contemporâneas, mantendo ao mesmo tempo um equilíbrio com as tradições e o legado instituído da escola.

2.2 Construção do Projeto Político-Pedagógico: autonomia, identidade escolar e gestão democrática para uma educação significativa

De acordo com as palavras de Veiga (2002):

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, 2002, p. 15 e 16).

Nesse contexto, a autora argumenta que o PPP da escola desempenha um papel fundamental ao fornecer orientações essenciais para a organização do trabalho pedagógico. Isso inclui não apenas o trabalho dos professores em suas salas de aula, como mencionado anteriormente, mas também a dinâmica mais ampla que permeia toda a escola.

A mensagem central da autora é que o PPP é uma ferramenta que permite que a escola assuma um papel ativo na definição de sua própria identidade e na orientação de suas práticas educacionais. Ao adotar a reflexão coletiva, o diálogo e a participação da comunidade escolar, a escola pode se tornar um espaço de construção democrática, onde as diretrizes do PPP

informam a maneira como a educação é inovadora, com impacto direto no desenvolvimento dos alunos e na qualidade do ensino.

O Projeto Político Pedagógico (PPP) desempenha um papel fundamental na construção de uma educação significativa e de qualidade. Ele é um documento que estabelece os princípios, objetivos e diretrizes que norteiam a atuação de uma instituição de ensino, seja ela uma escola, uma universidade ou outra entidade educacional. O gestor deverá incentivar a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar incluindo professores, alunos, pais e funcionários, no processo de elaboração do PPP. Definindo assim os princípios que orientarão a atuação da instituição. Isso pode incluir o compromisso com a igualdade, a diversidade, a inclusão, a responsabilidade social e a ética. Analisando o contexto em que a escola está inserida, levando em consideração as características da realidade local da comunidade, as demandas dos alunos e as mudanças sociais, econômicas e culturais. Estabelecer objetivos claros e metas alcançáveis para a instituição. Os objetivos devem refletir a visão da escola para a educação que deseja proporcionar. Assim deverá ser desenvolvido um currículo que seja relevante e significativo para os alunos. Adotando estratégias para as avaliações dos alunos, que sejam formativas e não apenas uma medida de desempenho. Assegurar também que o PPP contemple a inclusão de todos os alunos, independente de suas habilidades, origens ou necessidades especiais. Portanto o PPP deve ser um documento dinâmico que pode ser revisado e atualizado regularmente para se adaptar a mudanças e inovações na educação. Traçando caminhos para uma educação significativa por meio do PPP requer um esforço colaborativo e contínuo de todos os envolvidos na escola. Com base no que Veiga (2013) evidencia:

O projeto político-pedagógico é o documento da identidade educativa da escola que regulariza e orienta as ações pedagógicas. Como proposta identitária, o projeto político-pedagógico constitui-se em uma tarefa comum do corpo diretivo e da equipe escolar e, mais especificamente, dos serviços pedagógicos (coordenação pedagógica, orientação educacional). A estes cabe o papel de liberar o processo de construção, execução e avaliação do projeto, contando com a valiosa participação de todos. A ideia-chave do projeto é construir a unidade no diverso, considerando o coletivo em suas dimensões de qualidade técnico-política e de democracia participativa. A construção, o desenvolvimento e a avaliação do projeto são práticas sociais coletivas, decorrentes da reflexão e da convergência das finalidades e objetivos (Veiga, 2013, p. 163).

A autora destaca que o Projeto Político-Pedagógico (PPP) é o documento que representa a identidade educativa da escola, orientando todas as ações pedagógicas. Ela enfatiza que a elaboração do PPP é uma responsabilidade compartilhada entre a equipe diretiva e a equipe escolar, com um papel específico para os serviços pedagógicos, como a coordenação

pedagógica e a orientação educacional.

Além disso, a autora ressalta que o objetivo central do PPP é promover a unidade no meio da diversidade, reconhecendo a importância do coletivo em termos de qualidade técnico-política e de participação democrática. Isso significa que o PPP busca criar uma visão unificada para a escola, levando em consideração a diversidade de perspectivas e a participação ativa de todos os envolvidos no processo educacional.

O PPP pode enfatizar a formação de cidadãos ativos, conscientes de seus direitos e responsabilidades na sociedade. Isso inclui a promoção da participação cívica e do envolvimento com questões sociais. Podemos destacar a importância da aprendizagem contínua ao longo da vida, incentivando os alunos a serem aprendizes ao longo da vida, capazes de se adaptar a novos desafios e oportunidades. Incentivando a criatividade e a inovação como parte integrante do processo educacional. Isso prepara os alunos para enfrentar problemas complexos e desenvolver soluções criativas. Promovendo a consciência e a responsabilidade ambiental, ensinando os alunos sobre questões ambientais e incentivando práticas sustentáveis. Adotando métodos de avaliação autêntica que refletem as habilidades e competências dos alunos de maneira significativa, como projetos, apresentações e portfólios. O PPP como uma ferramenta para fortalecer a identidade da escola, definindo sua missão, visão e valores únicos. Certificar que o PPP seja flexível e adaptável para lidar com mudanças inesperadas e novas demandas na educação.

Elaborar um PPP que trace caminhos para uma educação significativa é um processo complexo e desafiador, mas fundamental para garantir que a escola esteja preparada para atender às necessidades em constante evolução dos alunos e da sociedade. Ao seguir essas orientações e manter o compromisso com a qualidade, a relevância e a inclusão, as instituições de ensino podem proporcionar uma educação que seja verdadeiramente significativa e preparatória para o mundo contemporâneo.

Como destacado por Veiga:

Todo esse arcabouço oficial que rege a educação brasileira é resultado de conquistas da sociedade civil organizada, documento-referência para a organização da vida das escolas. Nessa perspectiva, os discursos sobre o projeto político-pedagógico, a gestão democrática, a autonomia e a avaliação se inserem nos diversos documentos das escolas (Veiga, 2013, p. 163).

A autora destaca que todo o conjunto de normas e diretrizes que regulamentam a educação no Brasil resulta de conquistas da sociedade civil organizada. Essas regulamentações servem como referência para a organização e funcionamento das escolas. Nesse contexto, os discursos relacionados ao PPP, à gestão democrática, à autonomia e à avaliação estão

incorporados em diversos documentos das escolas.

Isso significa que as ideias e conceitos relacionados a esses temas, como a importância do PPP, a necessidade de uma gestão democrática, a valorização da autonomia da escola e a avaliação educacional, são fundamentais na estrutura e operação das escolas. Eles não são apenas conceitos abstratos, mas sim princípios e práticas concretas que orientam o funcionamento das instituições educacionais, refletindo a influência da sociedade civil na construção e na evolução do sistema educacional brasileiro.

Para elaborar um PPP eficiente, é essencial contextualizá-lo em relação ao cenário atual da educação. Isso envolve considerar as necessidades, desafios e oportunidades específicos da comunidade escolar e da sociedade em geral. O PPP deve ser relevante para o contexto no qual a escola está inserida. Antes de iniciar a elaboração do PPP, é fundamental conduzir um diagnóstico da escola. Isso implica avaliar as condições atuais, identificar pontos fortes e áreas que necessitam de melhorias e envolver a comunidade escolar nesse processo. Com base nesse diagnóstico, o planejamento do PPP pode ser direcionado para atender às necessidades específicas da escola. Neste sentido o PPP deve ser construído de forma colaborativa, envolvendo todos os principais segmentos, incluindo pais, alunos, professores, equipe administrativa e membros da comunidade. O envolvimento da comunidade garante que o PPP seja representativo e eficaz. Portanto o PPP não é um documento estático, mas um guia dinâmico para a prática educacional. É essencial estabelecer mecanismos de monitoramento e avaliação contínua para verificar se as metas e objetivos estão sendo alcançados e se as estratégias estão funcionando conforme o planejado. O PPP deve ser flexível o suficiente para ser adaptado com base nas informações e nos resultados obtidos.

Construção do Projeto Político Pedagógico segundo Veiga (2002a):

O projeto político-pedagógico é entendido, neste estudo, como a própria organização do trabalho pedagógico da escola. A construção do projeto político-pedagógico parte dos princípios de igualdade, qualidade, liberdade, gestão democrática e valorização do magistério. A escola é concebida como espaço social marcado pela manifestação de práticas contraditórias, que apontam para a luta e/ou acomodação de todos os envolvidos na organização do trabalho pedagógico. O que pretendemos enfatizar é que devemos analisar e compreender a organização do trabalho pedagógico, no sentido de se gestar uma nova organização que reduza os efeitos de sua divisão do trabalho, de sua fragmentação e do controle hierárquico. Nessa perspectiva, a construção do projeto político-pedagógico é um instrumento de luta, é uma forma de contrapor-se à fragmentação do trabalho pedagógico e sua rotinização, à dependência e aos efeitos negativos do poder autoritário e centralizador dos órgãos da administração central. A construção do projeto político-pedagógico, para gestar uma nova organização do trabalho pedagógico, passa pela reflexão anteriormente feita sobre os princípios. Acreditamos que a análise dos elementos constitutivos da organização trará contribuições relevantes para a

construção do projeto político-pedagógico (Veiga, 2002a, p.22 e 23).

A autora argumenta que a construção do PPP, ao buscar uma nova organização do trabalho pedagógico, deve ser baseada na reflexão sobre os princípios. Ela acredita que a análise dos elementos que compõem a organização do trabalho pedagógico pode contribuir significativamente para a elaboração do PPP, o que, por sua vez, é essencial para promover uma educação mais inclusiva, participativa e de qualidade.

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.

Em um mundo sempre em constante transformação, a elaboração do Projeto Político-Pedagógico se revela como um processo fundamental para a construção de uma educação significativa e adaptada às demandas do presente. Ao trilhar o caminho da elaboração de um Projeto Político-Pedagógico, somos desafiados a conciliar o respeito pelas tradições e a necessidade de evoluir em sintonia com as mudanças sociais e culturais. A atenção à diversidade, a busca por uma educação mais contextualizada e o desenvolvimento de estratégias que envolvam a participação de todos os atores educacionais são elementos-chave nessa jornada, que se enriquece ainda mais quando incorporamos o princípio da gestão democrática.

A gestão democrática traz a perspectiva de envolver a comunidade educativa, incluindo professores, alunos, pais e demais membros da sociedade, nas decisões relacionadas à educação. Ela promove a participação ativa de todos, valorizando diferentes pontos de vista e perspectivas, o que, por sua vez, contribui para a construção de um projeto educacional mais inclusivo e sensível às necessidades de todos os envolvidos.

A gestão democrática pressupõe a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar – professores, alunos, pais e funcionários –, valorizando suas contribuições para a construção de uma escola inclusiva e voltada às necessidades reais de seus integrantes (Libâneo, 2008, p. 35).

Assim, ao traçar esses caminhos em direção a uma educação significativa, abrimos as portas para um futuro mais promissor, onde a aprendizagem se torna não apenas um ato de absorção de conhecimento, mas também um processo de empoderamento e transformação. Em última análise, a elaboração do Projeto Político-Pedagógico, com a incorporação da gestão democrática, não é apenas um exercício acadêmico, mas um compromisso com a construção de

uma sociedade mais informada, consciente e igualitária, onde a educação desempenha o papel vital de guiar o desenvolvimento humano em todas as suas dimensões.

2.3 Importância e Extensão do Projeto Político-Pedagógico na Construção de uma educação de qualidade

O PPP desempenha um papel fundamental na construção de uma educação de qualidade. Ele é um documento que estabelece os princípios, objetivos e diretrizes que norteiam a atuação de uma instituição de ensino, seja ela uma escola, uma universidade ou outra instituição educacional. O PPP é essencial para a promoção de uma educação de qualidade por vários motivos. Ele fornece uma orientação clara sobre os propósitos e metas da instituição educacional, ajudando a estabelecer um plano estratégico que direciona o trabalho dos educadores e administradores, garantindo que todos estejam alinhados com os objetivos educacionais. Além disso, o PPP promove a participação e o envolvimento de toda a comunidade escolar na definição e implementação das políticas educacionais, contribuindo para a construção de um ambiente escolar democrático, inclusivo e participativo. Por meio do PPP, a escola pode desenvolver práticas pedagógicas inovadoras e contextualizadas, que atendam às necessidades e realidades dos estudantes, promovendo assim uma educação de qualidade e socialmente relevante.

Levando em consideração as características específicas da comunidade e dos alunos atendidos pela instituição. Isso significa que a educação é adaptada ao contexto local, cultural e social, tornando-a mais relevante e significativa para os estudantes. Um PPP bem elaborado envolve a participação ativa de todos os membros da comunidade educacional, incluindo professores, alunos, pais e funcionários. Essa participação assegura que as necessidades e perspectivas de todos sejam consideradas no processo educativo. Considerando que o PPP é um instrumento dinâmico que pode ser revisado e atualizado regularmente. Isso permite que a instituição esteja aberta a mudanças, inovações e melhorias constantes para atender às demandas em evolução da educação.

Considerando que estabelece critérios para a avaliação de resultados educacionais. Isso permite que a instituição avalie o progresso em direção aos objetivos estabelecidos e tome medidas corretivas quando necessário. Um PPP bem elaborado define as competências e habilidades que os alunos devem adquirir. Isso assegura que a educação seja focada no desenvolvimento integral dos estudantes, preparando-os para desafios futuros. O PPP implica um compromisso com a qualidade da educação. Isso envolve a promoção de práticas

pedagógicas eficazes, a formação contínua dos educadores e a busca constante por padrões de excelência. O projeto confere maior autonomia às escolas e instituições de ensino para adaptar suas práticas e tomar decisões que atendam às necessidades locais, o que é essencial para a promoção de uma educação de qualidade.

O PPP desempenha um papel central na construção de uma educação de qualidade, pois orienta, personaliza, envolve a comunidade, promove inovação, avalia resultados e assegura o compromisso com a excelência educacional. Uma educação de qualidade é aquela que respeita e valoriza as necessidades dos estudantes e da comunidade, ao mesmo tempo em que prepara os alunos para enfrentar os desafios do futuro (Veiga, 2004).

Para Vasconcellos (2002):

O Projeto Político-Pedagógico (ou projeto Educativo) é o plano global da instituição. 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 (Vasconcellos, 2002, p. 169).

O Projeto Político-Pedagógico permite que as instituições de ensino personalizem a educação de acordo com as necessidades e características específicas de seus alunos. Isso inclui a adaptação do currículo, dos métodos de ensino e das estratégias pedagógicas para atender às diversas formas de aprendizagem e estilos individuais dos estudantes. O PPP também desempenha um papel fundamental na promoção da inclusão e na abordagem da diversidade. Ele ajuda a estabelecer diretrizes para garantir que todos os alunos, independentemente de suas origens, habilidades ou necessidades especiais, tenham igualdade de acesso a uma educação de qualidade. Uma educação de qualidade não se limita apenas à aquisição de conhecimento; ela também promove a formação de cidadãos críticos e conscientes. O PPP pode enfatizar a importância do pensamento crítico, da ética e da responsabilidade social na formação dos alunos.

Além dos membros da escola, o PPP pode envolver ativamente a comunidade local, pais e responsáveis. Isso fortalece a parceria entre a escola e a comunidade, contribuindo para o sucesso educacional dos alunos. Também pode abordar o desenvolvimento profissional contínuo dos educadores. Ele pode incentivar a formação de professores, a pesquisa pedagógica e a atualização constante para garantir que os professores estejam bem preparados para oferecer uma educação de qualidade. Destacando a importância da avaliação formativa, que se concentra no acompanhamento contínuo do progresso do aluno e na adaptação das práticas pedagógicas

em tempo real. Isso ajuda a identificar áreas que precisam de melhoria e a ajustar o ensino de acordo com as necessidades dos alunos.

Conforme aponta Gadotti (1994) o projeto pedagógico da escola está hoje inserido em um cenário marcado pela diversidade. Cada escola é resultado de um processo de desenvolvimento de suas próprias contradições. Não existem duas escolas iguais. Diante disso, desaparece aquela arrogante pretensão de saber de antemão quais serão os resultados do projeto. A arrogância do dono da verdade dá lugar à criatividade e ao diálogo. A pluralidade de projetos pedagógicos faz parte da história da educação da nossa época. O autor enfatiza a importância da diversidade e da singularidade nas escolas e nos projetos pedagógicos. Destaca que cada escola é única e reflete um processo de desenvolvimento e contradições próprias. Isso significa que não há duas escolas idênticas, e, portanto, é inadequado assumir que se podem prever antecipadamente quais serão os resultados de um projeto pedagógico.

O autor também critica a postura arrogante de quem acredita ter todas as respostas e detém a verdade absoluta sobre a educação. Em vez disso, ele sugere que a diversidade de projetos pedagógicos é uma característica intrínseca da educação na sociedade atual. Essa diversidade é vista como uma oportunidade para promover a criatividade e o diálogo, em vez de uma abordagem impositiva. Defende a valorização da diversidade e da criatividade na educação, reconhecendo que cada escola é única e que não há uma abordagem única e universal que se aplique a todas. Destaca a importância de abraçar a pluralidade de projetos pedagógicos como parte da evolução da educação em nossa época (Gadotti, 1994).

Portanto, o Projeto Político Pedagógico desempenha um papel multifacetado na construção de uma educação de qualidade, promovendo a personalização, a inclusão, o desenvolvimento de cidadãos críticos, o envolvimento da comunidade, o desenvolvimento profissional dos educadores e a preparação abrangente dos alunos para o futuro. Isso cria uma base sólida para o sucesso educacional e a formação de indivíduos preparados para contribuir de forma significativa para a sociedade.

O Projeto Político Pedagógico é um instrumento estratégico para promover a unidade entre as ações da escola, buscando não apenas a qualidade no ensino, mas também a formação de cidadãos participativos e críticos, aptos a enfrentar os desafios da sociedade contemporânea (Libâneo, 2008, p. 53).

O Projeto Político-Pedagógico pode incluir diretrizes para promover a autonomia dos alunos. Isso envolve a criação de um ambiente educacional que incentiva a autorregulação, a tomada de decisões e a resolução de problemas pelos estudantes, preparando-os para serem aprendizes ao longo da vida. Uma educação de qualidade não se limita ao conhecimento acadêmico; ela também enfatiza o desenvolvimento de valores, ética e cidadania.

O PPP pode estabelecer princípios que orientam a formação de cidadãos responsáveis, conscientes de seu papel na sociedade. Portanto podendo incluir estratégias de avaliação que são inclusivas, significativas e alinhadas com os objetivos educacionais. Isso garante que a avaliação não seja apenas uma medida de conhecimento, mas também uma ferramenta de aprendizado.

Um projeto bem elaborado pode promover a flexibilidade curricular, permitindo que a escola se adapte às necessidades emergentes e às mudanças na sociedade. Isso é particularmente importante em um mundo em constante evolução. À medida que a tecnologia desempenha um papel crescente na educação, o PPP pode enfatizar a integração de tecnologia e práticas pedagógicas inovadoras, preparando os alunos para um mundo digital.

Para Gadotti (1994):

O projeto da escola não é responsabilidade apenas de sua direção. Ao contrário, numa gestão democrática, a direção é escolhida a partir do reconhecimento da competência e da liderança de alguém. A escola, nesse caso, escolhe primeiro um projeto e depois a pessoa que pode executá-lo. Assim realizada, a eleição de um diretor possibilita a escolha de um projeto político-pedagógico para a escola. Ao se eleger um diretor de escola o que se está elegendo é um projeto para a escola. Na escolha do diretor ou da diretora percebe-se já o quanta o seu projeto é político (Gadotti, 1994, p. 577).

O autor defende a ideia de que a gestão das escolas deve ser democrática, na qual a direção não é imposta de cima para baixo, mas escolhida com base na competência e liderança de um indivíduo reconhecido pela comunidade escolar. Segundo o autor, a escolha do diretor não é apenas a nomeação de um líder, mas a seleção de alguém que compartilha e pode executar um projeto político-pedagógico específico para a escola. A eleição do diretor reflete diretamente o projeto que ele ou ela representa. O autor argumenta que, ao escolher um diretor, a comunidade escolar está, na verdade, escolhendo um determinado rumo para a escola, um projeto com implicações políticas.

O Projeto Político Pedagógico pode promover a abordagem interdisciplinar, incentivando a integração de diferentes disciplinas e a aplicação do conhecimento em contextos do mundo real. Isso enriquece a experiência educacional, mostrando aos alunos como as disciplinas estão interconectadas. Um PPP inclusivo considera as necessidades de todos os alunos, incluindo aqueles com necessidades especiais. Garante que a educação seja acessível a todos, independentemente de suas capacidades, origens ou características individuais, podendo enfatizar a importância da pesquisa, da resolução de problemas e da criatividade como componentes essenciais da aprendizagem. Isso prepara os alunos para enfrentar desafios complexos e desenvolver habilidades de inovação.

O PPP pode incentivar a colaboração e o trabalho em equipe como parte integrante da educação. Isso prepara os alunos para interagirem eficazmente em ambientes profissionais e sociais. Um PPP de qualidade pode promover a responsabilidade social, incentivando os alunos a contribuir para suas comunidades e para um mundo mais justo e sustentável. Um PPP atualizado pode estar preparado para lidar com desafios emergentes, como pandemias, avanços tecnológicos, mudanças sociais e ambientais, garantindo que a educação permaneça relevante e eficaz. O PPP pode enfatizar a importância da ética e dos valores universais, como justiça, igualdade e respeito, ajudando a moldar cidadãos responsáveis e conscientes.

Segundo Vasconcellos a relevância do Projeto Político Pedagógico é:

Muitas vezes, no dia-a-dia, a preocupação da direção acaba sendo 'que a escola funcione', e a dos professores acaba girando em torno do 'manter a disciplina e cumprir o programa'. "O nosso risco porém é este: somos devorados pelo urgente e não temos tempo para posicionarmo-nos diante do importante" Frente a tantas dificuldades, por que a escola deve se interessar pelo Projeto? Ora, a função do projeto é justamente ajudar a resolver problemas, transformar a prática e, no limite, tornar menor o sofrimento. O Projeto Educativo não é algo que se coloca como um 'a mais' para a escola, como um rol de preocupações que remete para fora dela, para questões 'estratosféricas'. Pelo contrário, é uma metodologia de trabalho que possibilita re-significar a ação de todos os agentes da escola (Vasconcellos, 2002a, p. 171).

O autor destaca a tendência de muitas escolas em se concentrar nas preocupações imediatas, como garantir que a escola funcione ou manter a disciplina e cumprir o programa de ensino. Essas preocupações cotidianas muitas vezes deixam pouco tempo para lidar com questões mais amplas e importantes. O autor argumenta que essa abordagem pode ser arriscada, pois a escola corre o risco de ser absorvida pelo que é urgente e, assim, negligenciar questões que são importantes. Ressalta a importância de a escola se interessar pelo PPP como uma ferramenta para resolver problemas, transformar práticas e, em última instância, reduzir o sofrimento associado à educação. O autor também salienta que o PPP não deve ser visto como uma preocupação externa ou algo distante da realidade da escola. Pelo contrário, ele enfatiza que o PPP é uma metodologia de trabalho que permite a todos os envolvidos na escola (direção, professores, funcionários) dar novo significado às suas ações. Em outras palavras, o PPP é uma abordagem prática que pode melhorar a eficácia da escola e tornar a experiência educacional mais significativa.

2.4 Simetria entre o Projeto Político Pedagógico e a Gestão Democrática na Educação

Na atualidade da educação emerge uma união de forças poderosas: o PPP e a Gestão Democrática. Estes dois elementos estão intrinsecamente ligados como mecanismos fundamentais na construção de um sistema educacional que vai além da mera transmissão de conhecimento, movendo-se, de forma coletiva e transformadora, para moldar o presente e o futuro.

O Projeto Político Pedagógico, frequentemente referido como PPP, atua como um guia na trajetória de uma instituição de ensino. Mais do que apenas um conjunto de diretrizes, esse documento representa um compromisso. Nele são delineados os valores, objetivos e estratégias que fundamentam a formação de indivíduos conscientes e críticos. O PPP é a essência de uma escola, desvendando suas histórias, metas e ações que se desenvolvem diariamente nas salas de aula. Representa um compromisso coletivo que inclui diretores, professores, funcionários, alunos e comunidade em torno de um objetivo compartilhado: proporcionar uma educação de qualidade.

Segundo Veiga (2004):

Por ser uma construção coletiva, o projeto tem efeito mobilizador da atividade dos protagonistas. Quando concebido, desenvolvido e avaliado, como uma prática social coletiva, gera fortes sentimentos de pertença e identidade. No plano afetivo, a construção do projeto apresenta efeitos mobilizadores da atividade dos atores implicados, o que gera compromissos e responsabilidades educativas. A participação é um elemento político da ação e até garantia de execução e continuidade das ações. Vale reiterar que o projeto político-pedagógico não existe sem um forte protagonismo dos professores, pesquisadores e alunos, e sem que estes dele se apropriem (Veiga, 2004, p. 15-16).

A Gestão Democrática, por sua vez, é o canal pelo qual a comunidade escolar participa ativamente da tomada de decisões e da construção das políticas educacionais. É a voz de todos, desde os educadores e estudantes até os pais e funcionários, desempenhando papel fundamental na construção de um ambiente inclusivo e participativo. A gestão democrática não é um mero discurso vazio de autoridade, mas um processo que busca a legitimidade por meio do envolvimento de todos os interessados no aprimoramento da educação.

Juntos, o PPP e a Gestão Democrática formam uma parceria poderosa que promove um trabalho coletivo e transformador na educação. O PPP, com sua visão estratégica, fornece o roteiro, enquanto a Gestão Democrática é o motor que impulsiona a implementação. Com o PPP, a escola define seus valores e objetivos, alinhando-se à missão de formar cidadãos críticos, reflexivos e comprometidos com a sociedade. A Gestão Democrática garante que esses objetivos sejam traçados de maneira coletiva, considerando as diversas perspectivas e necessidades da comunidade escolar. No entanto, desafios e oportunidades surgem ao buscar a

concretização desse trabalho coletivo e transformador. É necessário superar o autoritarismo disfarçado de democracia, garantindo que a participação não dependa de concessões, mas seja um direito de todos. A transição de um discurso democrático para uma prática autêntica é uma ação contínua e desafiadora, que requer compromisso e esforço constantes.

O PPP e a Gestão Democrática, quando aplicados de maneira realista, promovem uma educação que transcende a mera transmissão de conhecimento, nutrem uma cultura de colaboração, envolvimento e responsabilidade compartilhada. Capacitam alunos a serem agentes ativos na busca do conhecimento e da cidadania, transformam a escola em um espaço onde a diversidade e as decisões são tomadas com base no diálogo e na participação.

Portanto, o PPP e a Gestão Democrática são mecanismos que não apenas orientam o caminho da educação, mas também o enriquecem com uma visão coletiva, comprometida e transformadora, pois podem ser interpretados como os alicerces de uma escola que não se limita a educar, mas que, acima de tudo, capacita e inspira a próxima geração a moldar um futuro melhor.

Conforme define Paro:

Na escola pública há que se considerar, também, que sua prática está tão perpassada pelo autoritarismo, que o discurso liberalizante mal consegue escamoteá-lo. Há pessoas trabalhando na escola, especialmente em postos de direção, que dizem democratas apenas porque são “liberais” com alunos, professores, funcionários ou pais, porque lhes “dão abertura” ou “permitem” que tomem parte desta ou daquela decisão. Mas o que esse discurso parece não conseguir encobrir totalmente é que, se a participação depende de alguém que *dá* abertura ou que *permite* sua manifestação, então a prática em que tem lugar essa participação não pode ser considerada democrática, pois democracia não se concede, se realiza: não pode existir “ditador democrático” (Paro, 2016, p. 25).

Destaca-se a contradição entre o discurso democrático utilizado na escola pública e a prática autoritária que ainda prevalece. Paro (2016) argumenta que a verdadeira democracia na escola não deve depender de uma única pessoa que “permite” a participação, mas deve ser realizada de forma autêntica, sincera, sem uma autoridade centralizada que controla as decisões. O importante papel do PPP na promoção de uma educação de qualidade, inclusiva e centrada no aluno será destacado na promoção de uma educação de qualidade, inclusiva e focada no aluno. Este documento, essencial para qualquer instituição educacional, não apenas estabelece diretrizes e objetivos, reflete a identidade e os valores da comunidade escolar.

Primeiramente, o PPP orienta o planejamento e a organização das atividades pedagógicas, alinhando-as com as necessidades e realidades dos estudantes. Ao considerar a diversidade de contextos e perfis, esse documento promove uma abordagem inclusiva, que

valoriza as diferenças individuais e busca garantir igualdade de oportunidades a todos os alunos, independentemente de suas características.

O PPP incentiva a participação ativa de todos os envolvidos no processo educativo, incluindo alunos, professores, pais e comunidade local. Essa colaboração fortalece o senso de pertencimento e responsabilidade compartilhada, contribuindo para um ambiente escolar mais acolhedor e democrático.

Igualmente, serão exploradas as abordagens e estratégias utilizadas na criação e implementação do PPP, observando como ele se traduz em práticas cotidianas e em resultados concretos.

Segundo Veiga (2013, p. 159), “o projeto é a identidade da escola, que orienta as ações pedagógicas. A avaliação das atividades pedagógicas leva à reflexão com base em informações sobre como a escola se organiza para colocar em ação o seu projeto”. A autora destaca a relação entre o PPP como o guia escolar e a importância da avaliação das atividades pedagógicas para garantir que o projeto seja implementado de maneira eficaz e reflita a identidade da escola.

Como se pode garantir que o PPP seja implementado e reflita a identidade da escola? Assegurar a implementação do PPP e que reflita a identidade da escola é um processo contínuo que requer o comprometimento de toda a comunidade escolar. Quando bem executado, o PPP pode se tornar uma ferramenta poderosa para orientar as práticas educacionais e promover a missão e os valores da escola. Nas palavras de Gadotti (1994):

Não se levanta um projeto sem uma direção política, um norte, um rumo. Por isso, todo 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, 1994, p. 577).

O Projeto Político-Pedagógico (PPP) é um elemento central na gestão e desenvolvimento das escolas, uma vez que orienta suas práticas educacionais, define seus objetivos e reflete sua identidade.

Segundo Veiga (2002), o Projeto Político Pedagógico (PPP) é um documento que deve ser construído coletivamente pela comunidade escolar, com o objetivo de nortear a organização do trabalho pedagógico e o compromisso da escola com a formação dos estudantes. Deve contemplar os seguintes elementos:

1 - Objetivos e Metas Educacionais: Definir os objetivos de aprendizagem e desenvolvimento dos alunos, incluindo metas específicas para áreas acadêmicas, o que ela deseja alcançar com o processo educativo.

2 - Proposta Pedagógica: Descreve uma abordagem pedagógica da escola. Destacando os métodos de ensino utilizados.

3 - Avaliação e Monitoramento: Definir como a escola avaliará o progresso dos alunos.

4 - Gestão e Administração Escolar: Detalhamento da estrutura de gestão da escola, incluindo responsabilidades dos membros da equipe, participação da comunidade escolar, processos de tomada de decisões, distribuição de recursos e mecanismos de prestação de contas.

5 - Formação de Professores e Equipe: Descreve como a escola apoiará a formação continuada dos professores e outros.

6 - Participação da Comunidade: Explica como a escola envolverá pais, responsáveis, alunos e outros membros. Promovendo a integração entre a escola e a sociedade.

7 - Recursos e Infraestrutura: Identifica os recursos financeiros, materiais e tecnológicos disponíveis para a escola e como serão usados para atingir os objetivos.

8 - Cronograma e Plano de Ação: Estabelecer um cronograma para a implementação das ações e atividades planejadas.

9 - Acompanhamento e Revisão: Descreve como o PPP será monitorado e revisado periodicamente para garantir sua atualização e relevância.

A Figura 2 demonstra as etapas envolvidas na construção do PPP.

Figura 2 – Etapas para a construção do PPP



Fonte: Adaptado de Veiga (2002).

O PPP é um instrumento fundamental para promover a gestão participativa e democrática da escola, envolvendo a comunidade educativa na definição de objetivos e práticas.

Ele também ajuda a garantir a continuidade e a consistência das ações educacionais ao longo do tempo. Cada escola deverá ter seu próprio PPP, adequado às necessidades e realidade da instituição, refletindo as escolhas pedagógicas e os valores que orientam seu trabalho.

Nesse contexto, destaca-se a natureza dinâmica dos projetos que envolvem mudanças, riscos e a busca por melhores condições no futuro. Veiga (2004) também enfatiza a importância das promessas como impulsionadoras dos projetos e destaca o compromisso das pessoas envolvidas na concretização dessas promessas.

A legitimidade de um projeto está devidamente ligada ao grau e ao tipo de participação de todos os envolvidos com o processo educativo da universidade, o que requer continuidade de ações. A adesão à construção do projeto não deve ser imposta, e sim conquistada por uma equipe coordenadora, compromissada e consequente. Daí o sentido de transparência e de legitimidade (Veiga, 2004, p. 19).

A implementação do Projeto Político-Pedagógico (PPP) é um processo essencial no contexto educacional, já que se trata um documento que define a identidade, os objetivos, os princípios e as diretrizes da instituição de ensino. Sua implementação é o passo prático para colocar esses elementos em ação.

Geralmente, a implementação do PPP envolve a formação de uma equipe de trabalho que inclui diretores, professores, funcionários, pais e, em alguns casos, alunos. Essa equipe é responsável por garantir que a teoria seja traduzida em ações práticas. O PPP deve ser desdobrado em ações e atividades específicas que serão realizadas na escola, o que incluir a definição de metodologias de ensino, a organização do currículo, a programação de eventos, a distribuição de recursos, entre outras atividades.

O processo de implementação do PPP deve ser acompanhado continuamente. Isso envolve a coleta de dados e o retorno para verificar se as metas e objetivos estabelecidos estão sendo alcançados e, caso o resultado seja negativo, devem ser feitos os ajustes necessários. Muitos PPPs enfatizam o envolvimento da comunidade, incluindo pais, no processo de implementação, podendo englobar consultas públicas, reuniões, grupos de orientações e outras formas de participação. Uma implementação bem sucedida requer o desenvolvimento profissional dos professores para que possam alinhar suas práticas com os objetivos estabelecidos no PPP. É importante garantir que a escola tenha os recursos e a infraestrutura necessários para a implementação, inclusive investimentos em equipamentos, materiais, treinamento e instalações físicas.

O progresso e o impacto da implementação do PPP devem ser monitorados e avaliados regularmente por meio da análise de dados, coleta de opiniões e a realização de avaliações para

determinar se os objetivos estão sendo atingidos. À medida em que a implementação avança e novos desafios surgem, é importante que o PPP seja revisado e ajustado, se necessário, para garantir que continue sendo relevante e eficaz. A implementação do PPP é um processo contínuo que exige planejamento, envolvimento de múltiplos interessados e a capacidade de se adaptar a mudanças e desafios ao longo do tempo. Quando bem executada, pode contribuir para a melhoria da qualidade da educação e para o alcance dos objetivos educacionais estabelecidos pela instituição de ensino.

De acordo com Veiga:

Nessas reflexões e nesses fazeres, não podem ser deixadas de lado características dos alunos e nem as especificidades do contexto local em que está inserida a escola, ante as determinações do global. Nesse quadro, as escolas públicas experimentam movimentos de planejamento, de gestão e de avaliação. Esse movimento é coletivo, participativo, contínuo e incessante, a fim de garantir o acesso à permanência e o sucesso escolar dos alunos que nela buscam uma formação cidadã (Veiga, 2013, p. 164).

A autora destaca a importância de considerar as características dos alunos e as especificidades do contexto local ao planejar, gerenciar e avaliar uma escola pública. Ressalta que esse processo deve ser coletivo, participativo, contínuo e incessante, garantindo o acesso, a permanência e o sucesso escolar dos alunos, contribuindo para sua formação cidadã. Isso envolve desde a gestão e a avaliação até a promoção da integração entre a escola e a sociedade, bem como a utilização adequada dos recursos disponíveis para atingir os objetivos educacionais.

3 PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO E GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA: UMA DISCUSSÃO BIBLIOGRÁFICA

Esta seção tem como objetivo realizar uma análise da literatura com a finalidade de mapear produções científicas, incluindo dissertações e teses, que se aproximassem do tema da nossa pesquisa, a saber: Construção do Projeto Político Pedagógico Baseado na Gestão Democrática – o caso de uma rede municipal do sul de Minas Gerais.

Foi realizada uma investigação sobre os trabalhos que discutem a temática em estudo. Essa busca desempenha um papel fundamental na produção acadêmica, proporcionando uma base teórica ampliando a compreensão do tema em questão. Como relatou Marconi e Lakatos (2003), esse processo possibilitou uma análise extensa dos principais estudos já conduzidos, destacando sua importância pela capacidade de oferecer informações atuais e significativas sobre o assunto. Com essa abordagem, foi possível obter um contexto amplo dos avanços e contribuições mais relevantes na área, garantindo que os dados coletados sejam pertinentes e úteis para pesquisa.

A seção foi organizado em três subseções: Procedimentos da coleta de pesquisa bibliográfica, Caracterização das pesquisas selecionadas e no terceiro, um olhar sobre os aspectos das pesquisas realizadas com foco na gestão democrática e PPP, o qual apresentou questões relacionadas a construção e implementação do PPP.

3.1 Os procedimentos de coleta da pesquisa bibliográfica

A pesquisa bibliográfica é uma ferramenta fundamental no processo de investigação acadêmica, desempenha um papel essencial ao proporcionar uma base sólida de conhecimento existente sobre um determinado tema. Este método não apenas permite uma compreensão aprofundada das obras já publicadas, mas também possibilita a identificação de lacunas no conhecimento e a contextualização de abordagens anteriores. No âmbito acadêmico, a revisão bibliográfica é um ponto de partida fundamental, oferecendo entendimentos valiosos que orientam a formulação de hipóteses, a definição de metodologias e a construção de fundamentos teóricos.

A pesquisa bibliográfica é um momento importante de qualquer trabalho científico, considerando que “esse processo proporcionou uma visão abrangente sobre os principais trabalhos já realizados, os quais são significativos por sua capacidade de fornecer dados atuais e relevantes relacionados ao tema” (Marconi; Lakatos, 2003, p. 158).

Ao explorar e analisar as contribuições de outros pesquisadores, a pesquisa bibliográfica abre caminho para a construção de uma narrativa coesa e embasada, enriquecendo o diálogo acadêmico e fortalecendo o alicerce do conhecimento científico.

A pesquisa de revisão bibliográfica foi realizada a fim de buscar produções científicas baseadas em teses e dissertações na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) do Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), que dialogassem com a discussão da nossa pesquisa. Os descritores de busca foram: "Projeto Político-Pedagógico" e "Gestão Democrática". Essa busca resultou na identificação de 13 trabalhos, sendo 12 dissertações e 1 tese de doutorado. Porém durante a pesquisa em dissertações e teses, foram identificados dois trabalhos duplicados. Após a análise dos títulos e resumos, constatamos que todos são pertinentes para uma leitura integral e subsequente fichamento. Os detalhes dos trabalhos localizados foram destacados no Quadro 1.

Quadro 1 – Teses e dissertações sobre o tema pesquisado publicadas na BDTD

Ano	Título	Autor	Palavras-chave	Tipo de produção	Área de conhecimento	Área de conhecimento/ vínculo institucional	Região
2007	A gestão democrática da educação e o Projeto Político-Pedagógico: Um convite à reflexão	CALDERARO, Kátia Cilene Lopes	Democratização da Educação; Gestão; Projeto Político-Pedagógico; Tomada de decisões; Coletivamente	Dissertação	Mestrado em Educação	Universidade Federal do Amazonas (UFAM)	Norte
2013	O Projeto Político-Pedagógico: instrumento para uma gestão escolar democrática	OLIVEIRA, Olga Maria de	Projeto Político Pedagógico; Gestão escolar; Planejamento participativo	Dissertação	Mestrado em Gestão e Avaliação em Educação Pública	Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)	Sudeste
2014	Gestão democrática na educação do campo: o significado do projeto político pedagógico na construção de ações e relações participativas	SILVA, Iorim Rodrigues da	Gestão democrática; Relações participativas; Projeto Político-Pedagógico	Dissertação	Mestrado em Educação	Universidade Federal do Mato Grosso (UFMT)	Centro-Oeste

Ano	Título	Autor	Palavras-chave	Tipo de produção	Área de conhecimento	Área de conhecimento/ vínculo institucional	Região
2018	O Projeto Político-Pedagógico como instrumento de gestão pedagógica, democrática e de participação para uma escola estadual do Amazonas	OLIVEIRA, Enildo Beltrão	Projeto Político Pedagógico; Gestão pedagógica; Democracia e participação	Dissertação	Mestrado em Gestão e Avaliação em Educação Pública	Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)	Sudeste
2018	O Projeto Político Pedagógico e a gestão democrática na educação infantil: uma proposta de construção dialógica na rede municipal de ensino de Toropi – RS	FRANZEN, Karine Gutheil	Políticas públicas; Gestão democrática; Educação Infantil; Projeto Político-Pedagógico; Círculos dialógicos investigativos-formativos	Dissertação	Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão Educacional	Universidade Federal de Santa Maria – RS (UFSM)	Sul

Ano	Título	Autor	Palavras-chave	Tipo de produção	Área de conhecimento	Área de conhecimento/ vínculo institucional	Região
2018	A implementação do projeto político-pedagógico no âmbito do sistema municipal de ensino de Viamão: desafios da gestão democrática	MENEGOTTI, Eliane Helena	Gestão democrática; Ensino público municipal.	Dissertação	Mestrado em Educação	Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)	Sul
2018	O princípio da gestão democrática na implementação do projeto político-pedagógico (PPP): um estudo em uma escola da rede pública estadual de São Luís-MA	RAMOS, Melcka Yulle Conceição	Ensino público municipal; Gestão democrática.	Dissertação	Mestrado em Educação	Universidade Federal do Maranhão (UFMA)	Nordeste

Ano	Título	Autor	Palavras-chave	Tipo de produção	Área de conhecimento	Área de conhecimento/ vínculo institucional	Região
2018	Gestão democrática e projeto político-pedagógico: aproximações nas escolas públicas no município de João Pessoa – PB	GUEDES, Marcia Lustosa Felix	Gestão Democrática; Projeto Político-Pedagógico; Participação da comunidade escolar.	Tese	Doutorado em Educação	Universidade Federal da Paraíba (UFPB)	Nordeste
2020	Uma análise do IDEB em quatro escolas públicas do DF como subsídios para as ações da gestão democrática e a efetivação do projeto político pedagógico	ALVIM, Dulcinete Castro Nunes	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB); Escolas públicas - Distrito Federal (Brasil); Projeto Político Pedagógico; Gestão democrática.	Dissertação	Mestrado profissional em Educação	Universidade de Brasília (UnB)	Centro-Oeste

Ano	Título	Autor	Palavras-chave	Tipo de produção	Área de conhecimento	Área de conhecimento/ vínculo institucional	Região
2021	O ato responsável da gestão democrática no projeto político pedagógico da E. E. Profa.Carmem Nogueira Nicácio	CINTRA, Elisandra Silveira Moura	Linguística; Educação; Gestão democrática; Projeto Político - Pedagógico; Ato responsável; Distanciamento social; Bakhtin, Mikhail, 1895- 1975	Dissertação	Mestrado em Linguística	Universidade de Franca (UNIFRAN)	Sudeste
2020	O conselho estadual de educação do Espírito Santo e a gestão democrática: do plano estadual de educação ao Projeto Político Pedagógico	OLIVEIRA, Gildo Lyone Antunes de	Gestão democrática; Relações participativas; Projeto Político-Pedagógico	Dissertação	Mestrado profissional em Educação	Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)	Sudeste

Fonte: Elabora pela autora (2024).

No vasto campo da pesquisa acadêmica, a identificação e seleção de trabalhos relacionados ao tema de estudo são etapas categóricas para o desenvolvimento de uma investigação consistente. Ao embarcar na análise dos títulos e resumos de dissertações e tese, percebe-se que este processo não apenas representa uma busca por informações relevantes, mas também revela a riqueza e a diversidade das contribuições acadêmicas existentes. No caso desta pesquisa em particular, a imersão nos títulos e resumos de dissertações revelou uma notável conexão entre as obras identificadas e os objetivos propostos. Este fenômeno não apenas atesta a pertinência do tema escolhido, mas também destaca a interligação entre as pesquisas acadêmicas, construindo um cenário abrangente e estimulador para a investigação em andamento.

3.2 Caracterização das pesquisas selecionadas

A pesquisa intitulada “A gestão democrática da educação e o projeto político pedagógico: Um convite à reflexão”, de autoria de Calderaro (2007), apresenta reflexões sobre a democratização da educação, abordando desafios e perspectivas nos últimos anos. O foco recai sobre dois elementos preponderantes: a participação como requisito indispensável para a democratização da educação e o papel do gestor escolar como líder na elaboração do projeto político-pedagógico, visando um processo educacional emancipatório. Destaca-se a influência da Constituição Federal de 1988 e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei N.º 9.394/96) como impulsionadoras desse movimento. A pesquisadora propõe uma análise crítica das mudanças necessárias na escola para garantir a formação competente dos alunos. Essas mudanças visam capacitar os estudantes a enfrentar, de maneira criativa e com senso crítico, os cada vez mais complexos problemas sociais, além de engajá-los nas tomadas de decisões coletivas.

A pesquisa de Oliveira (2013) intitulada “O Projeto Político-pedagógico: instrumento para uma gestão escolar democrática”, por sua vez, destaca a importância do PPP como um instrumento que, quando efetivamente elaborado e executado de forma coletiva, funciona como um acordo entre os diversos atores da escola. A abordagem adotada reconhece que o PPP, ao ser implementado de maneira participativa, possibilita à escola organizar seu processo pedagógico de forma envolvente, envolvendo todos os participantes do contexto educacional na busca por soluções para desafios inerentes à gestão pedagógica. A metodologia empregada na pesquisa inclui a análise documental e entrevistas semiestruturadas, e a coleta de dados é orientada pela percepção dos diversos atores do contexto escolar em relação à liderança

exercida pelo gestor durante o processo de elaboração e execução do PPP. A conclusão destaca que a implementação eficaz do PPP, quando realizada de maneira coletiva, contribui positivamente para o ambiente escolar, favorecendo a formação de uma cultura própria e estabelecendo padrões de comportamento desejáveis para a instituição. Além disso, a liderança do gestor é destacada como vital, especialmente considerando a dimensão pedagógica da gestão e a participação da comunidade escolar.

Silva (2014), em sua pesquisa denominada “Gestão democrática na educação do campo: o significado do projeto político pedagógico na construção de ações e relações participativas”, vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGEDU/CUR/UFMT), concentra-se na análise da gestão escolar na educação do campo, especificamente examinando o significado do projeto político pedagógico (PPP) na construção da Gestão Democrática da escola. O objetivo geral é compreender a perspectiva dos professores em relação ao processo de construção do PPP como condição para estabelecer práticas e relações participativas na escola. A abordagem metodológica adotada é qualitativa interpretativa, e a coleta de dados inclui análise documental e aplicação de questionários. O estudo é conduzido em uma escola do campo no município de Rondonópolis, MT, com seis educadores participantes. O embasamento teórico da pesquisa abrange autores como Severino, Haddad, Tempo, Lück e Oliveira, fornecendo fundamentos para discussões na perspectiva da educação básica. As concepções de gestão democrática, elementos democratizantes e organização da Educação do Campo são orientadas por leituras de autores como Freire, Arroio, Caldart, Carvalho, Garske, Gohn, Paro e Sander. A constatação central do estudo é que, embora os professores reconheçam a importância do PPP para a democratização da gestão, ainda não há uma consolidação efetiva de práticas participativas por parte dos membros da comunidade escolar. Esse fato impacta significativamente a autonomia e a consolidação de uma gestão mais democrática na escola.

O trabalho de Oliveira (2018), “O projeto político-pedagógico como instrumento de gestão pedagógica, democrática e de participação para uma escola estadual do Amazonas”, desenvolvido no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação (PPGP) da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), focaliza um caso específico de gestão relacionado à Escola Estadual N. S. do Bom Socorro, localizada em Barreirinha, estado do Amazonas. O pesquisador destaca a ausência do Projeto Político-Pedagógico (PPP) na escola como um grave problema de gestão. Os objetivos do estudo visam descobrir as razões pelas quais a escola, existindo há mais de três décadas, ainda não possui um PPP. A hipótese central estabelece a falta do PPP como um sério problema de gestão na instituição de ensino. A pesquisa

adota uma abordagem qualitativa, utilizando entrevistas semiestruturadas com atores educacionais, incluindo professores de apoio pedagógico e professores. O primeiro capítulo da dissertação contextualiza o caso, fornecendo informações históricas sobre o PPP no Brasil e no Amazonas, além de descrever o contexto da escola, sua rede de ensino e a importância do PPP para uma instituição educacional. O segundo capítulo explora a fundamentação teórica, defendendo a gestão democrática no contexto escolar e discutindo a significação e valorização do PPP, incluindo sua relação com a cultura e o clima organizacional da escola. Neste capítulo, é apresentado o percurso metodológico, destacando os eixos temáticos da pesquisa: Gestão Escolar Democrática e Participativa, e Projeto Político-Pedagógico da Escola. O terceiro capítulo propõe uma intervenção na forma de um Plano de Ação Educacional, construído a partir dos resultados da pesquisa. Esse plano visa abordar a ausência do PPP na escola pesquisada, com foco na perspectiva de uma gestão democrática e participativa. A dissertação destaca a necessidade de uma ação concreta para dar significado aos resultados da pesquisa, integrando teoria e prática em um processo dialético e dinâmico.

O estudo intitulado “O projeto político pedagógico e a gestão democrática na educação infantil: uma proposta de construção dialógica na rede municipal de ensino de Toropi – RS” da autoria de Franzen (2018), teve como objetivo geral esta pesquisa do Mestrado Profissional, desenvolvida na Linha Políticas e Gestão da Educação Básica e Superior do Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão Educacional da Universidade Federal de Santa Maria/RS, é contribuir para o processo de legitimação da gestão democrática na rede municipal de ensino de Toropi/RS. O foco está na discussão dos desafios enfrentados na construção de um Projeto Político Pedagógico (PPP) para a Educação Infantil. Os objetivos específicos desdobram-se em quatro áreas-chave. Primeiramente, busca-se debater sobre as concepções de infância e o direito a uma educação infantil de qualidade. Em seguida, a pesquisa investiga os marcos legais da gestão na Educação Infantil. O terceiro objetivo específico é refletir sobre a gestão democrática no processo de construção do PPP para a Educação Infantil. Por fim, o último objetivo é elaborar um documento orientador para a organização do PPP da Educação Infantil na rede municipal de ensino de Toropi. A metodologia adotada é qualitativa, utilizando um estudo de caso, pesquisa documental e bibliográfica, bem como círculos dialógicos investigativo-formativos com professores e gestores de Educação Infantil. A triangulação de dados e a análise de conteúdo são empregadas na construção e análise dos resultados. O referencial teórico aborda a Educação Infantil no Brasil, legislação e políticas públicas, gestão na Educação Infantil e o PPP, destacando a importância da construção de uma proposta pedagógica que contemple o direito à infância.

Menegothi (2018), na pesquisa intitulada como: “A implementação do projeto político-pedagógico no âmbito do sistema municipal de ensino de Viamão: desafios da gestão democrática”, objetiva analisar a implementação do Projeto Político-Pedagógico (PPP) da Secretaria Municipal de Educação (SMED) de Viamão/RS em duas escolas da rede municipal, destacando os desafios da gestão democrática. A pesquisa se baseia nos pressupostos teóricos da gestão democrática, principalmente delineados por Batista (2013) e Werle (2003), que propõem uma compreensão ampla da gestão democrática para além da mera participação da comunidade escolar, enfatizando sua construção social nos processos de planejamento, decisão, ação e autonomia das escolas públicas. O estudo adota uma abordagem qualitativa, realizando levantamento bibliográfico, análise de documentos e entrevistas com atores da SMED e das escolas. O ordenamento legal educacional brasileiro, conforme a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), estabelece que cabe aos municípios a organização, manutenção e desenvolvimento dos órgãos e instituições oficiais de seus sistemas de ensino. O estudo busca apresentar as estratégias de participação dos atores escolares no processo de implementação de uma política municipal formulada pela SMED e aprovada pelo Conselho Municipal de Educação (CME). A metodologia baseada na noção de interpretação e recriação da política no contexto da prática permite observar como os diferentes atores escolares, nas duas escolas e na SMED, interpretam e recriam os processos relacionados ao PPP. Os resultados apontam para uma maior participação dos segmentos da equipe diretiva e dos professores, mas a participação ainda é incipiente para os segmentos dos alunos, pais e comunidade local. Isso sugere que os espaços de recriação e reinterpretação da política na escola estão predominantemente nas mãos dos atores escolares que ocupam posições mais privilegiadas na hierarquia escolar.

O estudo intitulado “O princípio da gestão democrática na implementação do projeto político-pedagógico (PPP): um estudo em uma escola da rede pública estadual de São Luís–MA” de autoria de Ramos (2018), teve como objetivo analisar o processo de elaboração, execução e avaliação do Projeto Político-Pedagógico (PPP) em uma escola da rede pública estadual de São Luís–MA. Para atingir esse propósito, a pesquisa visa: compreender o PPP como instrumento de gestão democrática; analisar os pressupostos teórico-metodológicos norteadores do processo de elaboração, execução e avaliação do PPP; identificar os princípios da gestão democrática presentes no PPP de uma escola da rede pública estadual de São Luís - MA; analisar as percepções dos sujeitos da comunidade escolar e local de uma escola da rede pública estadual de São Luís–MA, bem como dos Assistentes Técnico-Pedagógicos da Secretaria de Estado da Educação do Maranhão (SEDUC) sobre o PPP. A pesquisa utiliza uma abordagem qualitativa, incorporando métodos de pesquisa bibliográfica, documental e de

campo. A coleta de dados empíricos é realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com a comunidade escolar e local, além dos Assistentes Técnico-Pedagógicos da SEDUC. Os resultados indicam que, na escola pesquisada, o processo de implementação do PPP necessita ser mais democrático, refletindo os anseios e interesses dos sujeitos da comunidade escolar e local. A participação efetiva nesse processo ainda é um desafio a ser enfrentado, pois revela que a gestão democrática não foi plenamente consolidada durante o processo de elaboração do PPP.

O trabalho de Oliveira (2020), intitulado "O Conselho Estadual de Educação do Espírito Santo e a gestão democrática: o plano estadual de educação ao projeto político- pedagógico", aborda a relação entre o Conselho Estadual de Educação do Espírito Santo (CEE-ES) e a implementação da gestão democrática na educação pública do estado. O autor investiga como o Plano Estadual de Educação (PEE) e os Projetos Político-Pedagógicos (PPP) das escolas se alinham com os princípios da gestão democrática, que busca promover a participação da comunidade escolar nas decisões educacionais. Oliveira explora a trajetória histórica do CEE-ES, destacando seu papel na formulação e supervisão de políticas educacionais. Ele analisa documentos oficiais e realiza entrevistas com membros do conselho e outros atores chave para entender como essas políticas são implementadas na prática.

O estudo revela que, apesar dos avanços institucionais e normativos em direção a uma gestão mais democrática, ainda existem desafios significativos para sua plena realização. Entre esses desafios, o autor aponta a necessidade de maior capacitação dos gestores escolares, a importância de uma participação mais efetiva dos pais e alunos, e a demanda por um acompanhamento mais rigoroso das diretrizes estabelecidas pelo PEE.

Em síntese, o trabalho de Oliveira (2020) destaca a importância de uma gestão democrática para a qualidade da educação e sugere que, embora haja um caminho promissor, é essencial fortalecer a cultura de participação e diálogo nas escolas e no sistema educacional como um todo.

3.3 Um olhar sobre os aspectos das pesquisas realizadas com foco na gestão democrática e PPP

Ao revisar as pesquisas sobre gestão democrática e o Projeto Político-Pedagógico (PPP), ficou claro que esses temas estão interligados e que uma abordagem participativa é essencial na gestão escolar. As pesquisas destacam que a gestão democrática é primordial para a construção e implementação eficaz do PPP, garantindo que o projeto reflita os valores e necessidades da

comunidade escolar. A liderança escolar desempenha um papel fundamental ao articular interesses e promover a cooperação, assegurando a implementação contínua e ajustada do PPP. Além disso, a avaliação constante do processo e dos resultados, facilitada pela gestão democrática, é fundamental para o sucesso e aprimoramento do projeto, promovendo um ambiente de aprendizagem mais inclusivo.

3.3.1 Categoria I – Discussão da compreensão sobre gestão democrática nas pesquisas analisadas

A discussão sobre a compreensão da gestão democrática nas pesquisas analisadas revela a importância da participação coletiva na tomada de decisões escolares. Esses estudos destacam como a gestão democrática promove a inclusão de diferentes vozes da comunidade escolar, buscando fortalecer a autonomia, a cooperação e a responsabilidade compartilhada na construção de um ambiente educacional mais justo e participativo. Neste subitem foram organizados duas subcategorias de trabalhos a partir das pesquisas analisadas, conforme destaca Quadro 2:

Quadro 2 – Apresentação das das subcategorias de trabalhos

Subcategorias	Autoria
Intersecção entre legislação educacional e gestão democrática	Alvim (2020), Oliveira (2020), Ramos (2018) e Oliveira (2018)
Gestão Democrática e Educação: A Construção Coletiva do PPP como Estratégia de Participação	Oliveira (2013), Calderaro (2007), Menegotti (2018), Cintra (2021), Guedes (2018), Franzen (2018) e Silva (2014)

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A primeira subcategoria de trabalhos, abordam a intersecção entre legislação educacional e gestão democrática nas escolas públicas brasileiras, destacando como os princípios da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) orientam e fundamentam a estruturação e implementação do projeto político-pedagógico (PPP).

A respeito da intersecção entre legislação educacional e gestão democrática, análises realizadas por diversos pesquisadores investigam a aplicação prática dos princípios legais em diferentes contextos escolares, revelando os desafios e estratégias adotadas para promover uma

gestão mais participativa. Destaca-se, em especial, a contribuição de Oliveira (2018), que examina como normativas estaduais e municipais complementam a LDB, influenciando diretamente as políticas educacionais locais e a dinâmica dos conselhos de educação. Esses estudos oferecem uma visão abrangente sobre o impacto da legislação e das políticas públicas na construção de uma educação democrática no Brasil, refletindo sobre suas implicações para a qualidade e a equidade do ensino nas escolas públicas.

Alvim (2020), ao abordar a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), analisa os fundamentos da gestão democrática nas escolas públicas, utilizando o IDEB como ferramenta de avaliação. A autora investiga a relação entre indicadores de desempenho e a implementação dos princípios da LDB, identificando como esses resultados podem orientar ações futuras. No mesmo sentido, Oliveira (2020) enfoca o papel do conselho estadual de educação do Espírito Santo, destacando a importância das políticas públicas na estruturação da gestão democrática e sua influência sobre o PPP. Por fim, Ramos (2018) explora a prática da gestão democrática em uma escola estadual, enfatizando a participação ativa da comunidade escolar e os desafios enfrentados durante a implementação dos princípios estabelecidos pela legislação educacional.

Com essa abordagem, os estudos mencionados contribuem para uma melhor compreensão das formas de implementação da gestão democrática e suas implicações práticas, considerando as interações entre legislação, políticas públicas e participação comunitária na busca por uma educação mais inclusiva e equitativa.

A segunda subcategoria desta subseção agrupa estudos que investigam a Gestão Democrática na Educação, destacando a administração participativa como elemento chave para práticas escolares mais inclusivas e eficazes. Diversas pesquisas, como as de Oliveira (2013), Calderaro (2007), Menegotti (2018), Cintra (2021), Guedes (2018), Franzen (2018) e Silva (2014), examinam diferentes perspectivas e contextos nos quais práticas democráticas são implementadas, abordando suas consequências na dinâmica educacional contemporânea. Essas dissertações discutem como a gestão democrática pode ser adaptada às realidades diversas das escolas, reconhecendo a importância dos contextos locais e das experiências de alunos e educadores.

Oliveira (2013) destaca a gestão democrática como pilar central para a participação efetiva de todos os membros da comunidade escolar nas decisões. Ela argumenta que essa prática fortalece o pertencimento e a responsabilidade coletiva, criando um ambiente mais inclusivo e transparente. Calderaro (2007) aprofunda essa discussão ao enfatizar a necessidade de uma cultura organizacional que valorize o diálogo aberto e a colaboração entre todos os

membros da escola, superando desafios como resistência à mudança e falta de capacitação contínua dos gestores. Menegotti (2018), por sua vez, explora os obstáculos e estratégias de superação para implementar a gestão democrática no sistema municipal de ensino de Viamão, enquanto Cintra (2021) ressalta como a participação ativa de todos os atores escolares é essencial para promover uma administração mais justa e equitativa. Guedes (2018) traz uma análise das escolas públicas de João Pessoa, destacando o fortalecimento da relação entre gestão democrática e práticas educacionais, e Franzen (2018) propõe a construção de um ambiente democrático desde a educação infantil, onde a participação de todos, inclusive das crianças, é fundamental. Por fim, Silva (2014) discute a gestão democrática nas escolas do campo, propondo que ela seja adaptada às realidades rurais, valorizando o conhecimento local e promovendo a inclusão social. Esses estudos, além de enriquecerem o debate acadêmico, oferecem diretrizes práticas para fortalecer a gestão democrática nas escolas públicas, promovendo uma educação mais inclusiva, colaborativa e alinhada às necessidades e diversidades das comunidades escolares.

3.3.2 Categoria II - Construção e implementação do PPP: Envolvimento de segmentos e participantes

A construção e implementação do PPP envolvem a participação de diversos segmentos da comunidade escolar, como professores, pais, alunos e gestores. Esse processo colaborativo garante que o PPP atenda às necessidades da escola, promovendo uma gestão democrática e inclusiva. Neste subitem foram organizados cinco subcategorias de trabalhos a partir das pesquisas analisadas. Conforme destaca o Quadro 3 a seguir:

Quadro 3 – Subcategoria de trabalhos na construção e implantação do PPP.

Subcategorias	Autoria
Importância da comunidade escolar na construção do PPP	Oliveira (2018), Oliveira (2020),
Defesa e importância da gestão democrática na articulação do PPP	Alvim (2020), Ramos (2018)
A Gestão Democrática e o PPP: Fortalecendo a Participação e a Construção Coletiva	Calderaro (2007), Oliveira (2013)

Subcategorias	Autoria
Os Desafios e os Significados da Participação dos Segmentos na Construção e Implementação do PPP	Menegothi (2018), Silva (2014)
A Construção Participativa do Projeto Político-Pedagógico: Implicações e Possibilidades	Cintra (2021), Guedes (2018) Franzen (2018)

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A primeira subcategoria destaca a importância da participação ativa da comunidade escolar na construção e implementação do PPP como meio de promover uma gestão pedagógica e democrática que atenda às necessidades e contextos locais, nessa perspectiva os trabalhos de: Oliveira (2018) e Oliveira (2020), abordam aspectos do PPP e da gestão democrática, especialmente em relação ao papel dos conselhos educacionais estaduais.

Oliveira (2018) aponta que, na aplicação prática do PPP, como um meio de promover uma gestão escolar que seja não apenas administrativa, mas também participativa e democrática. Ele pode explorar como o PPP é elaborado em uma escola específica do Amazonas, quais os desafios encontrados na implementação e como a participação dos diferentes segmentos da comunidade escolar é incentivada e integrada ao processo decisório.

Oliveira (2020), em sua dissertação analisa o papel dos conselhos educacionais estaduais na promoção da gestão democrática nas escolas. O autor examina como o conselho estadual de educação do Espírito Santo influencia a elaboração e implementação do PPP nas escolas, qual sua importância na definição de diretrizes educacionais e como colabora para a criação de um ambiente escolar mais participativo e inclusivo.

Essas interações sugerem que as dissertações de Oliveira (2018) e Oliveira (2020) podem complementar-se mutuamente, oferecendo uma visão abrangente sobre como o PPP e os conselhos educacionais estaduais contribuem para a promoção de uma gestão escolar democrática e participativa em diferentes contextos e níveis de governança educacional.

A segunda subcategoria de trabalhos, representado Alvim (2020) e Ramos (2018), defende a importância da gestão democrática na implementação do PPP. As possíveis conexões entre as pesquisas de Alvim (2020) e Ramos (2018) abordam o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) e sua relação com a gestão democrática e o PPP, cada uma em contextos geográficos diferentes (Distrito Federal e Maranhão).

Alvim (2020), em sua dissertação, realiza uma análise do IDEB em quatro escolas públicas do Distrito Federal, utilizando-o como um indicador para avaliar a eficácia da gestão

democrática e da implementação do PPP. A autora, provavelmente, examina como as diretrizes da LDB são aplicadas nessas escolas, como os resultados do IDEB refletem a qualidade educacional e como a participação democrática pode influenciar esses resultados.

Ramos (2018), por outro lado, foca em como o princípio da gestão democrática é implementado em uma escola de rede pública estadual em São Luís, Maranhão. Também utiliza o IDEB como ponto de referência para analisar a efetividade das políticas educacionais democráticas e do PPP. A autora pode explorar como a legislação educacional é traduzida na prática escolar, como a comunidade escolar participa na definição e implementação do PPP, e quais são os impactos dessas práticas na performance educacional medida pelo IDEB.

Os estudos de Alvim (2020) e Ramos (2018) que estudam em contextos geográficos diferentes (DF e MA) podem proporcionar uma visão comparativa interessante sobre como as políticas educacionais e as práticas de gestão democrática e a variação entre estados brasileiros, o que pode se justificar devido as distinções regionais na implementação das políticas educacionais e nos resultados educacionais medidos pelo IDEB. Com o foco no IDEB, ambos os estudos utilizam esse índice como uma ferramenta de análise. Isso sugere uma preocupação comum em avaliar e melhorar o desempenho educacional através de práticas de gestão democrática e implementação do PPP. O interesse dos estudos é entender como a gestão democrática pode influenciar não apenas os resultados educacionais, mas também o ambiente escolar como um todo. Suas pesquisas provavelmente discutem os desafios enfrentados na implementação dessas práticas e como elas podem ser otimizadas para melhorar a qualidade da educação.

A terceira subcategoria de trabalhos retratados por Calderaro (2007), Oliveira (2013) argumenta uma visão reflexiva sobre a gestão democrática e o PPP, sugerindo uma abordagem participativa semelhante.

Calderaro (2007) e Oliveira (2013), em suas respectivas dissertações, abordam a relação entre a gestão democrática e o Projeto Político-Pedagógico (PPP), enfatizando a importância de uma abordagem participativa e reflexiva. Ambas as autoras defendem que a construção e implementação do PPP devem ser processos coletivos que envolvam todos os segmentos da comunidade escolar.

Em sua dissertação Calderaro (2007), convida a comunidade escolar a refletir sobre a importância da gestão democrática, pois acredita que essa reflexão deve ser um processo contínuo, onde todos os membros da escola, incluindo professores, alunos, pais e funcionários, tenham voz e vez. Destaca que a participação ativa de todos é fundamental para que a gestão democrática se concretize de maneira eficaz. A autora entende o PPP como uma ferramenta

central para a implementação da gestão democrática, devendo ser construído com base na colaboração e no consenso, refletindo os interesses e necessidades de todos os segmentos da escola. A autora também aborda os desafios que a gestão democrática enfrenta, como a resistência à mudança e a necessidade de formação contínua para todos os envolvidos. No entanto, ela destaca as possibilidades de transformação que a gestão democrática pode trazer, tornando a escola um espaço mais justo e inclusivo.

Oliveira (2013) também explora a relação entre o PPP e a gestão democrática, apresentando uma abordagem semelhante à de Calderaro. Oliveira compreende o PPP como um instrumento fundamental para transformar a gestão escolar, tornando-a mais democrática e participativa. Argumenta que o PPP deve ser elaborado com a participação de toda a comunidade escolar, refletindo suas aspirações e necessidades, já que a inclusão de todos os segmentos da escola no processo de construção do PPP é essencial. Sugere que essa inclusão deve ser garantida através de práticas participativas e democráticas, como assembleias e grupos de trabalho. Destaca que a construção do PPP é um processo coletivo e contínuo, que exige a colaboração e o comprometimento de todos os envolvidos, por meio de uma participação deve ser genuína e que todos devem ter a oportunidade de contribuir de maneira significativa.

As autoras ainda abordam os desafios que podem surgir na implementação de um PPP democrático, como a falta de recursos e a resistência a mudanças. No entanto, ela propõe estratégias para superar esses desafios, como a formação contínua e o desenvolvimento de uma cultura escolar democrática. Apresentam uma visão reflexiva e participativa sobre a gestão democrática e o PPP, destacando a importância de um processo coletivo e inclusivo para a construção de uma escola mais justa e democrática.

A quarta subcategoria de trabalhos descritos por Menegotti (2018), Silva (2014) argumentam desafios e significados da participação dos segmentos na implementação do PPP. Menegotti (2018) e Silva (2014), abordam em suas dissertações os desafios e significados da participação dos diversos segmentos da comunidade escolar na implementação do Projeto Político-Pedagógico (PPP). Ambos os autores exploram contextos específicos – o sistema municipal de ensino e a educação do campo – para ilustrar como a gestão democrática pode ser efetivada através do PPP.

Menegotti (2018) analisa os obstáculos encontrados na implementação do PPP em um contexto municipal. Identifica diversos desafios que surgem ao tentar promover uma gestão democrática em escolas municipais. Destaca a importância da participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, como professores, alunos, pais e funcionários, no processo de construção e implementação do PPP. A autora argumenta que, muitas vezes, a participação

é apenas simbólica e não genuína, o que compromete a eficácia do PPP. Aponta, ainda, a falta de recursos e infraestrutura adequada como obstáculos significativos para a implementação do PPP, a necessidade de formação contínua dos profissionais da educação para que possam atuar de maneira mais eficaz na gestão democrática também é destacada. Observa que a cultura escolar, muitas vezes, resiste às mudanças necessárias para a implementação de um PPP democrático e sugere que a promoção de uma cultura de participação e colaboração é essencial para superar essa resistência.

Por sua vez, Silva (2014) foca na educação do campo, um contexto específico que apresenta desafios únicos. Explora como o PPP pode ser uma ferramenta vital para a promoção da gestão democrática na educação rural, enfatiza que a educação do campo possui características distintas, que exigem uma abordagem diferenciada na construção e implementação do PPP. O autor ressalta a importância de considerar as especificidades culturais, sociais e econômicas da comunidade rural ao elaborar o PPP. Argumenta que a participação da comunidade rural é primordial para a efetivação de uma gestão democrática. Destaca a necessidade de criar mecanismos que incentivem a participação ativa de todos os membros da comunidade, incluindo agricultores, líderes comunitários e famílias. Embora, aborde os desafios enfrentados pela educação do campo, como o isolamento geográfico e a falta de recursos, que dificultam a implementação do PPP, ele também aponta as potencialidades desse documento para transformar a educação rural, promovendo ações e relações mais participativas e colaborativas.

Os autores compartilham a visão de que a gestão democrática na educação depende da participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar. Ambos destacam os desafios específicos de seus contextos – o municipal e a educação do campo – e sugerem que a construção e implementação do PPP devem ser adaptadas para atender às particularidades de cada contexto. Enfatizam que, apesar dos obstáculos, o PPP tem o potencial de promover uma educação mais justa e inclusiva, se for construído de maneira colaborativa e participativa.

Em resumo, Menegotti (2018) e Silva (2014) oferecem visões valiosas sobre como a gestão democrática pode ser efetivada através do PPP em diferentes contextos educacionais, destacando os desafios e significados da participação dos segmentos na construção de uma escola mais democrática e inclusiva.

Na quinta subcategoria de trabalhos representado por Cintra (2021), Guedes (2018) e Frazen (2018) é argumentada a construção participativa do PPP ressaltando a aproximação e a participação dos segmentos escolares.

As autoras das dissertações compartilham uma abordagem comum sobre a construção e

implementação do Projeto Político-Pedagógico (PPP) no contexto da gestão democrática. Enfatizam a importância da participação de todos os segmentos da comunidade escolar no processo. A seguir, apresento uma análise mais detalhada sobre o que esses autores têm em comum e como suas visões se alinham.

O trabalho de Cintra (2021) explora a construção e implementação do PPP com foco na participação ativa de todos os membros da comunidade escolar. A autora destaca a responsabilidade compartilhada entre professores, alunos, pais e funcionários, argumentando que a gestão democrática só é possível quando todos os segmentos se envolvem de forma efetiva e colaborativa. Enfatiza que a participação não deve ser apenas simbólica, mas genuína e comprometida, garantindo que o PPP reflita as necessidades e aspirações de toda a comunidade escolar. Para a autora, a construção do PPP é um ato responsável que demanda o engajamento contínuo e a colaboração de todos os envolvidos.

A tese de Guedes (2018) analisa a implementação do PPP nas escolas públicas de João Pessoa, aponta a importância da participação de todos os segmentos da escola na construção do PPP, enfatizando que uma gestão democrática requer a colaboração de toda a comunidade escolar. Argumenta que a participação de professores, alunos, pais e funcionários é essencial para que o PPP seja representativo das necessidades e aspirações da comunidade escolar. A autora destaca que a criação de espaços de diálogo e mecanismos de participação ativa são fundamentais para garantir que o PPP seja um documento vivo e em constante atualização, refletindo as mudanças e evoluções da comunidade escolar.

Franzen (2018) foca na educação infantil e na importância da construção participativa do PPP. A autora argumenta que a participação de todos - professores, pais, alunos e a comunidade local - é fundamental para a implementação de uma gestão democrática eficaz. Enfatiza a necessidade de criar espaços de diálogo e colaboração, onde todos os envolvidos possam expressar suas opiniões e contribuir para a construção do PPP. Ressalta que, na educação infantil, essa participação é ainda mais vital para garantir que as práticas pedagógicas e as decisões administrativas sejam adequadas às necessidades das crianças e da comunidade. A autora defende que um PPP construído de maneira inclusiva e representativa é fundamental para promover uma educação de qualidade e equitativa.

Todas as autoras mencionadas compartilham a visão de que a construção e implementação do PPP devem ser processos coletivos e inclusivos, onde todos os segmentos da comunidade escolar participam ativamente. Eles convergem na ideia de que a gestão democrática na educação depende da participação efetiva e colaborativa de todos os envolvidos.

3.3.3 Categoria III - O papel da Gestão Escolar na implementação do PPP

A gestão escolar é essencial para a implementação efetiva do Projeto Político-Pedagógico (PPP). Ela garante que as diretrizes do PPP sejam aplicadas de forma prática, coordenando recursos e envolvendo toda a comunidade escolar. Com uma gestão eficiente, o PPP se torna uma ferramenta efetiva para orientar o ambiente educacional e promover o desenvolvimento de alunos e profissionais. Neste subitem foram organizadas duas subcategorias de trabalhos a partir das pesquisas analisadas. Conforme destaca o Quadro 4:

Quadro 4 – Subcategoria dos trabalhos

Subcategorias	Autoria
Participação da comunidade escolar	Oliveira (2013), Calderaro (2007), Menegotti (2018) e Oliveira (2018)
Promoção da inclusão e colaboração	Cintra (2021), Guedes (2018), Alvim (2020), Ramos (2018), Franzen (2018), Oliveira (2020) e Silva (2014)

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Os trabalhos analisados compartilham perspectivas semelhantes, destacando a importância da gestão democrática e participativa na implementação do Projeto Político Pedagógico (PPP), com foco na participação da comunidade escolar e na promoção da inclusão e colaboração entre todos os atores educacionais. Dentro da primeira subcategoria, Oliveira (2013), Calderaro (2007), Menegotti (2018) e Oliveira (2018) enfatizam que o envolvimento de toda a comunidade — professores, alunos, pais e funcionários — é essencial para garantir a efetividade do PPP. Oliveira (2013) destaca o PPP como uma ferramenta central para a gestão democrática, apesar de reconhecer desafios como a resistência a mudanças e a falta de recursos. Calderaro (2007) reforça a importância de promover a participação por meio de reuniões e grupos de trabalho, além de apontar a formação contínua dos educadores como essencial para uma implementação eficaz. Menegotti (2018) complementa essa visão ao apontar que o gestor deve criar um ambiente colaborativo, mediando diferentes perspectivas e assegurando a capacitação contínua da equipe, promovendo, assim, uma educação democrática. Oliveira (2018) acrescenta que o papel do gestor é coordenar as estratégias para garantir que o PPP reflita as necessidades da comunidade escolar e assegure a participação coletiva em sua execução.

De maneira complementar, na segunda subcategoria, Cintra (2021), Guedes (2018), Alvim (2020), Ramos (2018), Franzen (2018), Oliveira (2020) e Silva (2014) focam na importância da promoção da inclusão e da colaboração na escola. Cintra (2021) vê o gestor como líder no processo de implementação do PPP, garantindo que todas as opiniões sejam ouvidas e respeitadas, enquanto Guedes (2018) sublinha que o gestor deve monitorar e ajustar as ações do PPP para incluir toda a comunidade escolar. Alvim (2020) destaca o uso de dados do IDEB como ferramenta para orientar o processo de implementação do PPP de maneira democrática, enquanto Ramos (2018) ressalta a importância de criar um ambiente propício ao diálogo. Franzen (2018), Oliveira (2020) e Silva (2014) reforçam a necessidade de promover uma educação inclusiva e democrática, mediando o diálogo e colaboração entre a comunidade escolar e assegurando a formação contínua da equipe. Esses estudos mostram a convergência entre a participação da comunidade e a inclusão colaborativa como fatores centrais para o sucesso da gestão democrática nas escolas.

3.3.4 Categoria IV - A avaliação do processo de implementação do PPP

A avaliação do processo de implementação do Projeto Político-Pedagógico (PPP) é fundamental para garantir que suas metas sejam atingidas de maneira adequada. Esse processo envolve revisar e ajustar as práticas educacionais, identificando pontos fortes e áreas para melhoria. Com uma avaliação contínua, é possível alinhar as ações do PPP às necessidades reais da escola, promovendo uma educação de melhor qualidade.

Neste subitem, foram organizadas cinco subcategorias de trabalhos a partir das pesquisas analisadas, categorizando-os conforme as principais temáticas e abordagens encontradas, destacando que cada grupo compartilha numa perspectiva comum.

Quadro 5 – Subcategorias dos trabalhos conforme a avaliação

Subcategorias	Autoria
Função da Avaliação do PPP	Oliveira (2013), Alvim (2020), Calderaro (2015)
Avaliação como Processo de Construção Coletiva	Silva (2014) Ramos (2018)
Avaliação e Políticas Públicas	Oliveira (2020), Oliveira (2018), Cintra (2021)

Subcategorias	Autoria
Avaliação e Desafios na Implementação	Menegotti (2018), Guedes (2018)
Avaliação Baseada em Indicadores e Resultados	Franzen (2018)

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A avaliação desempenha um papel fundamental no processo de implementação do Projeto Político-Pedagógico (PPP), sendo essencial para garantir a eficácia das ações pedagógicas e a consolidação de uma gestão democrática nas escolas. Diversos autores oferecem diferentes perspectivas sobre como essa avaliação deve ser conduzida, variando desde abordagens focadas em indicadores e resultados até visões que privilegiam a participação coletiva no processo. Nesse sentido, torna-se relevante agrupar essas abordagens a fim de compreender como cada uma delas contribui para o fortalecimento do PPP e para a construção de práticas educacionais mais inclusivas e reflexivas. A seguir, apresento uma análise das principais visões dos autores sobre o processo avaliativo, divididas em categorias de acordo com suas ênfases e contribuições.

Na primeira subcategoria, as autoras tratam a avaliação como uma ferramenta fundamental para ajustar o PPP e aprimorar a Gestão Democrática. Elas veem a avaliação como um processo dinâmico, que permite a adaptação contínua do PPP de acordo com as necessidades da escola e da comunidade. Nesse contexto, Oliveira (2013) destaca que a avaliação contínua atua como um mecanismo de correção de rumo, em que gestores e professores monitoram periodicamente o progresso das ações implementadas, garantindo que o PPP esteja alinhado aos princípios da gestão democrática e responda às demandas coletivas. Alvim (2020) reforça essa ideia, enfatizando o uso de dados como o IDEB para verificar se o PPP está efetivamente promovendo o desenvolvimento pedagógico esperado, ajustando as estratégias conforme os resultados dessas avaliações. Calderaro (2015), por sua vez, sugere que a avaliação deve ser vista não apenas como um momento de controle, mas como uma oportunidade de reflexão crítica e reformulação do PPP, promovendo uma gestão escolar mais flexível e adaptada. Assim, nessa categoria, a avaliação é entendida como parte de um ciclo de melhoria contínua e transformação. A premissa central é que o PPP nunca está totalmente "concluído", devendo ser revisado e ajustado constantemente com base nas práticas pedagógicas, nos resultados de desempenho e opiniões da comunidade escolar. Esses autores

veem a avaliação como um processo dinâmico que permite ajustar o PPP continuamente conforme as necessidades da escola e da comunidade.

Quanto a segunda subcategoria no que tange à construção coletiva, considerando essa abordagem Silva (2014), Ramos (2018), enfatizam a participação de todos os agentes escolares no processo avaliativo, sugerindo que a avaliação não pode ser um processo isolado, conduzido apenas por gestores ou especialistas externos. Silva (2014), em seu estudo sobre a educação no campo, ele argumenta que a avaliação precisa ser democrática e participativa, envolvendo professores, alunos, pais e a comunidade na construção e análise do PPP. A avaliação é uma forma de garantir que as práticas pedagógicas sejam culturalmente apropriadas e atendam às demandas locais. Ramos (2018), defende que a avaliação participativa fortalece a legitimidade da gestão democrática e cria um sentimento de pertencimento entre os diferentes membros da comunidade escolar, promovendo transparência e responsabilidade. Para esses autores, a avaliação não é apenas um meio de medir o desempenho escolar, mas um processo social, que contribui para a coesão e o envolvimento comunitário. O processo de avaliação deve refletir os valores democráticos e envolver a contribuição de todos os atores no contexto escolar.

Nesse contexto, a terceira subcategoria relacionada a políticas públicas, conforme essa visão, com relação a políticas educacionais, os autores: Oliveira (2020), Oliveira (2018), Cintra (2021) exploram como a avaliação do PPP está intimamente ligada às políticas públicas educacionais, usando a avaliação como uma ponte entre o que é planejado no nível estadual/nacional e o que é implementado na escola. Oliveira (2020): Analisa como a avaliação do PPP dialoga com o Plano Estadual de Educação, sugerindo que a avaliação deve ser orientada por metas estabelecidas em políticas públicas e refletir os compromissos com a gestão democrática. Oliveira (2018): Estuda como a avaliação do PPP em uma escola estadual do Amazonas pode ser uma ferramenta para alinhar as práticas pedagógicas às diretrizes de políticas públicas. Cintra (2021): Conecta a avaliação do PPP às responsabilidades gerenciais impostas pelas políticas públicas, afirmando que a avaliação também serve para garantir que os objetivos estabelecidos pelas políticas educacionais estejam sendo cumpridos. Esses autores tratam a avaliação como um meio de alinhar a prática escolar às exigências e expectativas estabelecidas por políticas públicas, enquanto ainda tentam manter um ambiente de gestão democrática. A avaliação, neste contexto, assume um caráter normativo, onde se verifica se o PPP está ajudando a cumprir as metas educativas mais amplas do estado ou do país.

Além disso, na quarta subcategoria diante dos desafios e dificuldades enfrentados, a avaliação desempenha um papel essencial no enfrentamento dos obstáculos. Menegotti (2018), Guedes (2018), abordam a avaliação como um processo de superação de desafios, destacando

as dificuldades práticas que surgem na implementação do PPP e como a avaliação pode ajudar a identificar e resolver esses problemas. Menegotti (2018): Examina os desafios encontrados pelas escolas no município de Viamão durante a implementação do PPP, utilizando a avaliação como uma ferramenta para monitorar o progresso, identificar obstáculos e redirecionar esforços para garantir que o PPP seja cumprido. Guedes (2018), também destaca os desafios práticos da implementação do PPP nas escolas públicas de João Pessoa, e como a avaliação ajuda a abordar questões estruturais, de liderança e de participação que afetam a execução eficiente do projeto. Nessa categoria, a avaliação é um instrumento realista para enfrentar os obstáculos concretos na implementação do PPP. Mais do que apenas medir o sucesso ou fracasso, ela serve para mapear os desafios e apontar caminhos de melhoria no processo de gestão democrática.

Consequentemente, nesse aspecto, a quinta subcategoria a partir dessa análise de indicadores, considerando os resultados, de acordo com os indicadores apresentados, Franzen (2018), foca em uma avaliação mais técnica, baseada em indicadores e resultados específicos para guiar a implementação do PPP. A autora defende que a utilização de indicadores pedagógicos, como metas de desempenho acadêmico e sociais, é fundamental para avaliar a eficácia do PPP, permitindo ajustes que garantam a evolução contínua da escola e da gestão democrática. Nesse contexto a avaliação assume um caráter quantitativo, onde o sucesso do PPP é medido com base em indicadores específicos que permitem uma análise objetiva de progresso e necessidades de ajuste. Essas categorias demonstram diferentes abordagens sobre o papel da avaliação na implementação do PPP, mas todos convergem na ideia de que a avaliação é essencial para garantir uma gestão democrática e efetiva. Seja através da participação coletiva, da análise de indicadores, ou do alinhamento com políticas públicas, a avaliação permite que as escolas adaptem suas práticas para atender às necessidades de suas comunidades e aos desafios educacionais contemporâneos.

4 O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR NO PROCESSO DE CONSTRUÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PPP EM UMA REDE MUNICIPAL DE ENSINO

Após a apresentação do referencial teórico, metodologia e pesquisa bibliográfica que norteou esta pesquisa, esta seção é dedicada à análise dos dados coletados por meio das entrevistas realizadas com gestoras e professoras. Esta seção tem como objetivo analisar as percepções e experiências dessas profissionais em relação ao Projeto Político Pedagógico e à Gestão Democrática.

A análise dos dados será realizada a partir de uma abordagem qualitativa, buscando compreender os significados e sentidos atribuídos pelas participantes às suas experiências e práticas. Os dados serão apresentados de forma a preservar a integridade e a riqueza das narrativas das entrevistadas, permitindo uma compreensão profunda das dinâmicas e desafios enfrentados pelas gestoras e professoras. Lück (2009) refere-se “a gestão escolar realizada pelo diretor baseia-se, assim, em sua habilidade de liderar e dividir a liderança, tanto com a comunidade interna quanto externa da escola, guiada por uma visão ampla do trabalho educacional e do funcionamento da escola para superar os desafios que enfrenta”.

A seção está organizada em cinco subseções. A primeira apresenta os procedimentos de coleta de dados. A segunda caracteriza o processo de entrevistas e as participantes da pesquisa. A terceira traz os resultados das análises das entrevistas na categoria que tratou da compreensão de gestão/gestão democrática. A quarta destaca o processo de construção do PPP na escola. A quinta discute a implementação e avaliação do PPP.

4.1 Procedimentos de coletas de dados

Minayo (1994) destaca que a análise de dados é uma etapa fundamental na pesquisa social, com três finalidades principais: compreender os dados coletados, confirmar ou contestar hipóteses e ampliar a compreensão do contexto em que os dados foram obtidos. A autora enfatiza que essa análise não deve ser considerada como um momento isolado, mas, sim, como parte de um processo contínuo e dinâmico, no qual a articulação entre teoria e prática é essencial para garantir a validade e a profundidade das interpretações.

Nesse sentido, a presente pesquisa tem como objetivo geral descrever e analisar o processo de construção e implementação do Projeto Político-Pedagógico (PPP) em uma rede municipal de ensino, bem como investigar a função e o papel do gestor escolar nesse processo. Para alcançar esse propósito, foi adotada uma abordagem qualitativa, considerando que essa

metodologia permite compreender de maneira mais aprofundada os significados atribuídos pelos participantes às suas experiências e práticas na gestão escolar democrática.

Como principal estratégia metodológica, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com gestores e professores de escolas municipais localizadas no sul de Minas Gerais. A escolha por esse método se justifica pela necessidade de acessar e interpretar as percepções, desafios e estratégias adotadas por esses profissionais na construção do PPP, considerando a importância de sua participação ativa no processo. Além disso, as entrevistas possibilitam captar não apenas os discursos dos sujeitos, mas também os sentidos e significados que atribuem à gestão democrática e à implementação do PPP em suas unidades escolares.

Assim, esta pesquisa busca contribuir para o debate sobre a gestão democrática e a participação da comunidade escolar na definição de diretrizes pedagógicas e administrativas, considerando a perspectiva dos principais atores envolvidos. A análise dos dados coletados permitirá compreender como os princípios da gestão democrática se materializam no contexto escolar e quais são os desafios enfrentados para a efetivação de um PPP que reflita os anseios e necessidades da comunidade educativa.

4.2 Das entrevistas e caracterização das participantes da pesquisa

A entrevista semiestruturada é um método de pesquisa qualitativa amplamente utilizado para coletar dados importantes e detalhados sobre as experiências e perspectivas de gestores, professores e demais profissionais da educação. Ao permitir que os participantes relatem suas vivências, técnicas e desafios, essa técnica contribui para uma compreensão mais profunda dos processos e práticas desenvolvidas nas instituições.

Segundo Minayo (2001, p. 64):

A entrevista é um encontro singular entre dois sujeitos sociais, cada um com sua história, suas expectativas e seus interesses. Nesse encontro, o pesquisador não é um mero coletor de dados, mas um co-construtor da realidade que está sendo investigada. A relação estabelecida entre ambos é fundamental para a qualidade dos dados coletados e para a construção do conhecimento.

A presente pesquisa, com o objetivo geral de “descrever e analisar o processo de construção e implementação do PPP em uma rede municipal de ensino do sul de Minas Gerais, bem como a função e o papel do gestor escolar nesse processo”. Foi adotada como principal estratégia metodológica a realização de entrevistas semiestruturadas com gestores e professores de escolas municipais situadas na rede municipal pesquisada. A escolha por este método se justifica pela necessidade de aprofundar a compreensão sobre “Construção do Projeto Político

Pedagógico baseado na gestão democrática: o caso de uma rede municipal do sul de Minas Gerais” a partir da perspectiva dos principais atores envolvidos no processo”.

A fim de atingir os objetivos propostos, optou-se por uma pesquisa qualitativa, que, de acordo com Minayo (2001), é ideal para investigar o universo dos significados e das experiências humanas. Essa abordagem permite não apenas observar as ações das pessoas, mas também compreender os motivos que as levam a agir de determinada forma. Ao adotar essa perspectiva, a pesquisadora pode observar diretamente como cada indivíduo ou instituição constrói e vivencia a realidade pesquisada.

Inicialmente, foi estabelecido um contato com as gestoras de sete escolas municipais da região, com o intuito de solicitar autorização para a realização das entrevistas. Como condição para a participação na pesquisa, as gestoras deveriam concordar com a gravação das entrevistas e com o envio do arquivo do Projeto Político Pedagógico (PPP) de suas respectivas escolas. Estes materiais seriam fundamentais para a análise aprofundada dos dados coletados e para a construção de um quadro mais completo da realidade investigada.

No entanto, durante o processo de coleta de dados, alguns desafios foram enfrentados. Uma das gestoras, apesar de ter concordado em participar da pesquisa, manifestou-se contrária à gravação da entrevista. Diante desta situação, optou-se por realizar a entrevista de forma presencial, com a pesquisadora tomando notas durante a conversa. Embora esta alternativa não poderia ser adotada. É importante reconhecer que a ausência da gravação com esta gestora limitou a possibilidade de uma análise mais detalhada da fala desta escola e também do perfil da referida escola.

Além disso, duas das escolas contatadas não enviaram o PPP, conforme solicitado. A falta deste documento impossibilitou a entrevista e uma análise mais aprofundada das práticas pedagógicas desenvolvidas nestas instituições, uma vez que o PPP é considerado um documento norteador das ações escolares.

Em uma das escolas, embora a gestora tenha concordado com a gravação da entrevista e o envio do PPP, a supervisora manifestou grande resistência em compartilhar o documento. Apesar disso, a entrevista foi realizada após o envio do PPP ao orientador, que ressaltou que não haveria a intenção de copiar o documento na dissertação, mas sim de utilizá-lo como referência para a pesquisa.

Apesar dos obstáculos enfrentados, a pesquisa permitiu a coleta de dados valiosos para a compreensão da “Construção do Projeto Político Pedagógico baseado na gestão democrática: o caso de uma rede municipal do sul de Minas Gerais”. As entrevistas realizadas proporcionaram um rico material para a análise, que será aprofundada neste capítulo desta

dissertação. Minayo (2007) afirma que a pesquisa social é uma atividade fundamental para a construção do conhecimento sobre a realidade social.

Para garantir o anonimato das participantes e das instituições envolvidas, as escolas foram identificadas como Escola A, Escola B, Escola C e Escola D. Da mesma forma, as gestoras e professoras entrevistadas foram mencionadas com nomenclaturas correspondentes, como Gestora A, Professora B, entre outras. Essa abordagem assegura a confidencialidade dos dados coletados e o cumprimento das normas éticas de pesquisa, ao mesmo tempo que permite uma análise detalhada e comparativa entre os diferentes contextos escolares.

Os dados coletados foram analisados com base nas entrevistas realizadas, sendo o material organizado de acordo com cada particularidade para garantir uma análise detalhada. As entrevistas foram transcritas integralmente, respeitando as falas das entrevistadas, com o objetivo de manter a autenticidade das informações. As gravações foram ouvidas por várias vezes, com atenção minuciosa, permitindo uma compreensão mais aprofundada dos relatos e das percepções compartilhadas pelas participantes.

A análise dos dados foi estruturada com base em categorias a priori, definidas antes da coleta das entrevistas, e em subcategorias que surgiram posteriormente, durante o processo de análise. Essa abordagem permitiu uma compreensão mais aprofundada dos temas abordados pelas entrevistadas, possibilitando a identificação de padrões e detalhes que foram fundamentais para a construção das conclusões do estudo.

As gestoras e docentes entrevistadas apresentam trajetórias profissionais diversificadas, marcadas por extensa experiência na Educação Básica e formação acadêmica especializada, refletindo perfis distintos que enriquecem. A Gestora A tinha 64 anos, é pós-graduada como Assistente Educacional há 15 anos, atuou como professora da Educação Básica por 13 anos e atuava como Gestora Escolar há 7 anos. A Gestora B tinha 43 anos, foi professora profissional durante 13 anos e há 10 atuava na gestão como Diretora Educacional. A Gestora C tinha 51 anos, pós-graduada em Matemática, Pedagogia e Gestão, atuou como professora de Matemática por 28 anos e há 8 anos atua como Diretora. A Gestora D tinha 51 anos, Especialista em Biologia, pós-graduada em Ciências, Gestão Escolar e Educação. Atuou durante 25 anos como professora inicial e há 8 anos é Diretora Educacional.

A professora A tinha 44 anos, é pós-graduada em Orientação e Supervisão. Atuou durante 23 anos como professora inicial e há 9 meses se tornou Supervisora. A professora B tinha 59 anos, pós-graduada em Segunda Licenciatura em Geografia. Atuou na Direção Escolar por 7,5 anos, foi Supervisora por 5,5 anos, foi professora das séries finais das disciplinas de Arte e Geografia. Atua há mais de 30 anos como docente da educação básica. É aposentada do

segundo cargo, mas continua em atuação no primeiro cargo há mais de 14 anos. A professora C tinha 42 anos, pós-graduada em Psicopedagogia, atua no Ensino Fundamental há mais de 15 anos. A professora D tinha 59 anos, atua há mais de 27 anos na alfabetização e seu cargo era de professora eventual.

O estudo investigou quatro escolas, destacando suas características, estrutura organizacional e dados relevantes sobre matrículas e evasão escolar. A Escola A localiza-se na área urbana. Os dados do PPP de 2023 mostraram que o número de matrículas da Educação Infantil era 87, do Ensino Fundamental era 259. O quadro de funcionários era composto por vinte uma professoras, uma monitora, duas supervisoras, uma diretora, uma vice-diretora, uma secretária e uma auxiliar. A evasão da escola era zero.

A Escola B, situada na área urbana, tinha 600 alunos matriculados no Ensino Fundamental. O quadro de funcionários era formado por 25 professores regentes de turmas, 16 professoras de apoio alunos com necessidades especiais, duas professoras de apoio geral, uma professora para o Laboratório de Informática, uma professora e uma auxiliar de biblioteca para Sala de Leitura, duas professoras para Sala Recurso, uma professora para Laboratório de Aprendizagem, um professor de Educação Física, uma auxiliar de recreação, uma professora de Inglês, um secretário escolar, dois auxiliares de secretaria, um porteiro/vigia, duas cozinheiras, duas auxiliares de cozinha, seis auxiliares de serviços gerais, uma diretora e uma vice-diretora. A evasão era zero.

A Escola C está localizada na zona rural. Conforme registrado no Projeto Político-Pedagógico de 2022, sessenta e seis estudantes foram matriculados no Ensino Fundamental I, enquanto quarenta e cinco alunos ingressaram no Ensino Fundamental II. O quadro de funcionários era composto por uma diretora, uma supervisora, uma bibliotecária, uma secretária, uma monitora, uma cantineira e três profissionais de serviços gerais. Não houve registro de evasão escolar.

A Escola D situada na zona urbana teve, no ano de 2022, 80 alunos matriculados na Educação Infantil, 161 matriculados no Ensino Fundamental I e 350 no Ensino Fundamental II. O quadro de funcionários mostrava que a escola tinha quatro cozinheiras, nove serviços gerais, três no ajustamento funcional, um auxiliar de serviços operacionais, duas secretárias e auxiliares, duas bibliotecárias, uma na recreação, duas supervisoras, uma diretora, uma vice-diretora e trinta professores.

Para organizar e conduzir a análise dos dados coletados, foram estabelecidas categorias que abrangem aspectos centrais relacionados à gestão democrática e ao Projeto Político Pedagógico (PPP). Essas categorias foram desenvolvidas com base na revisão da literatura e

nas entrevistas realizadas, visando identificar dimensões que evidenciam as práticas, os desafios e os resultados associados à gestão escolar democrática. O foco está nas inter-relações entre os diferentes aspectos da gestão democrática e do PPP, buscando entender como esses elementos se articulam para promover uma educação participativa, inclusiva e orientada pelo diálogo com a comunidade escolar.

O Quadro 6 apresenta as categorias de análise e seus aspectos específicos, detalhando os enfoques que serão considerados na interpretação dos dados. Essa estrutura permitirá uma abordagem sistemática e aprofundada, favorecendo a compreensão integral dos fenômenos estudados. A sistematização contribui para identificar como a gestão democrática é percebida e praticada no contexto escolar, além de abordar os processos relacionados à construção, implementação e avaliação do PPP. O objetivo é promover uma análise clara e objetiva, permitindo a identificação de elementos relevantes para a melhoria contínua das práticas de gestão e para o fortalecimento do PPP como instrumento de desenvolvimento educacional.

A categorização é essencial para a pesquisa qualitativa, pois proporciona organizar e interpretar os dados coletados, o que facilita identificar padrões e temas emergentes que possam refletir as experiências dos sujeitos investigados (André; Ludke, 1986).

Quadro 6 – Categorias e sua descrição.

(Continua)

Categoria	Descrição
Gestão/Gestão Democrática	Explora a compreensão e percepções sobre gestão democrática, buscando identificar os benefícios para a comunidade escolar, avaliar a prática da gestão democrática na escola em questão e compreender sua relação com o Projeto Político Pedagógico (PPP).
Processo de Construção do PPP na escola	Explicita como o Projeto Político Pedagógico foi elaborado, as estratégias utilizadas para envolver a comunidade escolar e os desafios enfrentados durante a construção/reconstrução do PPP, além de avaliar suas metas e objetivos.

(Conclusão)

Categoria	Descrição
Implementação e avaliação do PPP	A categoria de implementação e avaliação do PPP aborda os desafios enfrentados na aplicação do Projeto Político Pedagógico. Os principais desafios na implementação do PPP envolveram a conscientização da comunidade escolar, dificuldades logísticas, falta de recursos e tempo, além da necessidade de superar barreiras de participação e engajamento familiar. Os objetivos esperados com sua implementação, os critérios de avaliação definidos para monitorar o progresso e a frequência de revisões do PPP, incluindo os envolvidos no processo.

4.3 Categoria 1 - Gestão/Gestão Democrática

Gadotti (1994) defende que a definição do projeto pedagógico precede a escolha da direção em uma escola democrática. A eleição do diretor é um ato político que reflete a opção da comunidade escolar por um determinado projeto educativo.

No município pesquisado, até o ano de 2024, a nomeação para o cargo de diretor escolar era realizada pelo prefeito, independentemente de um processo seletivo formal. No entanto, para o ano de 2025, foi implementada uma mudança significativa nesse processo, visando maior transparência e participação democrática. Essa mudança garante que os gestores sejam escolhidos com base no mérito e na experiência profissional, evitando indicações políticas diretas. Ao alinhar transparência, qualificação profissional e participação da comunidade, essa reformulação reforça a autonomia das unidades educacionais e promove uma gestão mais eficiente e alinhada às necessidades da escola e de seus atores sociais.

Com a publicação do edital do processo seletivo simplificado interno para os cargos de diretor(a) e vice-diretor(a) das unidades educacionais do Município de Lavras, a investidura nesses cargos passou a ocorrer com a participação da comunidade escolar. A seleção será baseada em critérios técnicos de mérito e desempenho, garantindo que os candidatos previamente aprovados sejam escolhidos de forma justa e qualificada.

O processo seletivo foi realizado em cinco fases:

1. **Prova técnica** – de caráter classificatório e eliminatório;
2. **Prova de títulos** – de caráter classificatório;
3. **Eleição e consulta à comunidade;**

4. Curso de Qualificação de Gestores;

5. Escolha e nomeação pelo Chefe do Executivo.

Para participar do processo seletivo, os candidatos devem atender aos seguintes pré-requisitos:

- a) Ser profissional concursado ou efetivo na Prefeitura Municipal de Lavras – MG;
- b) Ser Professor, Especialista da Educação Básica ou Assistente Educacional II concursado e lotado na Unidade Educacional;
- c) Possuir no mínimo quatro anos de experiência na área da Educação;
- d) Não ter condenações transitadas em julgado em processos administrativos ou judiciais por violação dos deveres previstos nas Leis Complementares nº 449/2022, nº 327/2014 e nº 328/2014;
- e) Não possuir sanções administrativas ou sentenças judiciais que impeçam a movimentação na Caixa Escolar;
- f) Possuir graduação em Pedagogia ou Licenciatura Plena. Essa reformulação busca fortalecer a gestão democrática nas unidades educacionais, promovendo um processo mais transparente e alinhado às exigências técnicas e participativas.

A primeira categoria "Gestão e Gestão Democrática" emergiu das perguntas 1 a 4 do roteiro de entrevista. Abordando aspectos centrais da administração escolar voltados a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar. Por meio dessas questões, procurou-se explorar como as gestoras compreendem e praticam a gestão democrática, bem como os desafios que enfrentam ao equilibrar liderança com autonomia e engajamento coletivo.

Alinhando-se ao que é proposto pela Constituição Federal de 1988 e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei nº 9394/96, ao defenderem a gestão democrática na educação e a participação da sociedade no processo educacional. A Constituição, por exemplo, estabelece no Art. 205 que “a educação será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade” e, no Art. 206, princípio VI, destaca a “gestão democrática da educação e a qualidade social da educação” (Brasil, 1988). Da mesma forma, a LDB, em seu Art. 14, enfatiza “a gestão democrática do ensino público na educação básica de acordo com suas peculiaridades” (Brasil, 1996).

As respostas das gestoras e professoras sobre sua compreensão de gestão democrática mostram um entendimento compartilhado sobre o papel essencial da participação coletiva, do diálogo e da autonomia no ambiente escolar. Todas destacam a importância de envolver diferentes segmentos da comunidade escolar – professores, alunos, famílias, funcionários e comunidade externa – em um processo colaborativo de tomada de decisões, ressaltando a gestão

baseada no trabalho em equipe e na valorização das contribuições individuais.

A Gestora A ressalta que a gestão democrática consiste em ouvir as opiniões de todos os envolvidos, incluindo equipe e comunidade escolar, enquanto a Gestora B amplia essa ideia ao destacar a liberdade, autonomia e espaço necessários para que todos participem ativamente. Por sua vez, a Gestora C enfoca o caráter dinâmico da escola, mencionando que a gestão democrática exige abertura para mudanças e inovação, sempre em diálogo com pais, familiares e professores. Já a Gestora D traz uma reflexão crítica, afirmando que a gestão democrática é uma "urgência", pois demanda o rompimento com práticas hierárquicas tradicionais, promovendo uma participação mais efetiva de todos os atores escolares, especialmente famílias e alunos, para melhorar os resultados educacionais.

As professoras corroboram essas percepções. A Professora A reforça que uma gestão democrática deve equilibrar os interesses da escola com as sugestões dos profissionais, valorizando as contribuições dos professores que estão em sala de aula e da comunidade, destacando o impacto positivo da integração entre escola, famílias e comunidade. A Professora B enfatiza que a participação deve incluir professores, gestores e equipe de apoio, enquanto a Professora C defende que a escola funciona melhor quando todos: professores, funcionários e comunidade colaboram e participam das decisões.

Por fim, a Professora D reforça que a gestão democrática deve ser aberta, envolvendo professores e comunidade, e que as opiniões devem ser ouvidas e colocadas em prática.

É uma gestão com a participação de todos, onde a gente ouve a opinião de todos, tanto a equipe escolar, comunidade escolar, colegiado. Isso aí (Gestora A).

Gestão democrática pra mim, eu acho é você ter liberdade, né de todos participarem, alunos, funcionários, supervisão, todos os envolvidos na educação escolar se tem que dar liberdade, autonomia e espaço para que todos possam participar nas decisões, né [...] (Gestora B).

Bom dia, a gestão democrática é trabalhar em equipe sempre aberta pra mudanças, né porque a escola tá sempre mudando, inovando, então assim, trabalhar junto com a comunidade, ouvindo os pais, familiares, né, aí é uma equipe, tem que trabalhar em equipe com os professores em prol de uma educação de qualidade (Gestora C).

Gestão democrática hoje é uma urgência, né, Marinete? Ela é... a gente tem que repensar na forma de gerir uma escola, de forma que a gente traga mais pra escola família, aluno, uma participação mais efetiva de quem compõe o quadro da escola, pra... pra ter uma... uma ação mais efetiva no desempenho dos alunos. Aquela, né, aquela gestão em que era mais assim, hierárquica, só o diretor [...] (Gestora D).

Eu acho que gestão democrática é... ela é feita baseada nos interesses, assim, nos interesses da escola e, ao mesmo tempo, visa atender também as sugestões

dos profissionais que trabalham, né! Eu acho que tudo que é imposto, e que a gente não ouve o outro lado, uma hora tem até mesmo dificuldade em acatar o que precisa ser feito, né! E quando você pede a opinião e a participação dos seus professores, eu acho que você tem mais chances de sucesso. Porque, às vezes, as observações que eles fazem, né, que eles têm dentro da sala de aula, contribuem muito[...] (Professora A).

Gestão democrática, pra mim, é aquela que tem a participação de todos, né! Professores, diretores, vice-diretores, supervisores, hã... né, o pessoal dos serviços gerais, além da comunidade escolar (Professora B).

Bom, eu vejo que gestão democrática é uma gestão em que todos podem participar das decisões, né! Todos podem dar suas colaborações, né! Eu acho que uma escola funciona dessa forma, em que cada professor, cada funcionário pode dar suas opiniões, participar, colaborar (Professora C).

É... eu entendo como gestão democrática uma gestão aberta, voltada para o público, para os professores, né! Ter a opinião deles, ouvir, colocar em prática essa opinião... pra mim, gestão democrática é isso. É, no entendimento... como eu posso dizer... é uma gestão que inclui os professores, inclui os funcionários, a comunidade escolar, todos dentro do ambiente escolar (Professora D).

De modo geral, as percepções das gestoras e professoras convergem na compreensão de que a gestão democrática é um processo coletivo, colaborativo e inclusivo, baseado na participação ativa de todos os envolvidos. Essa gestão valoriza o diálogo, a autonomia e o rompimento com estruturas hierárquicas, buscando promover um ambiente escolar mais integrado, adaptável e comprometido com uma educação de qualidade.

A gestão escolar, de acordo com Lück (2009), exige que o diretor demonstre competência em liderar e em compartilhar essa liderança com todos os membros da comunidade escolar. Essa prática de liderança compartilhada deve ser guiada por uma visão ampla do trabalho educativo e do funcionamento da escola, permitindo que o diretor e sua equipe enfrentem os desafios da gestão escolar de forma mais eficiente.

A análise das respostas de gestoras e professoras revela uma visão abrangente sobre os benefícios de uma gestão democrática, destacando a participação da comunidade escolar, a colaboração entre diferentes atores e a promoção da igualdade. As falas das gestoras demonstram um esforço em aproximar a escola da comunidade, valorizando a inclusão de pais e outros membros no cotidiano escolar. Um exemplo significativo é trazido pela Gestora C, que relata um projeto de apoio às mães realizado em parceria com o Centro Universitário de Lavras - UNILAVRAS, mostrando como a integração com a comunidade fortalece os laços e contribui para um ambiente mais acolhedor. A Gestora D, por sua vez, enfatiza que a parceria com as famílias é essencial para enfrentar desafios estruturais, pedagógicos e disciplinares, reforçando

a importância de caminhar lado a lado com os pais para alcançar melhores resultados.

Além disso, a colaboração é amplamente reconhecida como um elemento central para o sucesso da gestão democrática. A Gestora A menciona a necessidade de ouvir todas as partes envolvidas — comunidade, equipe pedagógica e direção — para tomar decisões que reflitam os interesses coletivos. De forma semelhante, a Gestora B destaca que uma gestão democrática deve dar "vez e voz" a todos, garantindo que o processo educacional seja construído de forma participativa. Essa visão é compartilhada pelas professoras, como a Professora A, que aponta a troca de ideias como um caminho essencial para o sucesso das propostas escolares, e a Professora D, que ressalta a importância de incluir opiniões da comunidade escolar no Projeto Político Pedagógico (PPP), criando um ambiente mais enriquecedor e melhorando tanto a aprendizagem dos alunos quanto a estrutura da escola. Essa abordagem inclusiva encontra na fala da Professora C, que considera a participação da comunidade um fator determinante para que todos – alunos, funcionários e demais membros da escola – colham benefícios no processo decisório.

A igualdade também emerge como um princípio essencial da gestão democrática, sobretudo nas falas das professoras. A Professora B destaca que a escola deve tratar todos os indivíduos de maneira igualitária, sem discriminação por questões sociais, raciais ou religiosas, assegurando que a educação seja um direito efetivamente acessível a todos. Essa visão reforça a ideia de que a gestão democrática não se limita à participação, mas também promove a equidade, criando um ambiente onde todos se sintam valorizados e respeitados.

A gestão democrática é... a gente tem essa visão diferente de um todo, né! Porque nós temos aqui a comunidade traz, pra nós, quando diretor, escola, é... a sua opinião, as sugestões do que podemos estar fazendo para mudar algo que não esteja dando certo. A... equipe também, a equipe pedagógica também a colaboração. Então, assim, é ouvir todas as partes[...] (Gestora A).

Eu acho que é fundamental, né, uma gestão democrática para todos saírem ganhando, principalmente os alunos, na aprendizagem. Eu acho que todos tem que ter vez e voz pra colaborar e participar de todo processo educacional (Gestora B).

Então, na minha visão, é trabalhar família junto com a comunidade com a escola. Inclusive nós estamos com um projeto aqui, toda quinta-feira, com as mães, que são as psicólogas, né, que estão estudando na universidade da, da UNILAVRAS que vêm trabalhar com as mães que estão precisando no momento. Toda quinta-feira, nesse encontro, toda quinta as mães ficam o período da manhã todo, almoçam na escola juntamente com os seus filhos. Que é chamando mesmo os pais e a comunidade, que não é só os pais, as mães, sim a comunidade toda nesse projeto, que é importante (Gestora C).

Os desafios são bem maiores no momento que a gente vive hoje a partir; do momento que você tem os pais como seus aliados ali pra andar lado a lado,

pra poder vivenciar os desafios que estão no dia a dia, seja eles estruturais, pedagógicos, disciplinares, a gente tendo a família ao nosso lado pra ajudar atuar, eu acho que tende a ter mais sucesso (Gestora D).

Eu acho que essa troca é importante justamente por ter sucesso em tudo que é proposto, né (Professora A).

A escola democrática seria, né, atender a todos da mesma forma, né, sem olhar nenhuma condição, seja social, seja de qualquer outra, de raça, religião, que vai atrapalhar isso. Então, assim, é entender todos como iguais e atendê-los da melhor forma possível para uma educação de qualidade. Então, não pode ter nenhuma distinção; tratar todos iguais (Professora B).

Bom, eu vejo que a comunidade só tem a ganhar, né, quando a gente trabalha num local ou quando a gente está inserido em um local onde a gente pode participar das decisões, né! Se a comunidade, a escola, os alunos, os funcionários só têm a ganhar (Professora C).

Benefícios são muitos né, porque uma gestão democrática ela vai aceitar opinião da comunidade escolar e das pessoas que estão ali na escola. Então, é um dos benefícios é este, porque às vezes as pessoas têm muitas ideias boas pra ser colocada no PPP. Então, a gente tem que ouvir. Eu acho muito interessante isso, é ouvir e acrescentar no PPP essas opiniões, essas ideias, ideias boas que vai beneficiar tanto os alunos quanto a escola[...] (Professora D).

De maneira geral, as respostas apontam que a gestão democrática traz benefícios significativos para a comunidade escolar e a qualidade da educação. Ao promover a inclusão da comunidade no processo decisório, fortalecer a colaboração entre os diferentes agentes educacionais e adotar práticas que valorizam a equidade, a gestão democrática contribui para a construção de uma escola mais participativa, acolhedora e eficiente. Tanto gestoras quanto professoras convergem na percepção de que a escuta ativa e a integração de ideias são fundamentais para alcançar uma educação de qualidade, demonstrando que a gestão democrática é um caminho sólido para transformar a realidade escolar.

A análise das respostas fornecidas pelas gestoras e professoras evidencia percepções convergentes sobre o caráter democrático da gestão escolar, enquanto também destaca os desafios e as estratégias utilizadas para promover esse modelo. As falas permitem identificar tanto os pontos de consenso quanto as peculiaridades nas práticas e entendimentos de cada participante.

Veiga (2013) defende que a construção de processos participativos na gestão escolar exige a problematização das práticas instituídas e a construção coletiva de novas formas de organização escolar. A autora argumenta que, ao promover a participação, a escola contribui para a formação de cidadãos críticos e comprometidos com os princípios da justiça social.

De início, a Gestora A considera a gestão democrática como presente na escola,

fundamentando sua opinião na participação ativa da comunidade. Contudo, reconhece limitações, como a ausência de envolvimento direto dos alunos devido à idade, papel que é assumido pelos pais como representantes. A ênfase na participação das diferentes partes reforça a ideia de que o modelo democrático está enraizado no diálogo constante.

Por sua vez, a Gestora B complementa essa perspectiva ao descrever a complexidade de implementar uma gestão democrática. Ela reconhece os desafios em engajar a comunidade e destaca a importância de uma escuta ativa e colaborativa. Para ela, ouvir diferentes opiniões, mesmo quando conflitantes, exige humildade e habilidade para debater e construir consensos. Sua fala também sugere que a gestão democrática não implica apenas atender à maioria, mas ponderar os impactos das decisões para o bem-estar da escola e dos alunos.

Já a Gestora C adota uma abordagem prática, atribuindo o caráter democrático da gestão à sua abertura para mudanças e à capacidade de respeitar e integrar diferentes opiniões. Essa abertura é reiterada pela Gestora D, que enfrenta limitações estruturais, como obras e questões de infraestrutura. Apesar das dificuldades, ela demonstra um compromisso com a escuta e a adaptação, enfatizando que as decisões são orientadas pelo que beneficia os alunos, especialmente os da educação especial, mesmo diante de restrições externas.

Entre as professoras, a percepção de democracia na gestão é amplamente compartilhada. A Professora A valoriza o esforço da escola em ouvir as sugestões durante reuniões e atividades, utilizando questionários e enquetes para garantir a participação da maioria. Embora reconheça que nem sempre é possível atender a todos, considera positivo o esforço em buscar um consenso. De forma semelhante, a Professora B elogia a inclusão e o tratamento igualitário de todos os membros da comunidade escolar, desde professores até funcionários gerais. Para ela, a direção tem promovido uma visão democrática que já estava em construção antes mesmo da atual gestão.

Do mesmo modo, as falas da Professora C e da Professora D reforçam a ideia de que a gestão democrática é pautada pela abertura para opiniões e pela valorização das contribuições de todos. A Professora C destaca que as decisões são discutidas amplamente, permitindo concordância ou discordância de maneira construtiva. Já a Professora D valoriza o esforço da direção em solicitar sugestões e considerar as ideias dos professores em reuniões pedagógicas e administrativas, promovendo melhorias contínuas no ambiente escolar.

Eu, ela é democrática, não considero, é democrática, que tem a participação de todos, da comunidade, como nós conversamos nas primeiras respostas, né, é os alunos não tem essa participação ainda[...] (Gestora A).

A gente busca fazer uma gestão democrática, né, não é fácil, é... e as vezes você tem que levar eles entenderem, essa questão que eles precisam

participar, é difícil também você trazer a comunidade pra tá participando dos processos, porque demanda tempo, né, e... de uns tempo pra cá que fala-se mais em gestão democrática, então eu acredito que é bem complexo, mas também a partir do momento que todos tomam consciência da importância da sua participação todos saem ganhando[...] (Gestora B).

Considero sim, a característica que contribuo, né, nesse pensamento de que a escola é democrática que eu estou sempre, é, atenta a mudanças respeitando as outras opiniões. E adequando quando for necessário (Gestora C).

Sim. A gente procura ouvir os professores, a gente não consegue agradar a todos, né, mas a gente procura ouvir e atender na medida do possível as demandas[...] é, você saber ouvir, a gente está com uma demanda nova de professores que eles estão muito fora do que realmente é a realidade de uma escola, então quando eles vêm com certos questionamentos você senta, você explica[...] (Gestora D).

Sim. Porque quando é... é feito... as reuniões, tudo, sempre... é, ouve as professoras e nunca fala assim: tem que ser dessa forma. geralmente, principalmente nas reuniões de módulo, sempre, né, ouve as sugestões e procura fazer enquetes, questionários, ouvir a opinião de cada uma e aí pra ver o bem comum. Claro que ganha a maioria, né? Assim, porque nunca consegue atender a todos da mesma forma, mas é... vence a maioria (Professora A).

Sim. Nossa escola é bastante democrática, né! Tem a participação de todos, sempre visa, né, de todos as pessoas que estão ali inseridas. Tudo que se faz nunca tem uma coisa só para professor, só para isso, só pra aquilo; geralmente engloba todo mundo. Então, né, os festejos, os eventos, tudo considera do professor ao serviço geral, todo mundo é valorizado, tratado da mesma forma, tem o mesmo valor, então não há essa distinção[...] (Professora B).

Sim. Bom, eu vejo que aqui tudo que vai ser resolvido, todas as decisões, a gente sempre pode participar, pode opinar, pode concordar, pode discordar, e eu vejo isso como positivo (Professora C).

Sim, é porque a diretora aqui, ela assim, ela sempre faz alguma reunião pedagógica ou administrativa, vamos supor, ela e a supervisão, e nessas reuniões ela escuta muito a gente. O que a gente coloca, assim, no papel, ela pede às vezes para colocar no papel o que a gente coloca, ela leva em consideração. Ela procura tá sempre melhorando, pede muitas sugestões para a gente, e isso aí tudo é pra a melhoria, né (Professora D).

As respostas revelam um consenso de que a gestão é percebida como democrática, com práticas voltadas para a escuta, a participação e a construção de consensos. Portanto o consenso entre as gestoras e professoras sobre a importância da gestão democrática na escola é unânime. Todas reconhecem que a participação coletiva, o diálogo e a autonomia são fundamentais para uma gestão eficiente e inclusiva. Elas destacam a necessidade de envolver diferentes segmentos da comunidade escolar – professores, alunos, famílias e funcionários – no processo de tomada de decisões, rompendo com práticas hierárquicas tradicionais.

Além disso, há um entendimento compartilhado de que a gestão democrática fortalece o ambiente escolar, melhora a aprendizagem dos alunos e promove a colaboração entre os diferentes atores. As falas enfatizam a valorização da escuta e do trabalho em equipe, bem como a busca por um modelo de gestão mais participativo e igualitário.

Embora cada gestora e professora tenha enfatizado aspectos específicos – como a autonomia (Gestora B), a necessidade de inovação (Gestora C) ou a urgência de superar modelos hierárquicos (Gestora D) –, todas convergem na visão de que uma escola democrática deve ser construída com a participação de toda a comunidade escolar. Contudo, também fica evidente que há desafios significativos, como a necessidade de engajar toda a comunidade e lidar com limitações estruturais. Apesar disso, tanto as gestoras quanto as professoras enxergam a gestão democrática como um caminho indispensável para a valorização de todos os envolvidos no processo educacional e para a construção de uma escola mais inclusiva e com um maior desempenho.

A análise das relações entre o Projeto Político Pedagógico (PPP) e a gestão democrática das escolas, com base nos relatos de gestoras e professoras, revela uma articulação profunda entre esses dois elementos fundamentais para a organização escolar. As gestoras enfatizam que o PPP é intrinsecamente democrático, pois sua construção e revisão envolvem a participação de todos os segmentos da comunidade escolar. A Gestora A destaca que o colegiado tem um papel central nesse processo, sendo o espaço onde ideias são discutidas e conciliadas para se alcançar um consenso. Além disso, essa participação ampla reforça o caráter democrático do PPP, ao engajar tanto os educadores quanto as famílias.

De acordo com Lück (2009), a democracia é um valor fundamental para sociedades que respeitam os direitos humanos. Nessa perspectiva, a democracia não se limita ao direito de as pessoas usufruírem dos benefícios da sociedade, mas exige também que elas assumam o compromisso de contribuir para a construção e melhoria desses benefícios. Direitos e deveres são faces da mesma moeda, e a verdadeira democracia se consolida quando os cidadãos participam ativamente da vida social, buscando sempre o bem comum.

De forma complementar, a Gestora B enxerga o PPP como um alicerce para a gestão democrática, descrevendo-o como o ponto de partida que dá suporte a essa concepção de escola. Já a Gestora C aponta a necessidade de revisões constantes no PPP para esse documento reflita as mudanças na dinâmica escolar, destacando a abertura para ajustes frequentes como característica essencial de um documento vivo e participativo. A Gestora D compartilha uma visão semelhante, mencionando que a construção do PPP em sua escola foi pautada em questionários e momentos de estudo, envolvendo professores, alunos e famílias. Essa

abordagem demonstra como a gestão democrática permeia a formulação até a atualização contínua do PPP.

Do ponto de vista das professoras, há uma percepção unânime de que o PPP só faz sentido quando construído de maneira democrática. A Professora A reforça que, ao sair do papel, o PPP exige uma gestão comprometida com os princípios democráticos, o que nem sempre é simples de alcançar. Para a Professora B, a construção coletiva do PPP é imprescindível para atender às expectativas de todos os envolvidos, desde professores até a comunidade escolar. Essa perspectiva também é ecoada pela Professora C que destacou que o PPP é mais que um documento formal, pois reflete a história da escola e é construído de forma coletiva, envolvendo a comunidade escolar. Para ela, o PPP reafirma que a escola pertence a todos, reforçando a importância da participação democrática na sua elaboração e execução.

Por fim, a Professora D destaca a interdependência entre o PPP e a gestão democrática, afirmando que um não funciona sem o outro. Para ela, o PPP é uma base que orienta as ações da gestão e deve ser construído com o envolvimento ativo de todos os membros escolares, incluindo os alunos, especialmente os mais velhos, que podem contribuir com suas perspectivas.

O PPP, Projeto Político Pedagógico, também é democrático porque nós primeiros, nós primeiro fazemos as reuniões, tem o colegiado que participa, então assim, vêm as ideias, nós levamos também o que nós temos e dividimos essa, essas ideias, né, para a gente entrar num consenso, o PPP também é democrático porque participa toda comunidade também (Gestora A).

Então, o Projeto Político Pedagógico foi assim: o ponta pé inicial, né, caracteriza a escola e ele assim, a gente deixou bem claro que um dos nossos objetivos era uma gestão democrática, então ele vem para amparar, né, esse conceito[...] (Gestora B).

Então, o Projeto Político Pedagógico ele tem que ser anualmente, é, mudado, né, nem não é anualmente, dependendo do que aconteça porque a escola, ela tá numa constante mudança, então assim o Projeto Político pedagógico é democrático e não tem nem o que questionar, né, ele tem que ser mudado, cada ano acrescenta algo, cada mês depende da circunstância[...] a escola não é mais passiva, tradicional, não existe mais (Gestora C).

Pra gente fazer o PPP eu participei da construção dele todinho a gente já começa da forma democrática, aqui na escola está sem mudar desde 2019, nós fizemos vários questionários, pra família, pra aluno, pra professor, teve os momentos de estudo, então essa gestão democrática ela atuou des lá do início para a reformulação do PPP, porque estava ultrapassado, né [...] (Gestora D).

O próprio PPP propõe isso, né! Que a gestão seja democrática, né! Então, se você fizer sair do papel, é um grande desafio, porque nem todas as gestoras aceitam (Professora A).

Eu acho que tá tudo ali, né! Um projeto político pedagógico tem que ser feito pela democracia. Então, aí na hora de realizar precisa ter a participação de todos. Então, aí a gente fez o nosso, foi a participação dos professores, participação do pessoal da ala de serviços gerais, a participação de supervisores, a comunidade escolar participou desse projeto. Então, precisa disso para que realmente se faça aquilo que é que deseja. Qual é o desejo da gente quanto professor? O que que reza, né, o nosso regimento escolar? Está tudo ligado. Então, para que tenha essa democracia, a gente precisa seguir dessa forma (Professora B).

É, o projeto político pedagógico pra mim é mais que um documento, né, por conta ali da história da escola. O projeto político pedagógico foi elaborado com a participação da comunidade escolar, né, no caso, funcionários, professores, os pais, né! Então, eu associo assim que é de acordo com o PPP mesmo, né! O que tem que ser, tem que ser feito com a participação de todo mundo, porque a escola não tem um dono, né. A escola é pra todos (Professora C).

Tá, eu penso que um depende do outro, porque, pra você fazer uma gestão, uma boa gestão, você tem que tá com o projeto político pedagógico bem firme e bem consistente. Então, eu acho que essa relação entre um e outro é muito importante. E o projeto político pedagógico ele só funciona se a gestão é segui-lo de alguma forma conseguir, seguir, ele sendo construído pela escola e pelos funcionários dali da escola, é o que tá ali em cima, né, pela comunidade, a escola, até os alunos mesmo, porque aqui funciona até o nono ano, então tem alunos maiores que podem estar dando a opinião deles do que seria melhor para a escola, né (Professora D).

Os relatos evidenciam que o PPP é mais do que um documento normativo, é um materializador da gestão democrática. A participação de diferentes atores na sua elaboração e atualização fortalece o vínculo entre a escola e a comunidade, garante que as decisões tomadas reflitam as necessidades e os desejos coletivos. Essa dinâmica não apenas legitima o PPP como um guia de práticas pedagógicas e administrativas, mas também promove um ambiente escolar mais inclusivo e colaborativo, alinhado aos princípios da gestão democrática.

4.4 Categoria 2 – Processo de construção do PPP na escola

A segunda categoria “Processo de Construção do PPP na escola” é produto das perguntas 5 a 8 do roteiro de entrevista. As respostas das professoras revelaram sua compreensão diante do processo de construção do Projeto Político Pedagógico (PPP) em uma escola é uma tarefa fundamental que envolve a participação ativa de diversos membros da comunidade escolar.

Veiga (2002) argumenta que o projeto político-pedagógico (PPP) é a expressão da forma como o trabalho é organizado na escola. A construção do PPP deve estar baseada em princípios

como a igualdade, a qualidade e a gestão democrática. A escola, por ser um espaço social complexo, é marcada por tensões e contradições. O PPP, nesse sentido, é uma ferramenta para transformar a escola, superando a divisão e a fragmentação do trabalho pedagógico e combatendo o autoritarismo.

O processo de construção do Projeto Político Pedagógico (PPP) nas escolas descritas pelas gestoras e professoras revela um trabalho coletivo, democrático e baseado em uma interação constante com a comunidade escolar. A Gestora A destaca que a construção do PPP ocorreu de forma gradual e colaborativa, envolvendo a equipe escolar e a comunidade. As reuniões, realizadas com antecedência, permitiram um diálogo entre todos os envolvidos, com foco nas necessidades da clientela da escola. A gestão também se baseou em documentos como a BNCC e o currículo de Minas, e o PPP foi concebido de maneira flexível, permitindo alterações ao longo do ano, conforme a necessidade de ajustar as metas e objetivos estabelecidos.

Por sua vez, a Gestora B menciona que, ao assumir a gestão, encontrou um projeto político pedagógico que não refletia a realidade da escola, pois havia sido copiado de outra instituição. A partir de 2019, a escola participou de um curso de formação sobre o PPP, o que permitiu a realização de um diagnóstico e a elaboração de um novo projeto. O processo foi colaborativo, com a participação ativa de todos, incluindo professores e profissionais da escola. A gestora também enfatiza a importância das assembleias gerais realizadas no final de cada ano, quando as famílias são convidadas para discutir as possíveis mudanças no PPP.

A Gestora C compartilha a experiência de construção do PPP com a participação da comunidade, principalmente dos pais e dos alunos maiores de 16 anos. Ela ressalta que o processo envolveu a releitura e atualização do PPP anterior, o que garantiu que o novo documento atendesse às necessidades atuais da escola. Já a Gestora D fala sobre a capacitação realizada para gestores e professores, incluindo a participação em encontros com o Prof: Regilson e Prof: Paulo, docentes da Universidade Federal de Lavras. Embora o processo tenha sido desafiador, ela reconhece a importância dessa formação para o desenvolvimento do PPP e para o aprendizado coletivo.

Embora a Gestora C destaque a importância da participação dos pais e dos alunos maiores de 16 anos na construção do Projeto Político Pedagógico (PPP), é fundamental refletir sobre a necessidade de ampliar esse envolvimento para todos os estudantes, independentemente da faixa etária. A gestão democrática não se limita apenas aos membros mais adultos da comunidade escolar, mas se fundamenta na escuta ativa e no engajamento de todos os sujeitos que fazem parte da escola. Isso inclui os alunos menores de 16 anos, que, embora

frequentemente subestimados, possuem percepções e necessidades que são essenciais para uma compreensão mais profunda da realidade escolar. Ouvir essas vozes juvenis é um passo importante para garantir que o PPP seja verdadeiramente representativo e atenda às diversificadas demandas da comunidade escolar, promovendo um ambiente educacional mais inclusivo e participativo.

Entre as professoras, a Professora A ressalta que, durante o processo de construção do PPP, as avaliações diagnósticas realizadas pela Secretaria Municipal de Educação impactam as práticas da escola, podendo contribuir positivamente em diversos aspectos da instituição. Ela salienta que a análise das devolutivas das avaliações permitiu identificar áreas que precisavam de mais atenção, com base no desempenho dos alunos. Esse dado foi importante para direcionar o trabalho pedagógico e ajustar as estratégias no PPP. A Professora B relata que o processo de construção envolveu a participação de todos, incluindo os pais e os profissionais de diferentes segmentos da escola. Através de encontros de módulos, os professores discutiram temas como o papel do docente, com a participação ativa de todos os envolvidos.

A Professora C destaca que a comunidade escolar participou da discussão sobre as melhorias necessárias e as mudanças a serem implementadas, ressaltando a importância da contribuição de todos no processo de construção do PPP. A Professora D compartilha a experiência de responder aos questionários elaborados pela diretora, nos quais as ideias e opiniões dos funcionários e da comunidade escolar eram acolhidas. Essas contribuições foram levadas em consideração para o aperfeiçoamento do PPP, com as mudanças sendo implementadas de acordo com as sugestões mais pertinentes.

Ela se deu, através, também, da comunidade e equipe escolar, toda equipe, é as reuniões que acontece com antecedência, é no diálogo, conversando o que que é, o quê que a nossa clientela, no caso, precisa e, através dessa equipe, da comunidade também, a gente começa a construir o PPP e também baseado, né, no caso da BNCC, Currículo de Minas e nós vamos construindo ele ao pouco, aos poucos, e também é flexível, a gente pode estar, no caso, mudando ele no decorrer do ano, alterando as metas, os objetivos, é, e se a gente não consolidou aquele objetivo, a gente mantém (Gestora A).

Então, quando eu cheguei na gestão, já havia um Projeto Político Pedagógico aqui, só que esse projeto político, ele não caracterizava nossa escola. A gente via que ele tinha sido copiado de uma outra escola e não tinha sido elaborado em conjunto, tudo. A partir de 2019, a gente participou, né, daquele curso de formação sobre o PPP. Aí fomos fazer o diagnóstico da escola, levantamento, aí que surgiu um novo PPP da escola. Fizemos todo aquele diagnóstico, seguimos todos os passos do curso[...] (Gestora B).

Então, a gente, assim, pra construir o PPP, como que a gente faz: A gente chama a comunidade, né, os pais, principalmente, alunos que forem maiores de 16 anos, juntamente com os professores, e vamos relendo o antigo e

atualizando o atual (Gestora C).

Foi feita a primeira capacitação para os gestores, né, e para, aqui na escola, foi uma professora, duas professoras representando a equipe. Nós participamos de várias, de vários encontros, né, com o Regilson e o Paulo. E dali foi abrindo os horizontes pra gente poder fazer, porque era novo também, né, Marinete! E não foi fácil, e que, ao mesmo tempo que você tinha os afazeres, né, você tinha que dedicar aquele tempo para poder ler e fazer, você tinha a demanda da escola 24 horas. Risos (Gestora D).

Eu... eu... porque eu estou nessa escola somente desde o começo do ano, em fevereiro. Nós atualizamos ele [o Projeto Político Pedagógico] esse ano, sabe? Participei com poucas coisas, sabe, porque, assim, nós atualizamos o número de funcionários, números de pessoas, essas coisas... porque já estava bem, bem coeso, tava bem pertinente, não precisou fazer tantas mudanças[...] Então, tem sido muito importante pra gente saber onde que a gente precisa trabalhar mais, né! Quais as séries que tão precisando de um olhar mais, sabe... mais apurado[...] Então, isso nós apresentamos, inclusive o plano de ação, né! Que a gente coloca lá. Não sei se você tem contato com as avaliações diagnósticas? (Professora A).

Com a participação de todos, nos módulos, né... professores... a gente estudava, né, a nossa parte. Então, se a gente ia falar, por exemplo, sobre o papel do professor, a gente leu o artigo sobre isso, debateu, tinha as perguntas... a gente se juntava em grupo para responder, pra chegar à conclusão. Teve a participação dos pais, de serviços gerais; teve por alas, né, da educação fundamental, né, do ensino fundamental e da educação infantil. Então, foi feito democraticamente durante as reuniões de módulos (Professora B).

Então, eu até já respondi antes, né! Foi com a participação de todos, né! A gente ali relatou a história da escola, né, relatou a constituição, como que foi construída a escola, e também a gente relatou ali o que é necessário, né? Quais as modificações, como que tem que ser feito. E foi uma participação de todo mundo (Professora C).

É... é... foi assim uma construção, até igual falei, democrática. A diretora fez muitos questionamentos, muitos questionários pra gente tá respondendo, né, de acordo com o que tinha lá no PPP. Ela fez esses questionários, a gente respondia aos questionários, e ela... ela pegava todos, olhava quais eram as ideias, quais eram as opiniões dos funcionários em geral, né, professores e toda a escola. Fazia com a comunidade escolar também, e depois ela colocava lá no PPP as ideias que estavam de acordo (Professora D).

Esse processo, como relatado pelas gestoras e professoras, foi conduzido de forma democrática e colaborativa, com uma constante interação entre a gestão, os professores, os alunos, os pais e toda a comunidade escolar. O PPP foi, assim, elaborado de maneira que refletisse as necessidades da escola e fosse flexível o suficiente para ser ajustado ao longo do tempo, com o intuito de promover melhorias contínuas na educação oferecida.

De acordo com Lück (2009), a participação é uma expressão da responsabilidade social inerente à democracia. A gestão democrática, nesse sentido, é um processo que visa criar

condições para que todos os membros de uma comunidade possam participar de forma regular e contínua nas decisões que os afetam, assumindo os compromissos necessários para a sua efetivação.

As estratégias utilizadas para envolver a comunidade escolar na construção ou reconstrução do Projeto Político Pedagógico (PPP) demonstraram um esforço contínuo e diversificado das gestoras e professoras para garantir a participação ativa de todos os envolvidos. A Gestora A compartilha que uma das abordagens foi dividir os participantes em grupos para responder questionários. Os alunos também foram envolvidos no processo, pois levaram os questionários para seus pais, que responderam às perguntas, permitindo que as respostas fossem analisadas e discutidas em grupo. Essa estratégia foi importante para coletar dados e promover um envolvimento amplo.

Por outro lado, a Gestora B destacou a necessidade de conscientizar a comunidade escolar sobre a importância do PPP. Inicialmente, houve resistência por parte de alguns membros, pois muitos não tinham familiaridade com o documento e sua relevância. A gestora relatou que, ao longo do tempo, foi necessário explicar o que era o PPP e como ele impactava o trabalho de todos. Essa conscientização gradual permitiu a participação de toda a equipe escolar, sendo fundamental para que as pessoas se sentissem preparadas para cobrar e acompanhar as mudanças e implementações propostas.

A Gestora C, em sua abordagem, destacou que, devido à localização da escola na zona rural, a participação dos pais foi facilitada por meio do transporte escolar, o que permitiu um maior envolvimento da comunidade nas atividades da escola. Para garantir uma comunicação eficaz, ela também utilizou um grupo de WhatsApp para manter os pais informados e ofereceu lanches e refeições durante os encontros. Além disso, a Gestora C enfatizou a importância de usar uma linguagem simples, para que todos os pais, independentemente de sua formação acadêmica, pudessem compreender e interagir nas reuniões. Esse cuidado na comunicação contribuiu para um ambiente de aprendizagem mais inclusivo, no qual tanto os pais quanto os professores desempenham papéis fundamentais no desenvolvimento dos alunos. O professor, ao se comunicar de forma clara e acessível, possibilita que o aluno, por meio do apoio familiar, se sinta mais seguro e motivado a participar ativamente das atividades escolares, fortalecendo o vínculo entre a escola, a família e a aprendizagem.

A Gestora D, por sua vez, descreveu um processo de envolvimento da comunidade escolar a partir de uma explanação sobre o tema do PPP. Em 2019, a escola distribuiu um informativo com um questionário para ser preenchido pela equipe escolar, incluindo o setor de limpeza e o setor de cozinha. Essa coleta de informações foi seguida de discussões em grupo,

culminando em uma análise coletiva das contribuições recebidas. A gestora destacou que, apesar de ser uma estratégia comum, ela foi essencial para coletar as opiniões e sugestões dos diversos segmentos da escola.

Entre as professoras, a Professora A explicou que a equipe pedagógica foi responsável pela construção do plano de ação do PPP, trabalhando em módulos com a participação de gestão, supervisão e docentes. As estratégias adotadas para efetivar a participação envolviam discussões em grupos sobre como tornar o plano de ação mais eficiente. A Professora B mencionou que os funcionários da escola eram convocados para os módulos e reuniões, enquanto a participação dos pais foi garantida pelo colegiado, que os convidou para as discussões. Ela também observou que alguns pais com nível de formação superior participaram das reuniões, contribuindo com debates qualificados.

A Professora C, por sua vez, enfatizou a importância das entrevistas e das reuniões realizadas para promover a colaboração da comunidade escolar. Durante as discussões, o PPP foi exposto e revisado para garantir que todas as sugestões fossem levadas em consideração. Por fim, a Professora D falou sobre o processo contínuo de reuniões que envolviam toda a comunidade escolar. Essas reuniões permitiram que todos os membros da escola professores, funcionários, pais e alunos expressassem suas opiniões sobre o que deveria ser mantido, alterado ou melhorado no PPP.

Foi dividida em grupos, foi aplicado questionários, foi questionários também. Os alunos entregaram para os pais, nós enviamos pra casa, onde os pais responderam, responderam perguntas pra nós pra gente chegar na avaliação daqueles questionários, tudo respondido separadamente em grupos (Gestora A).

Primeiro, a gente teve que conscientizar, né, da importância do PPP e até explicar o que que era o projeto político pedagógico, porque muitos não tinham acesso. O PPP ficava ali, quem pedia era estagiário, né, e realmente estava na sala de café. Então, assim, a princípio, houve até uma resistência de participar e tudo. Aí nós tivemos que fazer um trabalho de conscientização mesmo da importância da participação de cada um[...] (Gestora B).

Convidando eles, né, pra comparecer na escola, por aqui ser zona rural, eles usam transporte escolar, graças a Deus, podem usar, né, e eles vêm. A gente convida, que tem um grupo do WhatsApp, tem o grupo dos alunos, né, e eles estão presentes nesse grupo, sim. Aí eu coloco lá, convido eles e eles vêm. Aí eu sirvo o lanche que eles gostam, né, dou o almoço, que é o principal de todos. É muito bom, aqui eu sou suspeita de falar, porque eles interagem mesmo, eles são humildes. Então, participam e a gente vai numa linguagem mais simples, assim, que não dificulta para o entendimento deles e a gente aprende muito com eles, isso, porque eles, sim, conhecem a realidade[...] (Gestora C).

Nós fizemos primeiro a, a explanação do que que a gente queria, né, do tema.

Foi lá em 2019, nós convidamos um grupo de pais, eles vieram, nós fizemos um, um informativo que foi distribuído na época pra toda escola, com questionário a ser devolvido. Entre aqui a equipe da escola, setor de limpeza, setor de cozinha, cada um é, teve a sua parcela de contribuição pra gente poder, depois, ao final, conversar tudo e montar (Gestora D).

O que acontece é como eu cheguei aqui e nós já tinha esse PPP agora o plano de ação é feito só mesmo pela equipe pedagógica porque no caso aí nós construímos isso em módulos né gestão, supervisão e professoras. então a gente viu estratégias em módulos de como que a gente faria esse plano de ação mais efetivo (Professora A).

O nosso o que a gente quanto é funcionário é quase que ela não era convocados né para os módulos e para as reuniões que que era exigida a participação da gente né e ir lá dividida em grupos para cada grupo discutir a sua parte e quanto aos pais eu imagino que foi através de convite do colegiado porque eles estavam presentes né agora a forma como eles foram chamados né eu não sei como que foi feito mas que eles participaram eles participaram, tinha pais né nesse grupo que tinha mestrado que tinha até doutorado tinha nesses grupos então assim tinha pessoas que realmente entendia do assunto para estar ali debatendo (Professora B).

Ah Eu Acredito que foi através de entrevistas cada um colaborou um pouquinho né teve a exposição do PPP eu lembro que na época que foi construído eu participei então assim cada um teve essa oportunidade ele foi até publicado em grupos para que as pessoas pudessem dar sugestões (Professora C).

Uma das estratégias que foi usada pra trazer a comunidade a comunidade escolar era eram as reuniões então ela fazia reuniões com a comunidade escolar com os funcionários professores todos participavam e davam as suas opiniões né sobre como fazer como construir esse PPP como fazer e ficar se um PPP mais fácil mais mais é compreensível pra todos ela colocou PPP para todos lerem né todos lerem olhar os pontos qual era os pontos bons negativos positivos que poderia tá sendo é pra mexer naquele PPP e reconstruir aquele PPP assim foram feitas é muitas reuniões pra colocar ele em prática (Professora D).

Dessa forma, as estratégias utilizadas para envolver a comunidade escolar foram variadas, mas todas compartilhavam o objetivo de garantir que todos os segmentos da escola tivessem uma participação efetiva no processo de construção e reconstrução do PPP. O uso de questionários, reuniões, grupos de whatsapp, e a conscientização sobre a importância do PPP foram alguns dos meios empregados para garantir uma construção coletiva e democrática do projeto.

De acordo com Veiga (2013), o conjunto de leis e diretrizes que orientam a educação brasileira é fruto de mobilizações da sociedade civil. Documentos como o projeto político-pedagógico, que abordam temas como gestão democrática, autonomia e avaliação, são fundamentais para organizar o dia a dia das escolas e refletem as conquistas históricas da

educação.

O processo de construção e reconstrução do Projeto Político Pedagógico (PPP) foi marcado por diversos desafios enfrentados pelas gestoras e professoras, cada qual lidando com questões particulares de suas realidades escolares. A Gestora A destacou como principal desafio a necessidade de melhorar os índices do IDEB da escola, que estavam abaixo do esperado. Ela relatou que, para superar essa dificuldade, foi necessário estabelecer metas claras e promover um esforço conjunto para consolidar habilidades básicas nos alunos, especialmente após o impacto da pandemia, que agravou lacunas de aprendizagem. Apesar dos desafios, o esforço coordenado resultou em uma melhora nos índices, embora ainda haja trabalho a ser feito para alcançar os níveis desejados.

Por sua vez, a Gestora B apontou como um dos maiores desafios a conscientização da comunidade escolar sobre a importância do PPP. Inicialmente, houve resistência, especialmente devido à falta de entendimento sobre o que era o PPP e sua relevância. A gestora teve de explicar o papel de cada membro nesse processo e lidar com divergências de opinião entre os participantes. Aos poucos, com diálogo e insistência, conseguiu-se envolver a comunidade, alcançar consensos e obter resultados satisfatórios.

A Gestora C trouxe à tona os desafios logísticos enfrentados em uma escola da zona rural, especialmente em períodos de chuva, quando o acesso à escola se torna inviável devido às más condições das estradas. Para minimizar os impactos, ela recorreu ao uso de tecnologias, como grupos de WhatsApp, para enviar atividades aos alunos e garantir que os conteúdos fossem trabalhados, mesmo em dias de ausência. Além disso, estratégias como reforço escolar no contraturno foram adotadas para compensar o tempo perdido.

A Gestora D enfatizou a questão da falta de tempo como um obstáculo central. Conciliar as demandas administrativas e pedagógicas diárias com o processo de construção do PPP foi desafiador, pois a equipe precisava garantir o funcionamento regular da escola enquanto avançava na elaboração do documento. Apesar disso, o trabalho seguiu, ainda que limitado pelas restrições de tempo.

Entre as professoras, as perspectivas também refletiram a diversidade de desafios enfrentados. A Professora B mencionou a dificuldade em lidar com a percepção de que a responsabilidade pela aprendizagem recaía sobre os pais, especialmente em situações de pouca participação familiar. Ela destacou que foi necessário um esforço coletivo da escola para assumir integralmente o papel na promoção do aprendizado, entendendo que nem sempre seria possível contar com o apoio familiar. A superação desse desafio envolveu o entendimento de que metas e responsabilidades deveriam ser ajustadas às realidades da comunidade escolar.

A Professora C, por sua vez, lembrou os desafios relacionados à falta de transporte adequado na época da construção do PPP, o que dificultou a participação dos pais. Esse obstáculo limitou a colaboração às famílias que possuíam meios próprios de deslocamento, restringindo a representatividade da comunidade nas discussões. Já a Professora D apontou como desafio trazer a comunidade para participar efetivamente do processo. Apesar de esforços para convocar os pais, a adesão não foi tão ampla quanto o esperado. No entanto, ela reconheceu que o envolvimento dos que participaram foi significativo e contribuiu para o desenvolvimento do PPP.

O desafio, risos, pra nós aqui enquanto escola, foi a questão da média do SAEB. Eles estavam com uma média abaixo, então, é... nós fizemos uma meta para estar aumentando essa nota. E aí todos concordaram que a gente não entendia por quê, o que que a gente precisava fazer para que melhorasse esse índice do IDEB. Apesar de que veio a pandemia, muitos tiveram que pular duas etapas, e aí ficou um pouquinho mais complicado pros meninos. Nós tivemos que retornar para consolidar as habilidades que esses meninos não tinham consolidado. E, com isso, nós até conseguimos, este ano, ano passado, graças a Deus, a nossa nota aumentou. Não chegou lá no nível ainda, é... escolar, junto, forçado, né? E para que eu tivesse esse resultado (Gestora A).

O maior desafio foi mesmo a conscientização, né, e fazer com que todos quisessem participar [...] um desafio. Mas aqui a comunidade é muito participativa, então, assim, é... é um desafio, é porque quando você faz um convite pra discutir o PPP, então eles não entendem muito. Então nós tivemos que explicar o que que era e qual a importância, e nós tivemos a participação daqueles mais interessados mesmo, né. E aí, aos poucos, a gente foi vencendo esse desafio[...] (Gestora B).

Há um maior desafio que eu fico, assim, que eu fico triste: é a estrada. Aí tem que colocar a realidade, porque o restante, né, tá bem dentro do possível, mas infelizmente eu fico triste que, desde quando estou aqui, há 24 anos, não muda no PPP é a estrada. A dificuldade é quando chove, é um desafio que eu gostaria de colocar, assim, no PPP. Hoje mesmo, diante da chuva, tem como ter aulas! Não sei o quê... infelizmente não tem como. Se chover muito, não tem. Então, aí nós trabalhamos de outra maneira para que os alunos não percam aula. Qual é a forma? Como tem o grupo do WhatsApp do sexto ano, todas as crianças hoje em dia têm celular, isso aí não tem jeito, todos têm mesmo, né. Aí a gente passa as atividades que seriam trabalhadas naquele dia de chuva pra eles fazerem em casa[...] (Gestora C).

É a falta de tempo a meu ver, é a falta de tempo que se a gente tivesse um tempo bem maior pra dedicar ou exclusivo pra dedicar a gente conseguiria as vezes até fazer mais coisas na construção, mas a gente tinha que dividir o tempo entre manter a escola funcionando e não deixar a construção do PPP parada (Gestora D).

Eu não fazia parte da equipe durante o período em que o PPP foi reconstruído (Professora A).

Eu acho que as maiores dificuldades são quando a gente enxerga que, às vezes, a escola não dá conta de tudo, e acaba vindo aquela coisa de culpar a família: 'Ah, a família precisa participar mais' e não é isso; é entender que a gente tem que fazer a nossa parte, né! A gente, enquanto escola. A família não está ajudando, mas a aprendizagem daquela criança não depende da família, depende da gente. Então, a gente, enquanto professores, precisa entender isso, que, independente se o pai está participando ou não, qual é o nosso papel? O desafio é nosso, e a gente que tem que trabalhar em cima disso[...]os pais não participam mas e daí então nós vamos ter que fazer com que eles aprendam sem participação dos pais né então a gente tem que trazer isso eu acho que os maiores desafios é isso aí entender que realmente apesar de você está na escola boa e tudo que todo mundo não é igual e aí não dá para você traçar metas igualitárias ou eu entender que são iguais e aí às vezes fica essa coisa assim de um grupo diferenciado mas você tem que propor essas metas para todo mundo os meninos não estão indo bem porque não fazem dever, então a gente vai ter que parar de dar dever e recuperar eles na escola (Professora B).

Bom o desafio pra gente aqui na época era a falta de acesso dos pais da comunidade porque na época a gente não podia usar o transporte hoje pode na época da construção então os pais que colaboraram eram os pais que tinham transporte próprio porque eles moram longe então para chegar até aqui era difícil (Professora C).

Desafios tiveram bastantes risos inclusive assim um desafio muito grande é trazer a comunidade pra dentro da escola você consegue, mas não é aquele número suficiente que você está contando esse foi um dos desafios né que nós encontramos, mas assim os que participaram graças a Deus deu pra pra desenvolver bem o PPP (Professora D).

Essas experiências demonstram como os desafios enfrentados no processo de construção e reconstrução do PPP são diversos e complexos, envolvendo questões pedagógicas, logísticas, de conscientização e de participação. As soluções, embora variadas, convergem na busca por estratégias que promovam a inclusão, o diálogo e a superação de barreiras, seja por meio de tecnologias, ajustes nas práticas escolares ou pela insistência em processos coletivos de construção.

De acordo com Veiga (2013), o projeto político-pedagógico (PPP) representa a identidade de uma escola e serve como guia para todas as suas ações. A construção do PPP é uma responsabilidade compartilhada por toda a equipe escolar, sendo os serviços pedagógicos os responsáveis por facilitar esse processo. O PPP busca unir as diferentes visões da comunidade escolar em um projeto democrático que priorize a qualidade do ensino.

O atual Projeto Político Pedagógico (PPP) das instituições analisadas é descrito como um documento que, em comparação ao passado, se aproxima mais da realidade de cada escola, refletindo sua singularidade e especificidades. As gestoras destacaram que anteriormente os PPPs pareciam genéricos, com poucas adaptações à identidade de cada instituição, enquanto

agora são elaborados com a participação ativa da comunidade escolar, garantindo maior autenticidade e representatividade. Essa transformação foi marcada pela busca de metas que atendem às demandas locais, como o aumento do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), a inclusão de alunos com necessidades educacionais específicas e a ampliação da participação familiar nas atividades escolares.

Para a Gestora A, um dos grandes diferenciais do PPP atual é sua capacidade de traduzir as necessidades da comunidade escolar, com a inclusão de metas que envolvem a integração das famílias por meio de eventos e reuniões reformuladas para atrair maior participação. Além disso, o PPP agora reflete um diagnóstico mais preciso da clientela, permitindo ações específicas para atender às demandas acadêmicas e sociais da escola.

A Gestora B enfatizou que o novo PPP trouxe como prioridade a inclusão educacional. O aumento expressivo no número de alunos com necessidades especiais levou a escola a se reinventar para garantir o direito à educação para todos, alinhando a prática pedagógica à missão de proporcionar uma educação de qualidade e equitativa. Essa mudança é vista como um marco no fortalecimento do compromisso da escola com a diversidade e o respeito às peculiaridades da comunidade escolar.

Já a Gestora C evidenciou que, embora muitas metas tenham sido atingidas, como reformas na infraestrutura e a melhoria da conectividade, ainda há desafios estruturais, como a manutenção da estrada de acesso à escola. Esses obstáculos refletem a necessidade de uma articulação entre as metas pedagógicas e as condições externas que impactam o funcionamento escolar. Apesar disso, a gestão busca estratégias para superar as dificuldades, reforçando a importância da continuidade dos projetos iniciados.

Para a Gestora D, o desafio maior está na manutenção dos projetos implementados, como a horta escolar e a fanfarra, que demandam esforço constante para manter o entusiasmo da equipe e a sustentabilidade das ações. O PPP atual, segundo ela, reflete esse compromisso em manter o funcionamento pleno dos projetos existentes, fortalecendo a identidade da escola e garantindo que as metas continuem relevantes ao longo do tempo.

No ponto de vista das professoras, a construção do PPP foi enriquecida pela colaboração com instituições externas, como a Universidade Federal de Lavras (UFLA). A Professora D mencionou que a parceria com a UFLA trouxe uma perspectiva inovadora, ajudando na organização das ideias e na estruturação do documento, tornando-o mais consistente e prático. Para ela, o PPP atual foca principalmente na aprendizagem dos alunos, na abertura para parcerias entre a escola e a família e na execução de projetos diversos que ampliam as possibilidades educacionais. Porém a professora A não explicou com propriedade sobre o

assunto. Ela destacou que o plano de ação é o elemento central no atual Projeto Político Pedagógico (PPP) da instituição,

As professoras B e C destacaram a importância de valores como empatia e convivência, que são pilares fundamentais do PPP. Elas acreditam que esses aspectos, além de reforçarem a qualidade do ensino, ajudam a criar um ambiente escolar mais harmônico e colaborativo. Essa visão está alinhada ao objetivo de fomentar uma comunidade educacional integrada, onde todos possam trabalhar em prol do bem-estar coletivo e do desenvolvimento integral dos estudantes.

Uma das metas é, no caso, o aumento da nota do IDEB. Outra questão é a participação familiar, em relação às responsabilidades quanto aos filhos, porque temos aqui um número grande de pais que não acompanham as atividades para casa, o que é muito importante para que as crianças aprendam mais. Também há a questão das reuniões: queremos que essas famílias estejam mais participativas. Depois do projeto, essa participação da família aumentou. Promovemos vários eventos dentro e fora da escola, aqui no bairro, no campo, para trazer essas famílias para dentro da escola e torná-las mais participativas[...]. Quando cheguei na escola, os PPPs eram todos iguais. Agora, o PPP trabalha a realidade da sua clientela. Cada um tem a cara da sua escola, então este tem a cara da nossa escola e é diferente de outra que não tem a mesma clientela. Antes, os PPPs eram unificados[...] (Gestora A).

Então, agora eu acho que ele realmente tem a cara da nossa escola e porque a princípio igual eu te falei parecia que era um documento de gaveta, pegou copiou, mudava alguma coisinha ou outra e agora não, realmente cada um pôde participar da elaboração dele. Vejo que ele é bem completo[...]. Então, assim, a meta é que todos tenham direitos, né, iguais aqui dentro da escola. Nós tivemos um desafio muito grande, que foi educação especial, que aumentou muito. Então, assim, nós tivemos que nos reinventar pra conseguir garantir os direitos deles aqui na escola, sem deixar de garantir o direito dos demais[...] assim foi uma das mudanças que a gente teve até que coloca no PPP que foi a inclusão desses alunos aqui. Até assim, quando eu peguei tinha mais era um 1%, agora nós temos 11%, então assim atender eles de forma efetiva (Gestora B).

Então, as metas... a parte boa, né, foi a reforma que teve na escola. O banheiro tem até para as crianças adaptadas, menorzinhos, né? Porque aqui é uma escola desde a educação infantil, que é a primeira etapa, e a segunda, até o nono ano. Então, o banheiro, que não tinha, né, a reforma geral... a internet, que hoje é boa e todos temos acesso, graças a Deus. Então, teve muita melhoria mesmo. E, como eu falei agora, pra mim é só a estrada mesmo. Se Deus quiser, um dia vai. Porque, assim, tem manutenção? Tem manutenção. Porém, é uma estrada que passa muita carreta para as fazendas, aí sempre está estragando (Gestora C).

Eu descreveria que, hoje, ele está mais... mais a nossa realidade do que estava. Mas, como acabei de falar, tem muita coisa ainda para mudar. Então, quais as metas? Eu acho que o mais difícil, Marinete, não é iniciar um projeto; é manter ele aceso. Porque você tende, a equipe tende a desanimar. Dou um exemplo aqui: o projeto da fanfarra, o projeto da horta. A gente instaurou o projeto da horta em 2018 e está até hoje, em parceria com a

UFLA. Mas o que a gente cansou, nesse processo, de ouvir... 'Ah, projeto de horta em escola não vai pra frente porque dá trabalho'. Eu acho que o trabalho maior não é o novo; é manter o que está funcionando, com a mesma proposta, com o mesmo entusiasmo. Senão, a gente pode desanimar (Gestora D).

Eu acho que o plano de ação é a palavra, o carro chave desse ano (Professora A).

A questão de trabalhar a empatia, né! Eu acho que é uma das principais missões da gente: trabalhar a questão da empatia, da qualidade. Isso mesmo, e, principalmente, essa empatia de qualidade. Além da qualidade, a gente precisa saber conviver. Eu acho que foi isso: saber conviver. Eu acho que um dos principais valores que a gente trouxe foi esse (Professora B).

Então, eu acredito que eu descreveria como um documento democrático, né! Foi com a participação de todo mundo, e as metas que a gente estabelece são sempre voltadas para o aluno, né! Melhoria de aprendizagem para os alunos, melhoria do espaço físico dos alunos. Então, o que a gente estabeleceu ali sempre foi a melhoria, visando o aluno (Professora C).

Ah, este projeto político agora da escola, esse PPP, agora é assim... ele foi, eu acho, na minha opinião, muito bem construído, porque nós tivemos muita ajuda do pessoal da UFLA, sabe? Para a gente poder estar construindo. Então, assim, foram muitas ideias, muitas opiniões, muitas reuniões com eles, e isso aí foi uma coisa muito boa para a nossa construção[...]. Então, assim, com a ajuda desse pessoal lá da UFLA, nossa, foi muito bom! Foi interessante, porque eles davam algumas ideias, e a gente desenvolvia aquelas ideias que eles davam pra a gente. Eles davam os tópicos, e a gente colocava aqueles tópicos na realidade da escola[...]Uma das metas foi esta: aprendizagem. A abertura para os pais, para a parceria família e escola, também faz parte do nosso PPP[...]muitos projetos, inclusive da UFLA, lá do batalhão, muitos projetos que fazem parte do nosso PPP (Professora D).

Em suma, o PPP atual é descrito como um documento dinâmico e alinhado à realidade das escolas, com metas que abrangem desde a melhoria da aprendizagem até a inclusão social e a maior integração entre escola e comunidade. A participação ativa de diversos atores na sua elaboração e a atenção às demandas locais são apontadas como os principais fatores que diferenciam o PPP atual do modelo anterior.

4.5 Categoria 3 - Implementação e avaliação do PPP

Terceira Categoria “Implementação e Avaliação do PPP” originou-se das perguntas 9 a 12 do roteiro de entrevista. As respostas das gestoras revelaram uma complexidade significativa na implementação e avaliação do Projeto Político Pedagógico (PPP), evidenciando tanto os desafios internos quanto os externos enfrentados no processo. Apresentando diferentes

perspectivas sobre o assunto, conforme será evidenciado nas declarações a seguir.

Gadotti (1994) destaca que um projeto pedagógico escolar não é apenas um plano de ação, mas também uma expressão da identidade e dos valores da escola. Esse projeto está sempre em construção e evolução, pois a escola é um organismo vivo que se adapta às mudanças da sociedade.

As respostas das gestoras e professoras revelam um panorama diversificado sobre os desafios enfrentados na implementação do Projeto Político Pedagógico (PPP), com pontos de convergência e especificidades distintas. Para a gestora A destacou como principais desafios na implementação do PPP a necessidade de estudar a BNCC e o Currículo de Minas, além de engajar professores e pais que não estavam familiarizados com esses documentos. Reuniões no colegiado foram essenciais para envolver a comunidade escolar, garantindo que o PPP refletisse a identidade da escola. Ela também ressaltou o apoio da Secretaria de Educação, com formações e acompanhamento, que contribuíram para identificar habilidades a serem desenvolvidas nos alunos e integrar essas necessidades ao PPP. Já a gestora B apontou como obstáculos a dependência de outros para cumprir funções essenciais, limitações financeiras e estruturais, e a dificuldade em implementar metas que extrapolam os recursos disponíveis, ainda que reconheça o esforço coletivo. Em contraste, a gestora C minimizou desafios, atribuindo o sucesso à união da equipe em uma escola menor, o que facilitou a implementação do PPP. Por outro lado, a gestora D destacou a resistência de professores, a rotatividade de funcionários e o impacto negativo dessa instabilidade no processo contínuo de construção do PPP, que exigiu um esforço de longo prazo.

Entre as professoras, a professora A reforçou a dificuldade em traduzir o PPP do papel para a prática, mencionando a resistência enfrentada e a natureza gradual das melhorias. A professora B trouxe à tona o impacto das constantes mudanças de equipe, que obrigaram revisões do PPP para atender a novos grupos de docentes, além de desafios relacionados à extensão do currículo e ao estabelecimento de metas realistas. Para a professora C, a principal dificuldade foi a falta de colaboração das famílias, cuja maior participação tem sido continuamente incentivada pela escola. Por fim, a professora D ressaltou problemas de aprendizagem dos alunos após a pandemia, a necessidade de reforço escolar, e o desafio de engajar pais e alunos na superação dessas lacunas, além de lidar com a troca frequente de funcionários.

E eu estou falando esse desafio aí para a implementação é porque nós tivemos que estudar a BNCC, o currículo de Minas. Alguns professores, às vezes, não têm tempo, e os pais não conhecem muito bem esses documentos. Então, através de reuniões, nós fomos repassando, pouco a pouco, para os pais. No

colegiado também, que é muito importante essa reunião do colegiado, fomos repassando essa importância de a gente estar construindo esse PPP que seja a cara da escola. Ele está sendo implementado, está sendo seguido, e nós também tivemos uma grande parceria da Secretaria de Educação[...] (Gestora A).

Então, o mais difícil é quando você depende do outro, né, pra realizar a função dele. Mas também, assim, eu acredito que tudo que foi colocado ali, como foi construído em conjunto, cada um tentou fazer sua parte da melhor maneira possível. Algumas metas que fugiam do nosso alcance, que nem quando vai pra questão financeira de estrutura, que é uma verba que nós não temos, nós precisamos, aí é mais complicado[...] (Gestora B).

Uai, desafio, desafio não teve não, não teve porque, assim, graças a Deus, é uma equipe muito unida. Por ser uma escola menor, todo mundo já sabe o que que tem, o que que falta, o que que não falta, e foi muito bom. Todos gostam, e a gente fica muito feliz quando a gente vê que houve uma melhora, né (Gestora C)?

Resistência de alguns professores, né, porque a gente deu tanto valor, né, a todo o processo, e muita gente não teve comprometimento. E o que que agravou, né, era a rotatividade de funcionários, que hoje são concurso, não tem, né, mas a gente tinha, na época, aquele entra sai, entra sai. O PPP não foi construído só em um ano, se lembra disso? Foi um projeto, assim, a longo prazo, e, às vezes, quem iniciou as discussões não estava aqui mais na hora de finalizar (Gestora D).

É tudo que você vai consolidar na escola, porque, assim, no papel é uma coisa, mas colocar em prática é outra. É difícil, né! Você busca atingir metas, melhorar... é um processo; não é um processo rápido, e também, muitas vezes, a gente encontra um pouquinho de resistência (Professora A).

Eu imagino que o principal desafio foi essa questão da gente, né! Estar com o PPP, traçar um bocado de coisas que era para a gente fazer e haver essa troca de professores, né! Até então, entrou um grupo totalmente novo, e a gente tem que reavaliar esse PPP de novo e ver o que foi proposto, o que foi feito e o que deixou de fazer. Porque é igual, a gente traçou um tanto de coisas que era para um grupo, mas esse grupo se desfez e veio um outro grupo[...] Os principais desafios continuam sendo as mesmas coisas, né! A participação familiar, o currículo muito extenso que tem que cumprir, esse sistema de apostilamento que a gente tem que seguir[...] (Professora B).

Os principais desafios, vamos pensar... Eu acredito que, às vezes, é a aceitação, né! A aceitação das famílias, a colaboração, a participação mesmo das famílias, né! A gente tem essa questão aqui de que falta um pouquinho, às vezes, por simplicidade nas famílias, a participação deles na vida escolar dos meninos. Então, agora que está tendo transporte, está havendo esse maior envolvimento, mas a gente precisa estar sempre cobrando a presença deles aqui na escola (Professora C).

A gente não cumpre tudo o que tá ali, não. A gente tenta fazer o possível, e um dos desafios, inclusive, é relacionado à aprendizagem dos alunos, porque, assim, as crianças, depois... parece que depois da pandemia, vieram com uma dificuldade muito grande na aprendizagem. Então, um dos desafios é esse: a participação dos pais na aprendizagem do aluno e trazer o aluno para a

escola para o reforço escolar[...] E, fora outros também, assim, relacionados, às vezes, até à troca mesmo de funcionários, sabe? A gente está naquele ritmo, aí, de repente, troca (Professora D).

Essas percepções articulam-se em torno de três grandes eixos: (1) a necessidade de capacitação e engajamento de professores e famílias no processo, (2) a superação de limitações estruturais e organizacionais, e (3) a busca por estabilidade e continuidade nas equipes escolares. As falas refletem o impacto desses desafios na implementação do PPP, apontando para a importância do trabalho colaborativo, da flexibilização de metas e de estratégias para integrar todos os envolvidos no processo educacional.

De acordo com Vasconcellos (2002), o Projeto Político-Pedagógico (PPP) é o plano que norteia todas as atividades da escola. Ele é resultado de um processo de planejamento participativo e contínuo, que define a identidade e os objetivos da instituição. O PPP é um instrumento fundamental para promover mudanças e transformar a realidade escolar.

As respostas das gestoras e professoras sobre os principais objetivos esperados com a implementação do Projeto Político Pedagógico (PPP) na instituição revelam uma visão compartilhada de melhoria contínua e foco no aluno, ainda que com abordagens distintas.

A gestora A destacou a importância de alcançar as metas do IDEB, enfatizando a ideia de avançar de forma gradual e estratégica, enquanto a gestora B apontou a necessidade de cumprir as metas estabelecidas e adaptar constantemente o PPP às mudanças da educação e às demandas da escola. Por sua vez, a gestora C trouxe um foco mais prático, ressaltando o impacto positivo do transporte escolar adequado, enquanto a gestora D valorizou a construção de uma escola atrativa, participativa e com maior engajamento das famílias, visando benefícios diretos para os alunos.

As professoras complementaram essas perspectivas ao enfatizar o papel transformador do PPP na vida dos estudantes. A professora A relacionou o cumprimento das metas com a melhoria no comportamento e na disciplina dos alunos, destacando que a socialização, muitas vezes associada à educação infantil, também deve ser trabalhada nas etapas seguintes. A professora B reforçou a importância de oferecer uma educação de qualidade que prepare os alunos para a vida, enfatizando a necessidade de formar crianças mais autônomas, sociáveis e capazes de protagonizar suas trajetórias. A professora C colocou a aprendizagem dos alunos como objetivo central, destacando a diferença na performance entre alunos com famílias participativas e os que não têm esse suporte. Por fim, a professora D enfatizou a importância de um quadro estável de funcionários para garantir a consistência nas ações, além de priorizar o ensino de qualidade como meio para que os alunos levem consigo aprendizagens

significativas para suas vidas.

Nossa! É... (risos) são tantos, são tantos, mas assim, como a gente vai devagar, por partes, né? O menos é mais. Seria, assim, esse índice da nota do IDEB pra gente chegar na meta desejada (Gestora A).

Os objetivos é conseguir cumprir as metas mesmo, né, que estão ali e dar continuidade sempre na reelaboração, que a gente sabe também que tem que reelaborando, que vai mudando as necessidades, as demandas, e a educação está sempre em mudança (Gestora B).

O objetivo meu mesmo, que eu pretendo, que era assim um desafio muito difícil: a estrada, sem pensar em chuvas, sem nada, porque o transporte, graças a Deus, tá bom, né! Os pais podem usar, não tem nada que questionar (Gestora C).

É... inovação na escola é manter, né, aquele desejo do aluno de estar na escola; é construir uma escola atrativa, participativa, ter a família mais presente dentro da escola, que, quem tem a lucrar, são todos os alunos (Gestora D).

Eu acho que, assim, ter melhores notas é... é até mesmo o comportamento, porque dependendo da realidade da escola, nós temos alguns problemas de indisciplina. E o aluno, quando ele está envolvido, ele está inserido, ele tende a melhorar a indisciplina. Então, só nesse plano de ação também a gente tem falado muito: nós não vamos cobrar de uma escola de bairro o que é de uma escola de central, porque o socioemocional dessa clientela é diferente. Então, assim, não só a gente se preocupa com o aumento de notas, mas com outras coisas também que envolvem a vida do menino. E eu acho que, assim, a nota vai ser um reflexo[...] (Professora A).

Eu acho que, realmente, é cumprir, né, o papel da gente enquanto professor, de realmente atingir o máximo de alunos possíveis com uma educação de qualidade, né, uma educação eficiente, que realmente vai levar esse menino a ser alfabetizado mesmo e, além disso, né, prepará-lo para a vida. Porque não adianta a gente trabalhar só com o conteúdo, né! Você precisa preparar essas crianças para serem mais autônomas, né, mais sociáveis, né, que sejam protagonistas mesmo, que consigam realmente ir lá fora fazer alguma coisa[...] O que a gente precisa fazer para que ele se sinta bem onde quer que ele vá (Professora B).

O objetivo que a gente sempre espera é priorizar o aluno, né! Que a gente consiga, né, o que foi estabelecido ali, né, que a gente consiga bons resultados com o aluno, boa aprendizagem do aluno, né! Que a gente consiga cumprir ainda mais, né, a nossa função, né! A gente que tá atuando, que tá em sala, a gente percebe, a gente consegue diferenciar direitinho a família que participa da família que não participa (Professora C).

Um dos objetivos é a persistência, né! É de funcionários, é um quadro de funcionários que teria que ser, assim, mais efetivos mesmo, para poder se formar uma equipe de qualidade, uma equipe boa. Porque essa troca... troca, assim, você não tem consistência. Aí, para você ter uma equipe boa, esse é um dos objetivos que eu acho, assim, muito importante numa escola, né! É o ensino de qualidade também, que é um objetivo importante na escola[...] O objetivo da escola é o aluno, é a aprendizagem do aluno, ele sair levando

alguma coisa importante que ele aprendeu naquela escola, né! [...]
(Professora D).

De forma geral, o coletivo de gestoras e professoras articula objetivos que vão desde metas quantitativas, como melhorar índices educacionais, até questões qualitativas, como a formação integral do aluno, a participação das famílias e a construção de uma comunidade escolar unida e consistente. Esses objetivos refletem o compromisso em alinhar o PPP às realidades e necessidades da escola, promovendo transformações que impactem positivamente a aprendizagem e o desenvolvimento dos alunos.

Na análise das respostas sobre os critérios de avaliação para acompanhar o progresso das metas estabelecidas no Projeto Político Pedagógico (PPP), observa-se uma diversidade de abordagens que refletem tanto os desafios quanto as práticas desenvolvidas pelas gestoras e professoras da instituição.

Veiga (2004) argumenta que a legitimidade de um projeto está diretamente relacionada ao grau de participação de todos os seus membros. A adesão ao projeto deve ser conquistada através de um processo transparente e coordenado por uma equipe comprometida com a construção coletiva do conhecimento.

A Gestora A enfatiza o trabalho conjunto com a equipe escolar, incluindo supervisores e secretários, e destaca a parceria com a Secretaria de Educação, que fornece diagnósticos para identificar habilidades a serem trabalhadas com os alunos. Ela ressalta a importância desse suporte para alinhar as ações com o objetivo de melhorar indicadores como o IDEB.

A Gestora B, por sua vez, menciona a divisão de responsabilidades entre os diferentes membros da equipe escolar, onde cada um acompanha uma meta específica. Ela também aponta a necessidade de adaptações contínuas, considerando o impacto da pandemia, que exigiu a redefinição de metas e estratégias. Já a Gestora C destaca a participação da comunidade escolar e o envolvimento dos pais nas discussões sobre o PPP, enfatizando como isso amplia o debate para além das metas, permitindo maior interação e comprometimento por parte das famílias.

Por outro lado, a Gestora D relata a criação de grupos de trabalho e a avaliação contínua das metas, buscando identificar os motivos para eventuais obstáculos. Contudo, ela chama atenção para a rotatividade de professores e a falta de engajamento de alguns membros da equipe, fatores que dificultam a execução do PPP.

Entre as professoras, surgem perspectivas complementares. A Professora A valoriza as avaliações diagnósticas fornecidas pela Secretaria de Educação, alinhadas com metas internas e externas, como o IDEB, mas ressalta a necessidade de recursos físicos, como laboratórios e melhorias nos espaços escolares, que ainda não foram atendidos. A Professora B reforça o

acompanhamento periódico do PPP na sala dos professores como uma forma de monitorar o progresso das metas, enquanto a Professora C destaca a prática de revisitar constantemente o documento para assegurar o cumprimento das propostas.

Por fim, a Professora D enfatiza o esforço coletivo da escola como um todo para alcançar os objetivos estabelecidos, contrastando com a ideia de divisão de responsabilidades citada por outras gestoras.

Então, no caso, sou eu acompanho juntamente com a supervisora, secretárias e a equipe escolar. Depois a gente repassa isso para a comunidade, porque a gente precisa acompanhar. E nós tivemos, continuo frisando aí, que nós tivemos também essa parceria da Secretaria de Educação, onde a gente recebe aqui, eles vêm, agendam conosco aqui, nós fazemos um trabalho ali com os resultados das diagnósticas[...] (Gestora A).

Então, para cada meta tinha um responsável. A gente já fez a divisão, né, de quem iria acompanhar os resultados daquelas metas, e assim foi. Antes da pandemia, a gente deu uma parada, mas quando retomamos, as metas já haviam mudado também. E aí foi dividido: o diretor, o vice, o supervisor, o professor, né, e o funcionário da secretaria; cada um ficou responsável por acompanhar uma meta (Gestora B).

Através de reuniões, encontro com a comunidade, com o pessoal que faz parte do conselho de classe, aquelas coisas todas que você já sabe, juntamente com os pais. Aí até no falar do PPP, junto com os pais e professores, vai além do que a gente quer, viu! Porque surgem mais assuntos, já sai negócio de nota, vai muito mais além. E é bom porque os pais interagem, os que vêm[...] (Gestora C).

Foi, a gente foi avaliando a cada coisa que ia executando, né? A gente fez a proposta, os grupos fizeram a proposta, a gente reunia na escola, e à medida que a gente ia vencendo as metas, a gente punha como ok. As que a gente não conseguia, a gente perguntava: por quê? O que aconteceu? Por que parou no meio do caminho? Mas um dos agravantes que não sai da minha memória é a rotatividade de professores[...] os professores que estavam participando da capacitação no início não quiseram ficar e saíram do trabalho 'da construção do PPP, acharam que era muita responsabilidade. E a gente tem, né, Marinete, infelizmente, aquelas pessoas que ficam só como espectador, só assim olhando, não participam, não contribuem, infelizmente, tem (Gestora D).

Através das Avaliações Diagnósticas (Professora A).

Isso geralmente acaba sendo a própria equipe gestora, né! São as supervisoras e tudo, que traçam essas metas, né! Porque há esses objetivos percentuais que, se foram atingidos ou não, acabam sendo responsabilidade delas mesmo, entende? O pessoal da supervisão escolar. Nossa meta quanto ao IDEB nós alcançamos; a gente tinha caído um pouco, perdemos acho que uns dois pontos no último, e agora conseguimos superar, chegar à média 7. Assim, a meta nacional nós cumprimos, sim. Agora, a meta da Secretaria... eu não sei se é o IDEB, mas as outras metas que vieram da Secretaria[...] (Professora B).

Sim, então, nós temos um PPP ali na sala dos professores, né! Assim, a gente tenta se cobrar periodicamente, dar uma olhada lá, ver se está cumprindo, né! Se a gente está conseguindo pelo menos uma porcentagem do que foi proposto. E isso está sempre acontecendo nessa escola (Professora C).
A escola toda né a escola toda é em conjunto pra alcançar as metas estabelecidas objetivos das metas estabelecidas então assim não foi cada uma responsável por uma coisa não (Professora D).

Essas respostas refletem uma prática avaliativa que mescla diagnósticos externos e internos, interação com a comunidade escolar e um esforço por parte das equipes em superar limitações estruturais e organizacionais. Apesar das diferenças nas abordagens, há uma convergência no compromisso de monitorar e ajustar as ações para alcançar as metas definidas no PPP, evidenciando a relevância da participação coletiva e do acompanhamento contínuo no processo.

A avaliação e revisão do Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola são práticas realizadas, em geral, anualmente, com a participação de diferentes membros da comunidade escolar. De acordo com Veiga (2013), as escolas públicas precisam adaptar suas práticas às necessidades dos alunos e à realidade local, sem deixar de considerar as demandas globais. A construção de um projeto educativo de qualidade exige um processo contínuo de planejamento, gestão e avaliação, com a participação de toda a comunidade escolar.

A Gestora A afirma que o processo ocorre no final e no início de cada ano letivo, mantendo o que funcionou e ajustando o que ainda precisa de melhorias. Ela enfatiza a presença do colegiado e da comunidade escolar como parte fundamental dessa dinâmica.

De acordo com Veiga (2013), as escolas públicas precisam adaptar suas práticas às necessidades dos alunos e à realidade local, sem deixar de considerar as demandas globais. A construção de um projeto educativo de qualidade exige um processo contínuo de planejamento, gestão e avaliação, com a participação de toda a comunidade escolar.

Já a Gestora B detalha que o processo envolve uma assembleia anual onde são discutidas mudanças e ajustes necessários, com cada grupo trazendo propostas após um estudo prévio do PPP. Ela também destaca a revisão de aspectos técnicos, como a atualização de dados sobre funcionários e turmas, sob responsabilidade da direção e secretaria.

Por outro lado, a Gestora C relata que, apesar da revisão ocorrer anualmente, intervenções adicionais só são feitas quando surgem necessidades específicas. Ela menciona avanços tecnológicos, como a melhoria na internet, como uma conquista recente que foi integrada ao PPP. Em contraste, a Gestora D reconhece falhas na periodicidade e profundidade das avaliações, sugerindo que revisões mais frequentes seriam ideais para evitar distanciamentos entre o planejamento e a execução. Ela também destaca a importância de

manter as metas, como o desempenho no IDEB, que alcançou um patamar significativo, mas que exige esforço contínuo para se sustentar.

As professoras compartilham visões alinhadas sobre o caráter anual das revisões, mas acrescentam particularidades sobre quem participa e como o processo ocorre. A Professora A menciona que a equipe gestora e pedagógica são os principais envolvidos. A Professora B, no entanto, ressalta o caráter democrático do processo, envolvendo todos os setores da escola, que discutem as metas específicas sob sua responsabilidade. Ela também aponta limitações estruturais, como a superlotação das salas, que afetam o alcance de algumas metas estabelecidas.

A Professora C traz uma perspectiva mais crítica, mencionando que a última revisão realizada foi em 2022, indicando a necessidade de uma nova avaliação. Para ela, o envolvimento da comunidade escolar, incluindo pais e funcionários, é essencial. Por fim, a Professora D reforça que a revisão é anual e envolve toda a escola, mas sem aprofundar em questões específicas.

Nós procuramos fazer anual. A cada final de ano, início de ano, a gente retorna e o que deu certo a gente o mantém e o que não deu continua até alcançar. E quem participa sou eu também, a parte de especialistas, né? O colegiado também, a gente procura deixar eles atentos aqui e a toda a equipe escolar, e o colegiado, a comunidade tá presente (Gestora A).

Então, durante o ano, a gente, né, está sempre consultando, mas é anualmente. Geralmente, no final do ano, a gente faz uma assembleia onde todos participam e a gente coloca as metas. O que a gente geralmente pede é que cada grupo estude o PPP antes e traga as mudanças necessárias. Depois, a gente faz uma assembleia onde cada um coloca o seu ponto de vista ali, que precisa ser reformulado, o que precisa ser mudado. [...] (Gestora B).

Uma vez por ano, uma vez só, a não ser que surja alguma coisa, mas até então, porque acrescento, mas não muito. Acrescentamos o quê? Que a internet, agora, graças a Deus, antes não era boa, agora tá ótima. Antes, não colocava; tem que pôr tudo, né? PPP é tudo. Então, internet ótima agora, graças a Deus. Tem hora que cai por causa de ser zona rural, mas aí é normal[...] (Gestora C).

É, essa avaliação, ela tá falha, né! Hoje, na hora que eu emprestei pra estagiária, eu ainda falei pra Anelise que a gente tem que rever algumas coisas do PPP, porque o ideal seria não passar muito tempo entre o último estudo dele e o tempo deixar passar, pra distanciar muita coisa. O ideal dele é ser revisto num período bem menor [...], conseguimos ficar em segundo lugar no IDEB do primeiro ao quinto e do sexto ao nono. E é uma das metas[...] (Gestora D).

Todo ano, todo ano ele é revisado agora quem participa a equipe gestora e a equipe pedagógica (Professora A).

Geralmente é no final do ano, final do ano. E quem participa deste processo

é todo mundo, toda a comunidade escolar, igual eu estou te falando. Vamos olhar para ver se as metas relacionadas ao professor foram cumpridas ou não, o que é que a gente não atingiu, e aí cada setor se distribui. Para os setores, cada setor vai discutir aquilo que está no PPP; aquele setor é responsável por aquela parte, entendeu? Então, essa questão da democracia de revisão desse PPP tem acontecido direitinho. Não sei se tem avançado no sentido de... porque tem muita coisa que não depende da gente. As salas ainda estão cheias de alunos[...]Então, assim, de manhã... de manhã, hoje, só temos um segundo ano. Então, a escola não está comportando mais essa quantidade de alunos. Ou vai ter que realmente mexer nessa estrutura, aumentar a escola para continuar atendendo da Educação Infantil até o Ensino Fundamental, ou então atender só o Ensino Fundamental (Professora B).

Então, a frequência... o último que nós temos aí é de 2022, né! Eu acredito que já está até precisando de uma revisão, né! Mas, quando vai acontecer essa revisão, é a comunidade que participa, a comunidade escolar em geral, né? Família, pais, professores, funcionários (Professora C).

Com qual frequência é avaliado e revisado o PPP da escola? Na verdade, é ano... anual. É anual que ele é revisado, né? E quem participa desse processo é a escola toda, participando do processo de revisão do PPP (Professora D).

No conjunto, as respostas mostram que, embora exista um esforço coletivo para revisar o PPP anualmente, a profundidade, a regularidade e o grau de participação podem variar. As gestoras e professoras destacam tanto os avanços quanto os desafios enfrentados, como limitações estruturais e a necessidade de maior frequência nas avaliações. Essa diversidade de percepções reflete um processo participativo, mas que ainda apresenta margens para aprimoramento em busca de maior alinhamento entre planejamento e execução.

Finalmente chegamos, então, ao final do capítulo dos resultados e discussão: o que os dados revelam sobre a gestão democrática e o projeto político pedagógico

A pesquisa realizada com gestoras e professoras sobre a gestão democrática e o Projeto Político Pedagógico (PPP) revelou um cenário complexo e dinâmico nas escolas pesquisadas. As participantes demonstraram uma compreensão ampla da importância da gestão democrática e do papel central do PPP na organização e orientação das ações pedagógicas.

A análise das respostas evidenciou que a gestão democrática é percebida como um processo contínuo de construção e reconstrução, que exige a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar. A valorização do diálogo, da colaboração e da construção coletiva foram destacadas como elementos fundamentais para uma gestão democrática eficiente.

O PPP, por sua vez, foi identificado como um instrumento fundamental para a organização e a orientação das ações pedagógicas da escola. As participantes destacaram a importância de um PPP que seja construído de forma coletiva e que reflita a realidade e as

necessidades da comunidade escolar. No entanto, a pesquisa também revelou desafios na implementação do PPP, como a falta de tempo, a resistência à mudança e a dificuldade em manter o engajamento de todos os envolvidos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dentro do cenário educacional, o Projeto Político Pedagógico e a Gestão Democrática estão diretamente relacionados à organização e ao funcionamento das escolas, e visam garantir a melhoria da qualidade da educação. O PPP, é uma ferramenta que define os rumos pedagógicos e administrativos de uma instituição, sendo um instrumento de gestão escolar que orienta o desenvolvimento da prática educativa de acordo com as necessidades da comunidade escolar. A gestão democrática, por sua vez, envolve uma participação coletiva na tomada de decisões, evoluindo para a construção de um ambiente escolar mais inclusivo e colaborativo. Ambos, quando bem implementados, são orientações para as estratégias educacionais. O Objetivo dessa pesquisa foi descrever e analisar o processo de construção e implementação do PPP em uma rede municipal de ensino, bem como a função e o papel do gestor escolar nesse processo.

Portanto, considera-se que o papel do gestor escolar na construção do Projeto Político Pedagógico (PPP) é fundamental e diversificada, englobando desde a liderança até a mediação de conflitos e a promoção da participação ativa de toda a comunidade escolar. Esta dissertação abordou a construção do Projeto Político Pedagógico (PPP) e sua relação intrínseca com a gestão democrática nas escolas, enfatizando a importância desses elementos para o aprimoramento da educação na rede pesquisada. A análise dos conceitos e teorias apresentados permitiu compreender a atuação do PPP como um guia fundamental para as práticas pedagógicas, promovendo um ambiente escolar mais participativo e colaborativo.

A pesquisa evidenciou que a gestão democrática é um princípio essencial para a efetividade do PPP, pois possibilita a inclusão de todos os membros da comunidade escolar nas decisões educativas. Essa participação ativa não apenas fortalece o vínculo entre a escola e a comunidade, mas também contribui para a melhoria da qualidade do ensino, aumentando a motivação de alunos e educadores. A partir das diretrizes estabelecidas pela Constituição

Federal de 1988 e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, ficou claro que a gestão democrática deve ser uma prioridade nas instituições de ensino, refletindo um compromisso com os interesses coletivos.

Os autores consultados, como Veiga (2008) e Gadotti (1994), reforçam a ideia de que o PPP deve ser elaborado de forma coletiva, superando relações autoritárias e promovendo uma cultura de colaboração. A pesquisa realizada em quatro escolas do Sul de Minas Gerais forneceu contribuições valiosas sobre os desafios e oportunidades na implementação do PPP, destacando o papel fundamental dos gestores escolares e professores nesse processo. Em suma, este capítulo não apenas fundamentou teoricamente a pesquisa, mas também apontou caminhos para futuras investigações e práticas que visem fortalecer a gestão democrática nas escolas. A construção de um PPP eficaz requer um comprometimento contínuo com a participação de todos os envolvidos na educação, garantindo que as vozes da comunidade escolar sejam ouvidas e respeitadas. Os resultados e implicações aqui apresentadas servirão como base para os próximos capítulos do trabalho, onde serão discutidos os resultados obtidos na pesquisa empírica e suas implicações para a prática educativa.

Para concluir a construção do Projeto Político Pedagógico baseado na gestão democrática, é essencial refletir sobre os principais achados e implicações da pesquisa realizada. Destaco a importância e contribuições da literatura acadêmica e as práticas observadas nas instituições de ensino, destacando a importância da participação coletiva e do papel do gestor escolar.

Do capítulo intitulado “Projeto Político Pedagógico e Gestão Democrática na escola: uma discussão bibliográfica” foi realizada uma pesquisa a fim de buscar produções científicas baseadas em teses e dissertações na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações do Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação, que dialogassem com a discussão da nossa pesquisa. Os descritores de busca foram: "Projeto Político-Pedagógico" e "Gestão Democrática".

A pesquisa bibliográfica foi fundamental para identificar as produções científicas relacionadas ao tema em questão, revelando um panorama que abrange desde a democratização da educação até a implementação efetiva do PPP. A análise dos trabalhos selecionados demonstrou que a elaboração do PPP, quando realizada de forma participativa, não apenas fortalece a gestão democrática, mas também promove um ambiente escolar mais engajado e comprometido com a formação integral dos alunos.

Os estudos revisados enfatizaram que a gestão democrática é uma condição indispensável para o sucesso do PPP. A participação ativa de todos os atores envolvidos como:

professores, alunos, pais e comunidade é decisivo para que o projeto não se torne apenas um documento formal, mas sim uma ferramenta viva que orienta as práticas pedagógicas e administrativas da escola. A liderança do gestor é destacada como um fator determinante para fomentar essa participação e garantir que o PPP reflita as necessidades e aspirações da comunidade escolar.

Apesar dos avanços identificados, muitos estudos apontam para a persistência de desafios na implementação efetiva de práticas democráticas nas escolas. A falta de formação adequada para gestores e educadores, bem como a resistência à mudança cultural dentro das instituições, são barreiras significativas que precisam ser superadas. Assim, é vital que futuras pesquisas continuem explorando estratégias que promovam uma gestão mais inclusiva e participativa, contribuindo para uma educação mais justa e equitativa.

A construção do Projeto Político Pedagógico baseado na gestão democrática é um processo complexo que exige comprometimento e colaboração de todos os envolvidos. As evidências coletadas ao longo desta pesquisa ressaltam a necessidade de um diálogo contínuo entre teoria e prática, onde cada membro da comunidade escolar possa contribuir ativamente para o desenvolvimento de um ambiente educacional mais democrático. As reflexões aqui apresentadas servem como um convite à ação para todos os profissionais da educação, incentivando-os a se engajar na construção de um futuro educacional mais participativo e transformador.

Por fim, o último capítulo intitulado “O papel do gestor escolar no processo de construção e implementação do PPP em uma rede municipal de ensino”, reflete a importância do papel do gestor escolar na construção e implementação do Projeto Político Pedagógico (PPP) em uma rede municipal de ensino, destacando a gestão democrática como um elemento central para o sucesso desse processo.

A análise qualitativa das entrevistas com gestoras e professoras revelou percepções diversas sobre a gestão democrática e suas implicações na prática pedagógica. A gestão escolar deve ser entendida como um esforço colaborativo, onde o gestor atua não apenas como líder, mas como facilitador da participação da comunidade escolar. Essa abordagem é essencial para superar os desafios enfrentados nas escolas, promovendo um ambiente educacional mais inclusivo e dinâmico.

Os dados obtidos demonstram que, apesar da presença de obstáculos significativos, como a resistência à participação, a falta de familiaridade de alguns participantes com o documento e as dificuldades em reunir um público mais amplo, o processo avança. As gestoras demonstraram resiliência e compromisso com a melhoria contínua. A construção do PPP não é

um evento isolado, mas um processo dinâmico que requer constante avaliação e adaptação. A pesquisa destacou a necessidade de estratégias eficazes para envolver todos os grupos, incluindo professores, alunos e pais, na elaboração do PPP.

As categorias definidas para análise dos dados — Gestão/Gestão Democrática, Processo de Construção do PPP e Implementação e Avaliação do PPP — oferecem um quadro abrangente para entender as complexidades envolvidas. A prática da gestão democrática se mostra não apenas benéfica, mas essencial para o fortalecimento das relações dentro da escola e para a efetividade das ações pedagógicas. A avaliação contínua do PPP deve ser vista como uma oportunidade de aprendizado e crescimento institucional.

Este capítulo reafirmou que o gestor escolar desempenha um papel fundamental na articulação entre teoria e prática no contexto educacional. A gestão democrática não é apenas uma estratégia administrativa; é uma filosofia que deve permear todas as ações escolares. Assim, ao promover um ambiente colaborativo e participativo, os gestores podem contribuir significativamente para o desenvolvimento de uma educação de qualidade que atenda às necessidades da comunidade escolar.

Com base nos objetivos estabelecidos, nas metodologias empregadas e nos dados obtidos, esta pesquisa proporcionou uma análise das escolas investigadas, focando na construção do Projeto Político Pedagógico (PPP) dentro de um contexto de gestão democrática. Através das entrevistas realizadas com gestoras e professoras, foi possível captar as diversas percepções e experiências que cercam esse processo, revelando tanto os desafios enfrentados quanto as estratégias adotadas para superá-los. Essa abordagem permitiu uma compreensão mais rica das dinâmicas escolares e do papel fundamental que a gestão democrática desempenha na efetivação do PPP, contribuindo para a melhoria contínua das práticas pedagógicas e para o fortalecimento da comunidade escolar como um todo. Assim, os resultados obtidos não apenas iluminam o cenário atual das instituições pesquisadas, mas também oferecem subsídios valiosos para futuras intervenções e aprimoramentos na gestão educacional.

Ao concluir as considerações sobre o papel do gestor escolar na construção e implementação do Projeto Político Pedagógico (PPP), é evidente que, apesar dos desafios enfrentados, como a resistência à participação e a falta de conhecimento sobre o documento, as experiências compartilhadas pelas gestoras e professoras revelam um potencial significativo para promover uma gestão democrática participativa. A análise dos dados coletados destaca a importância da colaboração entre todos os envolvidos no processo educativo, enfatizando que a construção do PPP deve ser vista como uma oportunidade de fortalecimento das relações e práticas pedagógicas. Assim, a continuidade desse diálogo e a superação dos obstáculos

identificados são essenciais para garantir que o PPP não apenas reflita as necessidades da comunidade escolar, mas também contribua para uma educação de qualidade e inclusiva.

REFERÊNCIAS

- ALVIM, D. C. N. **Uma análise do IDEB em quatro escolas públicas do DF como subsídios para as ações da gestão democrática e a efetivação do projeto político pedagógico.** 2020. 146 p. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade de Brasília, Brasília, UnB, Brasília – DF, 2020.
- ANDRÉ, M; LUDKE, M. **Pesquisa em educação:** abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986. Acesso em: 26 nov. 2024.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF: Senado Federal, 1988.
- BRASIL. **Lei nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 1996.
- CALDERARO, K. C. L. **A gestão democrática da educação e o projeto político pedagógico:** um convite à reflexão. 2007. 110 p. Dissertação (Mestrado em Educação). – Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2007.
- CINTRA, E. S. M. **O Ato Responsável da Gestão Democrática no Projeto Político Pedagógico da E. E. Profa. Carmem Nogueira Nicácio.** 2021. 79 p. Dissertação (Mestrado em Linguística). Universidade de Franca. UNIFRAN, Franca – SP, 2021.
- FRANZEN, K. G. **O projeto político pedagógico e a gestão democrática na educação infantil:** uma proposta de construção dialógica na rede municipal de ensino de Toropi – RS. 2018. 139 p. Dissertação (Políticas Públicas e Gestão Educacional em Educação) - Universidade Federal de Santa Maria- UFSM – RS, 2018.
- FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia:** saberes necessários à prática educativa. 43. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2009.
- GADOTTI, M. **Pressupostos do projeto pedagógico.** Anais: Plano Decenal de Educação para Todos, 1994.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GUEDES, M. L. F. **Gestão democrática e projeto político-pedagógico:** aproximações nas escolas públicas no município de João Pessoa – PB. 2018. 181 p. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Federal da Paraíba/UFPB, João Pessoa – PB, 2018.
- LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão escolar:** teoria e prática. 6. ed. Goiânia: Alternativa, 2008.
- LÜCK, H. *et al.* **Dimensões da gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Editora Positivo, v. 1, 2009.
- MARCONI, M. de A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** 8. ed.

São Paulo: Atlas, 2003.

MENEGOTTI, E. H. **A implementação do projeto político-pedagógico no âmbito do sistema municipal de ensino de Viamão: desafios da gestão democrática.** 2018. 113 p. Dissertação (Mestrado em Educação) - Faculdade de Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2018.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** 26. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MINAYO, M. C. S. et al. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** Petrópolis: Vozes, 1994.

OLIVEIRA, G. L. A. de. **O conselho estadual de educação do espírito santo e a gestão democrática: do plano estadual de educação ao projeto político-pedagógico.** 2020. 209 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação, na área de concentração de Docência e Gestão de Processos Educativos) Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, ES, 2020.

OLIVEIRA, E. B. de. **O projeto político-pedagógico como instrumento de gestão pedagógica, democrática e de participação para uma escola estadual do Amazonas.** 2018. 98 p. Dissertação (Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública) Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), Juiz de Fora, MG, 2018.

OLIVEIRA, O. M. de. **O projeto político-pedagógico: instrumento para uma gestão escolar democrática.** 2013. 132 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Universidade Federal de Juiz Fora, 2013.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública.** Cortez Editora, 2016.

RAMOS, M. Y. C. **O princípio da gestão democrática na implementação do projeto político-pedagógico (PPP): um estudo em uma escola da rede pública estadual de São Luís-MA.** 2018. 167 p. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal do Maranhão / UFMA, São Luiz, MA, 2018.

SILVA, I. R. da. **Gestão democrática na educação do campo: o significado do projeto político pedagógico na construção de ações e relações participativas.** 2014. 146 p. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal de Mato Grosso, Rondonópolis, 2014.

VASCONCELLOS, C. dos S. **Construção do projeto político-pedagógico: desafios e possibilidades.** São Paulo: Libertad, 2002.

VASCONCELLOS, C dos S. **Planejamento: projeto de ensino-aprendizagem e projeto político-pedagógico.** 10. ed. São Paulo: Libertad, 2002a.

VEIGA, I. P. A. **Projeto político-pedagógico: uma construção coletiva.** Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível, 2002.

VEIGA, I. P. A. **Educação básica:** projeto político-pedagógico; Educação superior: projeto político pedagógico. Papirus Editora, 2004.

VEIGA, I. (org.). **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. 24. ed. Campinas: Papirus, 2008.

VEIGA, I. P. A. A escola em debate-Gestão, projeto político-pedagógico e avaliação. Revista **Retratos da Escola**, Brasília, v. 7, n. 12, p. 159-166, jan./jun. 2013.

APÊNDICE A - Produto Educacional



FACULDADE DE FILOSOFIA, CIÊNCIAS HUMANAS, EDUCAÇÃO E LETRAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM EDUCAÇÃO

GUIA DE ESTRATÉGIAS PARA GESTORES ESCOLARES NA CONSTRUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO



MARINETE APARECIDA JUNQUEIRA GUIMARÃES RIBEIRO

Lavras – MG
2024

MARINETE APARECIDA JUNQUEIRA GUIMARÃES RIBEIRO

**GUIA DE ESTRATÉGIAS PARA GESTORES ESCOLARES NA
CONSTRUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO**

Produto da Dissertação apresentado ao Programa de
Pós-graduação do Mestrado Profissional em
Educação.

Linha de Pesquisa: Desenvolvimento Profissional
Docente, práticas pedagógicas e inovações.

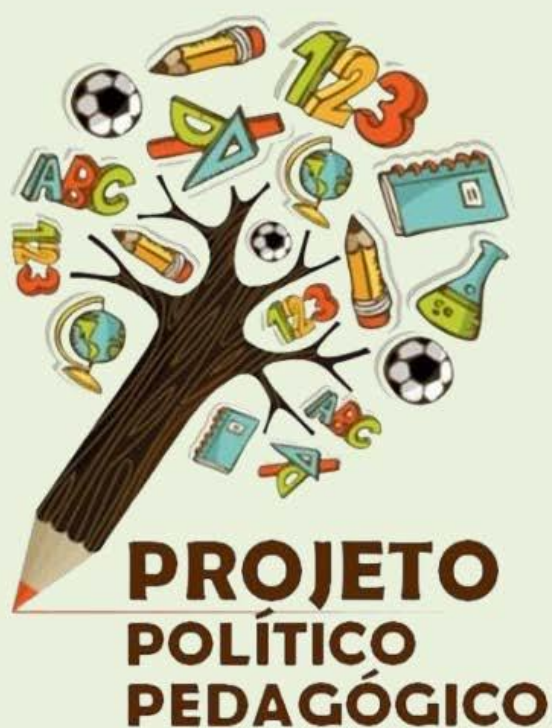
BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Regilson Maciel Borges
Orientador – Universidade Federal de Lavras (UFLA)

Prof. Dr. Marco Wandercil da Silva
Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS)

Prof. Dr. Paulo Henrique Arcas
Universidade Federal de Lavras (UFLA)

Lavras, _____



PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO

O Projeto Político–Pedagógico é um instrumento de planejamento e gestão educacional que visa construir uma escola democrática, participativa e inclusiva."

Moacir Gadotti

SUMÁRIO

O QUE É O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO?	1
1 Introdução.....	3
2 Objetivos.....	5
3 Papel do Gestor Escolar na Construção do PPP.....	7
3.1 Etapas para construção do PPP.....	8
3.2 Diagnóstico da realidade escolar	9
3.3 Definição da identidade da escola.....	10
3.4 Estabelecimento de metas e objetivos.....	10
3.5 Elaboração de estratégias e ações.....	11
3.6 Implementação e Acompanhamento do PPP	12
3.7 Revisão e Atualização Periódica do PPP	12
4 Orientações práticas para uma gestão ética e democrática na educação	15
5 Gestão Participativa.....	19
5.1 Principais Características da Gestão Participativa.....	19
5.2 Vantagens da Gestão Participativa.....	20
5.3 Desafios da Gestão Participativa.....	21
5.5 Elementos Fundamentais do Projeto Político–Pedagógico.....	24
6 Documentos de Referência e Instrumentos de coleta de dados	27
6.1 Participação Ativa da Comunidade Escolar.....	27
6.2 Princípios da Gestão Democrática no PPP	29
7 Considerações Finais.....	31
Referências	33

1 Introdução

A construção do Projeto Político Pedagógico (PPP) é um dos processos mais desafiadores e essenciais na gestão escolar. Ele reflete a identidade da escola, orientando práticas pedagógicas, decisões administrativas e, principalmente, o compromisso com uma educação de qualidade e inclusiva. Para os gestores escolares, atuar na coordenação desse processo exige uma visão estratégica, capacidade de liderança e habilidades para promover a participação democrática de toda a comunidade escolar.

Este guia de estratégias foi desenvolvido para apoiar gestores escolares na complexa tarefa de construir, implementar e revisar o PPP. Aqui, você encontrará orientações práticas que facilitam a articulação entre diferentes atores – professores, alunos, pais e funcionários – promovendo uma gestão escolar que prioriza o diálogo, a participação ativa e a corresponsabilidade no processo educativo. Através de práticas colaborativas, este documento visa fortalecer o papel da escola como um espaço de aprendizagem e transformação social.

2 Objetivos

- Auxiliar os gestores escolares na elaboração e execução dos Projetos Político Pedagógicos (PPPs) por meio de discussões colaborativas e coordenadas com a equipe;
- Fornecer diretrizes claras para a construção do PPP, abordando sua importância e elementos essenciais;
- Orientar os gestores na elaboração e implementação do projeto político pedagógico, destacando a importância desse documento para o planejamento educacional;
- Promover a participação ativa da comunidade escolar, envolvendo pais, alunos, professores e funcionários na construção e acompanhamento do projeto político pedagógico.



3 Papel do Gestor Escolar na Construção do PPP

O gestor escolar desempenha um papel central na construção do Projeto Político Pedagógico (PPP), atuando como líder e articulador de todo o processo. Sua principal responsabilidade é garantir que o PPP seja construído de maneira democrática, promovendo a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar – professores, estudantes, pais, funcionários e parceiros externos.

O gestor deve, acima de tudo, ser um facilitador, incentivando o diálogo aberto e assegurando que as diferentes vozes e perspectivas sejam ouvidas e consideradas. Isso requer habilidades de mediação, sensibilidade para lidar com conflitos e um profundo comprometimento com a inclusão e a equidade. Cabe ao gestor fomentar um ambiente colaborativo, onde cada indivíduo se sinta parte do processo de tomada de decisões e tenha um papel na definição das diretrizes pedagógicas e administrativas da escola.



Além de coordenar as discussões, o gestor também é responsável por traduzir as diretrizes legais e educacionais em práticas concretas dentro da escola. Ele deve garantir que o PPP esteja alinhado com as políticas educacionais mais amplas – como as diretrizes curriculares e a legislação vigente – sem perder de vista as necessidades e características específicas da sua comunidade escolar.

Outro aspecto importante do papel do gestor na construção do PPP é a capacidade de organizar e sistematizar as ações definidas no documento. O gestor deve não só supervisionar a criação do projeto, mas também garantir que ele seja implementado de maneira eficiente, monitorando e avaliando constantemente os resultados e fazendo

ajustes quando necessário. O PPP deve ser um documento vivo, flexível o suficiente para responder às mudanças sociais e educacionais, e o gestor tem a função de mantê-lo atualizado e relevante.

Por fim, o gestor é um promotor do desenvolvimento profissional da equipe escolar, incentivando formações continuadas e reflexões sobre as práticas pedagógicas. Através de uma liderança democrática e participativa, o gestor contribui para a construção de uma escola mais justa, inclusiva e comprometida com a formação integral dos estudantes.

Com base no que Veiga evidencia:

O projeto político-pedagógico é o documento da identidade educativa da escola que regulariza e orienta as ações pedagógicas. Como proposta identitária, o projeto político-pedagógico constitui-se em uma tarefa comum do corpo diretivo e da equipe escolar e, mais especificamente, dos serviços pedagógicos (coordenação pedagógica, orientação educacional). A estes cabe o papel de liberar o processo de construção, execução e avaliação do projeto, contando com a valiosa participação de todos. A ideia-chave do projeto é construir a unidade no diverso, considerando o coletivo em suas dimensões de qualidade técnico-política e de democracia participativa. A construção, o desenvolvimento e a avaliação do projeto são práticas sociais coletivas, decorrentes da reflexão e da convergência das finalidades e objetivos (Veiga, 2013, p.163).

3.1 Etapas para construção do PPP

1. **Diagnóstico** – Analisar a realidade, identificando os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças com bases em dados de toda comunidade escolar.
2. **Planejamento** – Definir a identidade da escola, seus valores, princípios pedagógicos e objetivos, buscando a participação de todos os membros da comunidade escolar.



3. **Implementação** – Colocar em prática as ações e estratégias definidas no PPP, monitorando o progresso, avaliando os resultados e realizando os ajustes necessários.
4. **Avaliação** – Avaliar periodicamente o PPP, analisando sua efetividade e realizando as revisões e atualizações necessárias para garantir sua adequação à realidade escolar.

3.2 Diagnóstico da realidade escolar

Análise do Contexto

Analisar o contexto socioeconômico e cultural da comunidade escolar, incluindo as características dos alunos, seus familiares, a infraestrutura da escola e os recursos disponíveis.



Levantamento de Dados

Realizar pesquisas com os alunos, professores, pais e funcionários, além de analisar dados oficiais sobre o desempenho da escola e dos alunos.

Identificação de Necessidades

Identificar as necessidades da comunidade escolar, considerando as dificuldades, os desafios e as potencialidades, buscando soluções e ações para superá-los.

Análise de Resultados

Analisar os dados coletados e identificar as principais necessidades, problemas e potencialidades da escola, buscando soluções e ações para melhorar a qualidade do ensino.

3.3 Definição da identidade da escola

Missão

Definir a missão da escola, que expressa sua razão de ser, seu propósito e sua contribuição para a sociedade.

Visão

Definir a visão de futuro da escola descrevendo o que ela deseja alcançar e qual o seu papel na sociedade.

Valores

Definir os valores que orientam as ações da escola, como respeito, ética, compromisso, justiça social, inclusão e responsabilidade.

Filosofia Educacional

Definir os princípios pedagógicos que norteiam as ações da escola, como a concepção de ensino e aprendizagem, o papel do professor e do aluno.

3.4 Estabelecimento de metas e objetivos

Metas

Definir metas amplas e desafiadoras, que expressem as aspirações da escola e seus objetivos de longo prazo.

Objetivos

Definir objetivos específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e delimitados no tempo, que detalhem as metas e as ações para alcançá-las.

Indicadores

Estabelecer indicadores para monitorar o progresso da escola em relação aos objetivos e metas, permitindo avaliar a efetividade do PPP.

3.5 Elaboração de estratégias e ações

Estratégias	Ações
Aprimorar o processo de ensino e aprendizagem	Criar projetos pedagógicos inovadores
Fortalecer a gestão escolar	Promover a participação da comunidade escolar
Melhorar a infraestrutura escolar	Realizar investimentos em recursos materiais e tecnológicos
Incentivar a pesquisa e a inovação	Criar espaços para a produção e divulgação de conhecimento



3.6 Implementação e Acompanhamento do PPP

Implementação

Colocar em prática as ações e estratégias definidas no PPP, mobilizando recursos humanos, materiais e financeiros.



Monitoramento

Acompanhar o desenvolvimento das ações do PPP, verificando o cumprimento das metas e objetivos, e identificando as dificuldades e desafios.

Avaliação

Avaliar periodicamente o PPP, analisando sua efetividade e realizando os ajustes necessários para garantir sua adequação à realidade escolar.

3.7 Revisão e Atualização Periódica do PPP

Revisão Anual

O PPP deve ser revisado anualmente, com a participação de todos os membros da comunidade escolar, para garantir sua atualização e relevância.

Reuniões

Reuniões periódicas com o Conselho Escolar, professores, pais e alunos devem ser realizadas para discutir o PPP e propor mudanças.

De acordo com a visão de Lück:

A participação constitui uma forma significativa de, ao promover maior aproximação entre os membros da escola, reduzir desigualdades entre eles. Portanto, a participação está centrada na busca de formas mais democráticas de promover a gestão de uma unidade social. As oportunidades de participação se justificam e se explicam, em decorrência, como uma íntima interação entre direitos e deveres, marcados pela responsabilidade social e valores compartilhados e o esforço conjunto para a realização de objetivos educacionais (Luck. 2009, p. 71).



4 Orientações práticas para uma gestão ética e democrática na educação

Promova a Participação Democrática

Uma gestão eficiente deve ser inclusiva e participativa. Envolver toda a comunidade escolar no processo decisório, garantindo que professores, estudantes, pais e funcionários tenham voz ativa. Isso fortalece o compromisso de todos com os objetivos da escola e assegura que o PPP reflita as necessidades e expectativas da comunidade.

Desenvolva uma Comunicação Clara e Transparente

Manter uma comunicação aberta e transparente é essencial para o sucesso da gestão. Compartilhe informações de maneira clara e acessível, seja em reuniões, boletins informativos ou através de plataformas digitais. Isso promove confiança e facilita o engajamento de todos no processo educacional.

Planeje e Organize as Ações

Um planejamento bem estruturado é a chave para a eficiência. Defina metas claras e prazos realistas, e crie cronogramas para cada etapa da construção e implementação do PPP. Monitorar o progresso regularmente ajuda a corrigir possíveis desvios e a manter o foco nos objetivos traçados.



Incentive o Desenvolvimento Profissional

A qualificação contínua da equipe é fundamental para uma gestão escolar eficiente. Ofereça oportunidades de formação e desenvolvimento profissional para os professores e demais funcionários, garantindo que todos estejam atualizados com as melhores práticas pedagógicas e as novas diretrizes educacionais.

Valorize o Trabalho em Equipe

Fomentar a colaboração entre os membros da equipe escolar é essencial. Incentive o trabalho em conjunto, tanto entre os professores quanto entre os diferentes setores da escola, como a coordenação pedagógica e a administração. Uma equipe coesa é mais eficiente na execução de ações e na solução de problemas.

Esteja Atento à Avaliação

Uma gestão eficiente requer uma constante avaliação das práticas implementadas. Crie mecanismos de avaliação contínua do PPP, para garantir que as ações propostas estejam realmente sendo executadas e que os objetivos educacionais estejam sendo alcançados. A avaliação também permite identificar pontos de melhoria e ajustar o planejamento conforme necessário.

Use os Recursos de Forma Estratégica

O bom uso dos recursos financeiros e materiais disponíveis é fundamental para a gestão escolar. Garanta que os recursos sejam distribuídos de forma equitativa e transparente, sempre com foco no fortalecimento das práticas pedagógicas e na melhoria das condições de ensino e aprendizagem.

Estimule a Inovação

Incorporar inovações pedagógicas e tecnológicas na escola é uma forma de tornar a gestão mais eficiente. Esteja aberto a novas ideias e práticas que possam enriquecer o processo de ensino–aprendizagem e fortalecer a construção do PPP. A inovação também pode surgir do próprio contexto escolar, por meio de projetos colaborativos e criativos desenvolvidos pela comunidade.

Fortaleça a Cultura Organizacional

Cultivar uma cultura organizacional positiva, baseada no respeito, na confiança e no compromisso com a educação, torna a gestão mais eficiente. Isso inclui reforçar os valores e princípios que norteiam o PPP e garantir que eles sejam vividos no dia a dia da escola.

Seja um Líder Inspirador

Um gestor eficiente é aquele que lidera pelo exemplo, inspirando sua equipe e a comunidade escolar a trabalharem com propósito e dedicação. Um líder inspirador motiva os demais a se envolverem nas ações da escola e a se comprometerem com a implementação de uma gestão democrática e de qualidade.

5 Gestão Participativa

A gestão participativa é uma abordagem de liderança que valoriza a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar no processo de tomada de decisões. Esse modelo de gestão está diretamente relacionado ao



fortalecimento da democracia dentro das instituições de ensino, especialmente no contexto da construção e implementação do Projeto Político Pedagógico (PPP).

5.1 Principais Características da Gestão Participativa

Coletividade na Tomada de Decisões

Na gestão participativa, as decisões não são centralizadas apenas no gestor ou em um pequeno grupo de liderança. Ao contrário, as escolhas são feitas de forma compartilhada, envolvendo professores, estudantes, pais, funcionários e até membros da comunidade local. Isso torna o processo de gestão mais democrático e garante que diferentes perspectivas sejam consideradas.

Valorização do Diálogo e do Consenso

O diálogo aberto é a base da gestão participativa. Todas as opiniões são ouvidas e debatidas, e o gestor atua como um mediador, facilitando as discussões e buscando o consenso. O objetivo não é impor decisões, mas construir soluções coletivas que sejam aceitas e apoiadas por todos os envolvidos.

Corresponsabilidade e Engajamento

Ao promover a participação de todos os segmentos da escola, a gestão participativa gera corresponsabilidade. Cada membro da comunidade escolar se sente parte do processo e, conseqüentemente, assume uma postura mais proativa em relação às ações da escola. Isso promove um maior engajamento e compromisso com os objetivos traçados no PPP.

Fortalecimento dos Conselhos Escolares e Colegiados

A gestão participativa utiliza instrumentos como conselhos escolares e colegiados para formalizar a participação dos diferentes atores da escola. Esses espaços são fundamentais para que as decisões sejam debatidas e validadas coletivamente, proporcionando maior legitimidade às ações da gestão.

Transparência e Prestação de Contas

A transparência é um elemento essencial na gestão participativa. O gestor precisa compartilhar informações sobre os recursos disponíveis, as ações planejadas e os resultados alcançados de maneira clara e acessível. Além disso, a prestação de contas regular fortalece a confiança entre os participantes e assegura que todos estejam cientes das decisões e de suas conseqüências.



5.2 Vantagens da Gestão Participativa

- **Melhoria no Clima Escolar:** A inclusão de toda a comunidade nas decisões melhora o ambiente escolar, promovendo maior harmonia e cooperação entre os membros da escola.
- **Aumento da Qualidade Educacional:** A gestão participativa contribui para uma educação mais adaptada às reais necessidades dos estudantes, pois as decisões

pedagógicas são tomadas com base em um entendimento coletivo das demandas educacionais.

- **Maior Eficiência na Implementação de Políticas:** A gestão participativa facilita a implementação de políticas educacionais, como o PPP, já que a construção coletiva gera maior comprometimento dos envolvidos com as metas e estratégias estabelecidas.

5.3 Desafios da Gestão Participativa

Apesar dos muitos benefícios, a gestão participativa também apresenta desafios. A construção do consenso pode ser um processo demorado, especialmente em situações de divergência de opiniões. Além disso, a falta de uma cultura participativa em algumas instituições pode dificultar a implementação desse modelo de gestão. Cabe ao gestor criar mecanismos e estratégias para superar essas barreiras, promovendo a conscientização sobre a importância da participação e garantindo a formação adequada dos envolvidos para a tomada de decisões.

5.4 O Papel do Gestor na Gestão Participativa

O gestor escolar, nesse contexto, atua como um articulador e facilitador. Ele precisa estimular a participação, organizar os espaços de debate e garantir que todos tenham oportunidade de se expressar. Além disso, o gestor deve ser capaz de mediar conflitos, construir consenso e assegurar que as decisões coletivas sejam implementadas de maneira produtiva e alinhadas com os princípios do PPP.

A gestão participativa é, portanto, uma forma de promover uma escola mais democrática e inclusiva, onde todos se sentem responsáveis pelo sucesso coletivo e pelo desenvolvimento educacional dos alunos. É uma abordagem que, quando bem implementada, pode transformar a dinâmica escolar e contribuir significativamente para a construção de uma educação mais equitativa e de qualidade.

Comunicação Eficiente

Comunicação eficiente com a comunidade escolar é essencial para promover um ambiente de colaboração, confiança e participação ativa entre gestores, professores, alunos, famílias e outros membros da escola. Aqui estão alguns princípios fundamentais para uma comunicação eficaz nesse contexto:

1. Transparência e Abertura

A comunicação com a comunidade escolar deve ser aberta e transparente, assegurando que as decisões e informações sejam compartilhadas de maneira clara. Isso ajuda a construir confiança e engajamento. Por exemplo, comunicar sobre mudanças no Projeto Político Pedagógico (PPP), decisões administrativas ou eventos importantes é indispensável.

2. Diversidade de Canais de Comunicação

Utilizar diferentes canais de comunicação para alcançar toda a comunidade é essencial. Isso pode incluir reuniões presenciais, eventos, aplicativos de mensagens, e-mails, redes sociais, entre outros. Cada grupo dentro da comunidade escolar pode ter preferências e acessos distintos, então a diversificação dos meios facilita o alcance.

3. Participação Ativa



Envolver a comunidade escolar em diálogos e tomadas de decisão contribui para uma gestão mais democrática. Isso inclui ouvir as sugestões e preocupações dos pais, alunos e

funcionários, além de promover espaços de discussão, como conselhos escolares e assembleias.

4. Empatia e Respeito

Considerar as diversas perspectivas dentro da comunidade escolar é fundamental. Comunicar-se de forma respeitosa, levando em conta as realidades culturais, sociais e econômicas das famílias e dos alunos, ajuda a fortalecer os laços entre a escola e a comunidade.

5. Retorno Contínuo

Criar canais para que a comunidade possa oferecer retorno sobre ações e práticas escolares melhora a eficiência da comunicação. Isso inclui pesquisas de satisfação, caixas de sugestões e momentos para avaliar os resultados de iniciativas e políticas adotadas.

6. Clareza e Objetividade

A comunicação deve ser simples e objetiva, evitando jargões complexos e garantindo que todos compreendam as mensagens. Documentos como circulares e comunicados devem ser claros e diretos, facilitando o entendimento e evitando mal-entendidos.

7. Aproximação da Escola com as Famílias

Promover atividades que integrem as famílias à escola, como reuniões de pais, oficinas e eventos culturais, cria uma conexão mais forte e facilita a comunicação. A presença ativa das famílias nas atividades escolares também contribui para a efetividade das ações pedagógicas.

A comunicação eficiente entre a gestão escolar e a comunidade é um pilar da gestão democrática, fortalecendo o papel da escola como um espaço de participação e colaboração para todos os envolvidos.

5.5 Elementos Fundamentais do Projeto Político–Pedagógico

Nas palavras de Gadotti (1994):

Não se levanta um projeto sem uma direção política, um norte, um rumo. Por isso, todo 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, 1994, p. 577).

O Projeto Político–Pedagógico (PPP) é um documento fundamental para orientar a gestão e as práticas educativas de uma escola. Ele reflete as especificidades da instituição e busca garantir uma educação de qualidade para todos os estudantes. Embora cada escola tenha liberdade para construir seu próprio PPP, alguns itens principais costumam ser comuns em sua estrutura. Esses itens incluem:



1. Identidade da Escola

- **Histórico e Contexto:** Inclui uma breve história da escola e suas características sociais, culturais, econômicas e geográficas.
- **Missão, Visão e Valores:** Define a missão da escola (sua razão de ser), a visão de futuro e os valores que orientam suas práticas.

2. Diagnóstico da Realidade Escolar

- **Análise do Contexto:** Identificação das condições físicas, materiais e humanas da escola, além de análise do perfil da comunidade escolar (alunos, famílias, professores).

- **Levantamento de Problemas e Desafios:** Identificação das principais dificuldades enfrentadas pela escola e pela comunidade, incluindo questões pedagógicas, estruturais e administrativas.

3. Objetivos Educacionais

- **Metas e Objetivos:** Definição clara dos objetivos a serem alcançados em termos de ensino e aprendizagem. Esses objetivos devem estar alinhados com a legislação educacional e os princípios da escola.

4. Plano de Ação Pedagógica

- **Currículo e Metodologias de Ensino:** Descrição do currículo escolar, das áreas de conhecimento e das metodologias de ensino a serem adotadas para atingir os objetivos educacionais.
- **Projetos e Ações Educacionais:** Programas e projetos específicos voltados para o desenvolvimento integral dos alunos, como atividades extracurriculares, eventos culturais e programas de apoio.

5. Avaliação e Monitoramento

- **Processos Avaliativos:** Descrição dos processos e instrumentos de avaliação da aprendizagem dos alunos e da própria escola, considerando tanto o rendimento dos alunos quanto o desempenho da equipe escolar.
- **Autoavaliação da Escola:** Métodos de avaliação institucional que permitem à escola revisar e ajustar suas práticas para melhorar continuamente a qualidade do ensino.

6. Gestão Escolar

- **Gestão Democrática:** Definição dos processos de participação da comunidade escolar (professores, pais, alunos) na tomada de decisões. Isso inclui a participação em conselhos, assembleias e colegiados.

- **Organização Administrativa e Pedagógica:** Descrição da organização interna da escola, funções dos profissionais da educação e articulação entre as diferentes áreas e níveis de ensino.

7. Recursos e Infraestrutura

- **Gestão de Recursos:** Planejamento da utilização de recursos financeiros, materiais e humanos da escola, incluindo a busca por melhorias na infraestrutura.
- **Parcerias e Apoio Externo:** Articulação com outras instituições e programas de apoio, como o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), que contribuem para a execução das ações propostas.

8. Plano de Formação Continuada

- **Capacitação dos Profissionais:** Planejamento de ações voltadas para a formação continuada dos professores e demais membros da equipe escolar, visando à atualização pedagógica e ao aprimoramento das práticas educativas.

9. Inclusão e Diversidade

- **Políticas de Inclusão:** Ações voltadas para a promoção da inclusão de alunos com necessidades especiais, além de práticas pedagógicas que valorizem a diversidade cultural, social e econômica dos estudantes.
- **Educação Integral:** Enfoque no desenvolvimento integral do aluno, abordando aspectos cognitivos, emocionais, sociais e físicos.

Esses componentes formam o fundamento do PPP, garantindo que a escola tenha um planejamento estratégico alinhado com suas necessidades e com os princípios da educação democrática e inclusiva.



6 Documentos de Referência e Instrumentos de coleta de dados

A construção do PPP deve ser embasada em documentos legais e normativos que orientam a educação no Brasil, como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, as Diretrizes Curriculares Nacionais e o Plano Nacional de Educação.

Além disso, é importante disponibilizar instrumentos de coleta de dados, como questionários, fichas de avaliação e entrevistas, que permitam obter informações detalhadas sobre a realidade da escola e as necessidades da comunidade escolar.

6.1 Participação Ativa da Comunidade Escolar

Incentivo a Participação

É fundamental incentivar a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar, incluindo gestores, professores, alunos, pais e responsáveis, na elaboração do

PPP. Isso garante que o documento reflita as necessidades e expectativas de todos envolvidos.



Espaços de Diálogo

Criando espaços de diálogo e debate, a escola pode promover a troca de experiências e o fortalecimento da identidade institucional. Isso contribui para a construção de um PPP mais representativo e alinhado com a realidade da comunidade escolar.

Compromisso Coletivo

Quando a comunidade escolar se envolve ativamente na elaboração do PPP, há um maior compromisso com implementação e o alcance dos objetivos propostos. Isso fortalece o senso de pertencimento e responsabilidade compartilhada.

Transparência no Processo

Durante todo o processo de elaboração do PPP, é essencial manter a transparência, garantindo que todas as informações relevantes estejam acessíveis e que todos os membros da comunidade escolar possam contribuir de forma efetiva.

Divulgação de Informações

Compartilhar documentos, pautas de reuniões, atas e decisões tomadas, de forma clara e aberta, fortalece a confiança e o engajamento da comunidade escolar.

Canais de Comunicação

Estabelecer canais de comunicação eficazes, como reuniões periódicas, encontros virtuais e murais informativos, facilita o diálogo e a participação de todos os envolvidos.

Prestação de Contas

A prestação de contas regular sobre o andamento do processo e os resultados alcançados demonstra comprometimento com a transparência e a responsabilidade compartilhada.

Flexibilidade e Melhoria Contínua

O Projeto Político Pedagógico não deve ser um documento rígido e estático, mas sim um instrumento flexível e aberto a ajustes e atualizações conforme as necessidades e realidades da escola e da comunidade.

Acompanhamento e Ajustes

O PPP deve prever mecanismos de acompanhamento e avaliação periódica, permitindo que a escola identifique oportunidades de melhoria e faça os ajustes necessários.

Adaptação da Realidade

Ao longo do tempo, a escola e sua comunidade podem passar por transformações. O PPP deve estar preparado para se adaptar a essas mudanças, garantindo sua relevância e efetividade.

Melhoria Contínua

Esse processo de monitoramento, avaliação e ajuste constante do PPP permite que a escola caminhe rumo à melhoria contínua de sua prática pedagógica e da qualidade da educação oferecida.

6.2 Princípios da Gestão Democrática no PPP**Participação**

O PPP deve ser construído com a participação ativa de toda a comunidade escolar: diretores, professores, funcionários, alunos e famílias. Essa participação é fundamental para garantir que o documento reflita as necessidades e anseios de todos os envolvidos.

Transparência

O processo de elaboração do PPP deve ser transparente, com ampla divulgação das informações e oportunidades de debate e contribuição.

Essa transparência fortalece a confiança e o compromisso da comunidade com o projeto.

Corresponsabilidade

Ao elaborar o PPP, a comunidade escolar assume a corresponsabilidade pelo desenvolvimento e pela implementação das ações previstas. Isso garante o engajamento de todos os atores no processo de transformação da escola.

De acordo com Veiga:

Nessas reflexões e nesses fazeres, não podem ser deixadas de lado características dos alunos e nem as especificidades do contexto local em que está inserida a escola, ante as determinações do global. Nesse quadro, as escolas públicas experimentam movimentos de planejamento, de gestão e de avaliação. Esse movimento é coletivo, participativo, contínuo e incessante, a fim de garantir o acesso à permanência e o sucesso escolar dos alunos que nela buscam uma formação cidadã (Veiga, 2013, p. 164).

7 Considerações Finais

“O PPP se torna um documento vivo e eficiente na medida em que serve de parâmetro para discutir referências, experiências e ações de curto, médio e longo prazos”. (Paulo Roberto Padilha, 2011)

A elaboração deste guia tem como objetivo principal fornecer orientações práticas e acessíveis para diretores escolares na construção e implementação do Projeto Político Pedagógico (PPP), com ênfase na gestão democrática e participativa. Ao longo deste material, buscou-se destacar a importância do papel do gestor escolar como mediador e facilitador de processos que envolvem toda a comunidade educativa, promovendo um ambiente de colaboração, inclusão e responsabilidade coletiva.

O PPP é uma ferramenta essencial para a organização e a definição dos rumos pedagógicos da escola, refletindo as necessidades, as aspirações e os valores da comunidade escolar. Assim, sua construção deve ser conduzida de forma ética, transparente e participativa, assegurando que todas as vozes sejam ouvidas e que o documento final represente um consenso sobre os objetivos e práticas educacionais a serem adotados.

Este guia procurou ressaltar também a importância do alinhamento entre o PPP e as políticas públicas de educação, assegurando que o planejamento pedagógico e as ações escolares estejam em consonância com as diretrizes legais, especialmente no que diz respeito à gestão democrática e à participação efetiva dos diferentes segmentos escolares – professores, alunos, pais e funcionários.

Ao finalizar este trabalho, reforçamos que o sucesso da implementação do PPP depende de uma liderança escolar comprometida com os princípios democráticos e com a construção coletiva do conhecimento. O diretor escolar, nesse contexto, é um agente fundamental para a concretização de uma escola mais equitativa, justa e inclusiva, capaz de enfrentar os desafios cotidianos da educação com criatividade, responsabilidade e visão crítica.

Referências

GADOTTI, Moacir. **Pressupostos do projeto pedagógico**. Anais: Plano Decenal de Educação para Todos, 1994.

GADOTTI, Moacir. Projeto Político–Pedagógico: uma perspectiva crítica. São Paulo: Cortez, 2000. p. 15.

LÜCK, Heloísa et al. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, v. 1, 2009.

SABERES, Natal – RN, v. 2, n.esp, jun. 2011 196 PADILHA, Paulo Roberto. Planejamento dialógico: como construir o projeto político pedagógico da escola. 2 ed. São Paulo: Cortez; Instituto Paulo Freire, 2002 – (Guia da Escola Cidadã, v. 7).
<http://www.periodicos.ufrn.br/ojs/index.php/saber/index> ISSN 1984–3879,

VEIGA, I. P. A. A escola em debate–Gestão, projeto político–pedagógico e avaliação. Revista **Retratos da Escola**, Brasília, v. 7, n. 12, p. 159–166, jan./jun. 2013.

VEIGA, I. P. A. **Organização escolar e gestão do trabalho pedagógico**. São Paulo: Atlas, 2013. p. 164.

APÊNDICE B - Roteiro de entrevista para gestoras e professoras

CATEGORIA – GESTÃO/GESTÃO DEMOCRÁTICA

Qual a sua compreensão sobre gestão democrática?

Na sua visão, quais são os principais benefícios de uma gestão democrática para a comunidade escolar e para a qualidade da educação ofertada?

3. Você considera a gestão desta escola como sendo democrática? Que características você atribui para essa compreensão?

4. Que relações você estabelece entre o Projeto Político Pedagógico (PPP) e a gestão democrática de uma escola?

CATEGORIA – PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO PPP NA ESCOLA

Como se deu o processo de construção do Projeto Político Pedagógico na escola em que atua?

Quais foram às estratégias utilizadas para envolver a comunidade escolar (os professores, alunos, supervisores, funcionários, pais/responsáveis) no processo de construção/reconstrução do PPP?

– Quais foram os maiores desafios enfrentados durante o processo de construção/reconstrução do PPP e como foram superadas?

– Como você descreveria o atual projeto Político Pedagógico da instituição? Quais foram as principais metas e objetivos estabelecidos no PPP?

CATEGORIA – IMPLEMENTAÇÃO E AVALIAÇÃO DO PPP

9. Quais foram os principais desafios enfrentados na implementação do Projeto Político Pedagógico na escola?

10. Quais são os principais objetivos que você espera alcançar com a implementação do Projeto Político Pedagógico nesta instituição?

11. Como foram definidos os critérios de avaliação para acompanhar o progresso das metas estabelecidas no PPP?

Com qual frequência é avaliado/revisado o PPP da escola e quem participa deste processo?

ANEXO A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Prezado (a) Senhor (a)

Você é convidado (a) a participar da pesquisa de forma totalmente voluntária da Universidade Federal de Lavras. Antes de concordar, é importante que você compreenda as informações e instruções contidas neste documento. Será garantida, durante todas as fases da pesquisa: sigilo; privacidade; e acesso aos resultados.

I - Título do trabalho experimental: Construção do Projeto Político Pedagógico Baseado na Gestão Democrática – o caso de uma rede municipal do sul de Minas Gerais.

Pesquisadores responsáveis: Marinete Aparecida Junqueira Guimarães Ribeiro e Prof. Dr. Regilson Maciel Borges

Cargo/Função: Mestranda e Orientador

Instituição/Departamento: UFLA/ Departamento de Gestão Educacional Teorias e Práticas de Ensino (DPE)

Telefone para contato: (35) 99853-3250

Local da coleta de dados: Escolas Municipais de Lavras-MG

II – OBJETIVOS

Esta pesquisa tem como objetivo geral: Analisar o processo de construção e implementação do Projeto Político-Pedagógico na rede municipal de ensino de uma cidade do Sul de Minas Gerais, investigando a função e o papel do gestor escolar nesse contexto. Além disso, são objetivos específicos: Identificar o papel e a participação do gestor escolar na implementação do Projeto Político-Pedagógico enfatizando-se a Gestão Democrática enquanto princípio e as dificuldades encontradas e avaliar o grau de participação da comunidade escolar nesse processo; verificar se o PPP está utilizado como ferramenta para a gestão pedagógica da unidade escolar e se os resultados foram alcançados pelas escolas após a implementação do Projeto Político-Pedagógico; Identificar - se as ações previstas no PPP foram efetivamente implementadas e as que ainda precisam ser desenvolvidas; Verificar se as metas e objetivos estabelecidas no PPP estão alinhadas com as necessidades e demandas da comunidade escolar.

III – JUSTIFICATIVA

A elaboração e implementação do PPP é uma das principais responsabilidades do gestor escolar e da equipe pedagógica. O Projeto é um documento que define a identidade da escola, seus objetivos, metas e estratégias para alcançá-los, além de ser um instrumento fundamental para a gestão democrática e participativa da escola. Nesse contexto, torna-se fundamental avaliar constantemente a eficácia do PPP na melhoria da gestão pedagógica da escola e no atendimento às necessidades da comunidade escolar. Assim, a presente pesquisa se justifica pela importância de compreender o processo de reconstrução do PPP em sete escolas municipais que participaram de uma formação continuada oferecida pela Secretaria Municipal de Educação (SME), juntamente com os professores da UFLA. O curso de formação continuada foi realizado com o objetivo de contribuir para o aprimoramento da reconstrução do Projeto Político Pedagógico nas escolas participantes. Os temas selecionados para serem desenvolvidos no curso foram avaliação diagnóstica, planejamento educacional e Projeto Político Pedagógico (PPP). O curso contou com a participação de 90 pessoas, sendo três representantes de cada escola, dois de cada creche, além de representantes de duas instituições municipais que atendem estudantes com deficiências e superdotação, juntamente com a equipe da SME.

IV - PROCEDIMENTOS DO EXPERIMENTO PARTICIPANTES

Serão participantes da pesquisa 4 gestoras e 4 professoras das quatro escolas municipais que participaram da formação para construção, reconstrução e implementação do PPP. Considerando o critério de permanência das gestoras no mandato durante o período de 2021 a 2024. Cabe destacar que, no município em questão, a escolha dos gestores ocorre por indicação do prefeito, sendo esse cargo considerado de confiança até o ano de 2024. Para o ano de 2025 foi implementada uma mudança significativa nesse processo, visando maior transparência e participação democrática. Essa mudança garante que os gestores sejam escolhidos com base no mérito e na experiência profissional, evitando indicações políticas diretas. Com publicação de edital para processo seletivo simplificado interno para os cargos de diretor(a) e vice-diretor(a) das unidades educacionais do Município de Lavras, a investidura nesses cargos passou a ocorrer com a participação da comunidade escolar. A seleção será baseada em critérios técnicos de mérito e desempenho, garantindo que os candidatos previamente aprovados sejam escolhidos de forma justa e qualificada.

EXAMES

Refere-se a uma pesquisa de campo qualitativa, que o método para coleta de dados nesta pesquisa será: entrevista semiestruturada. Informamos aqui que os dados serão guardados em sigilo em posse da pesquisadora até o término da pesquisa e posteriormente serão arquivados por um período de cinco anos no Departamento de Gestão Educacional, Teorias e Práticas de Ensino (DPE) da UFLA, sob a responsabilidade do professor orientador.

V - RISCOS ESPERADOS

Durante as entrevistas, tanto você como os demais envolvidos (gestores e professores) podem enfrentar algum desconforto ao relatar situações vividas no cotidiano escolar. Esse desconforto pode ser resultado do fato de sentirem inseguros em relação à condução das situações no ambiente escolar.

Além disso, é compreensível que exista a preocupação de se sentir exposto em seu ambiente de trabalho, uma vez que os participantes são profissionais atuantes na mesma rede de ensino. Esse receio é válido e levado em consideração.

Outra questão que pode gerar desconforto é a ideia de que a participação na pesquisa é obrigatória, especialmente pelo auxílio da equipe gestora da rede nesse processo. No entanto, é importante deixar claro que a participação é voluntária, e nenhum participante será constrangido a se envolver caso não deseje fazê-lo.

Para garantir a transparência, no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), enfatizaremos o objetivo da pesquisa e a liberdade que você tem para escolher participar ou não. Além disso, asseguramos o sigilo dos dados obtidos e a proteção da identidade dos participantes. É fundamental destacar que os dados fornecidos não terão qualquer relação com sua situação funcional e/ou avaliação profissional, e você não será identificado em nenhum momento.

Esclarecemos que nossa intenção é contribuir para a melhoria contínua do ambiente escolar, e a sua participação é de extrema importância para alcançarmos resultados significativos.

VI – BENEFÍCIOS

Entretanto as entrevistas qualitativas proporcionam uma visão rica e detalhada das percepções e experiências dos professores e gestores em relação à Gestão Democrática e ao Projeto

Político-Pedagógico. Isso ajuda a promover uma abordagem mais inclusiva, participativa e eficiente na condução das políticas educacionais e na construção de uma escola mais democrática e voltada para o sucesso dos alunos. Ao serem convidados a participar de entrevistas, os professores e gestores sentirão mais envolvidos e valorizados no processo de tomada de decisões relacionados à gestão escolar. Isso pode aumentar o engajamento e o comprometimento com a implementação das políticas e ações defendidas no projeto político-pedagógico.

VII – CRITÉRIOS PARA SUSPENDER OU ENCERRAR A PESQUISA

Não há previsão de suspensão, considerando-se a metodologia adotada. A pesquisa será encerrada de forma antecipada se nenhum dos convidados concordarem em participar da entrevista.

VIII - CONSENTIMENTO PÓS-INFORMAÇÃO

Após convenientemente esclarecido pelo pesquisador e ter entendido o que me foi explicado, consinto em participar do presente Projeto de Pesquisa.

Lavras, ____ de _____ de 20__.

Nome (legível) / RG

Assinatura

ATENÇÃO! Por sua participação, você: não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira; será ressarcido de despesas que ocorrerem (tais como gastos com transporte, que serão pagos pelos pesquisadores aos participantes ao início dos procedimentos); será indenizado em caso de eventuais danos decorrentes da pesquisa; e terá o direito de desistir a qualquer momento, retirando o consentimento, sem nenhuma penalidade e sem perder qualquer benefício. Em caso de dúvida quanto aos seus direitos, escreva para o Comitê de Ética em Pesquisa em seres humanos da UFLA. Endereço – Campus Universitário da UFLA, Pró-reitoria de pesquisa, COEP, caixa postal 3037. Telefone: 3829-5182.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias, sendo que uma cópia será arquivada com o pesquisador responsável e a outra será fornecida a você.

No caso de qualquer emergência entrar em contato com os pesquisadores responsáveis no Departamento de Educação, localizado no Campus Universitário - Caixa Postal 3037 - Lavras - MG - 37200-000, Telefone (35)3829-1445 (Prof.Regilson) ou pelo endereço eletrônico marinete.ribeiro1@estudante.ufla.br ou celular (35) 99853-3250(Marinete).