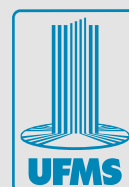


Projeto Pedagógico na Gestão Escolar

Viviane Aparecida Ferreira Favareto Cacheffo

EaD
UFMS DIGITAL

AGEAD
Agência de Educação
Digital e a Distância



Projeto Pedagógico na Gestão Escolar

Viviane Aparecida Ferreira Favareto Cacheffo

EaD
UFMS DIGITAL

AGEAD
Agência de Educação
Digital e a Distância



Sobre o E-book

Este e-book faz parte dos Cursos de Graduação e Pós-graduação do **Programa UFMS Digital**, coordenado pela Agência de Educação Digital e a Distância da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

Coordenação Geral

Daiani Damm Tonetto Riedner

Coordenação Pedagógica

Ana Carolina Pontes Costa

Mauro dos Santos de Arruda

Analígia Miranda da Silva

Heloisa Helena de Almeida Portugal

Equipe Multidisciplinar

Amanda de Mattos Pereira Mano

Analígia Miranda da Silva

Desenho Instrucional

Pedro Salina Rodovalho

Projeto Gráfico

Maira Sônia Camacho

Diagramação

Marina Granja Arakaki

Revisão de Língua Portuguesa

Aline Cristina Maziero

Sandro Fabian Francilio Dornelles

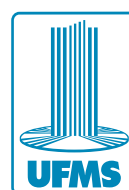
Thyago José da Cruz



Respeitadas as formas de citação formal de autores de acordo com as normas da ABNT NBR 10520 (2023), a não ser que esteja indicado de outra forma, todo material desta apresentação está licenciado sob uma [Licença Creative Commons - Atribuição 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



AGEAD
Agência de Educação
Digital e a Distância



Disciplina

Projeto Pedagógico na Gestão Escolar

Carga Horária

30 horas

Autoria

Viviane Aparecida Ferreira Favareto Cacheffo

[Currículo Lattes](#)

Ementa

Análise do Projeto Político-Pedagógico, considerando conceitos político-administrativos relacionados à participação, à investigação, à identificação e à proposição de alternativas para a solução de problemas administrativos e educacionais. Estudo de procedimentos para elaboração e revisão de projetos pedagógicos. Discussão de políticas de controle social e análise de estudos de caso aplicados.

Objetivo Geral

■ Analisar e compreender os fundamentos, processos e práticas relacionados à elaboração, revisão e avaliação de Projetos Político-Pedagógicos (PPP), com foco na participação, controle social e solução de problemas educacionais e administrativos.

Objetivos Específicos

- Identificar os conceitos político-administrativos que embasam o PPP, incluindo participação, controle social e alternativas para a solução de problemas no contexto educacional.
- Desenvolver habilidades para elaboração e revisão de projetos pedagógicos, utilizando estudos de caso e aplicando procedimentos investigativos e participativos.

SUMÁRIO

Módulo 1

Fundamentos do Projeto Político-Pedagógico (PPP) 6

Unidade 1 - Conceitos político-administrativos: participação, controle social e solução de problemas 8

Unidade 2 - Procedimentos e etapas para a elaboração e revisão do PPP 15

Módulo 2

Práticas e Estudos Aplicados no PPP 25

Unidade 1 - Políticas de controle social e suas implicações no contexto educacional 28

Unidade 2 - Estudos de caso e aplicação prática na análise e revisão do PPP 35



Módulo 1

**Fundamentos do Projeto
Político-Pedagógico (PPP)**



Apresentação

Prezado estudante, seja muito bem-vindo(a)!

Neste módulo, vamos trilhar um caminho que conecta conceitos fundamentais da gestão escolar democrática com a prática concreta de elaborar e revisar o Projeto Político-Pedagógico (PPP). Ao longo dos estudos, vamos dialogar sobre as **funções do gestor escolar, a elaboração do PPP** e a **gestão democrática**, compreendendo a gestão educacional como um meio de garantir a qualidade do ensino, com potencial para articular saberes, incorporar inovações e promover uma escola democrática e participativa.

Busca-se evidenciar que o PPP não é apenas um documento burocrático, mas um instrumento vivo, que expressa a identidade da escola e orienta suas escolhas pedagógicas, administrativas e políticas.

Na **Unidade 1 – Conceitos político-administrativos: participação, controle social e solução de problemas**, exploraremos três pilares de extrema relevância para a gestão democrática. A partir de autores como Libâneo, Oliveira e Toschi (2017), Lück (2012; 2013; 2014), Veiga (2011), Wittmann (2012) e Viana e Silva (2022), vamos discutir como a participação efetiva de toda a comunidade escolar garante pertencimento e representatividade; como o controle social assegura transparência e responsabilidade; e como a resolução colaborativa de problemas fortalece o compromisso coletivo e a capacidade de inovar.

Na **Unidade 2 – Procedimentos e etapas para a elaboração e revisão do Projeto Político-Pedagógico (PPP)**, vamos entender que elaborar o PPP envolve o diagnóstico da realidade escolar, a definição de finalidades e objetivos, o planejamento de ações e, por fim, a implementação, o acompanhamento e a revisão periódica. Esse processo exige escuta ativa, cooperação e coerência entre o que a escola diz e o que ela faz, de forma que as metas acordadas tornem práticas transformadoras.

Ao longo do módulo, faremos conexões entre **teoria e prática**, sempre lembrando que o PPP é resultado de um processo coletivo e contínuo. Mais do que atender às exigências legais — como a Constituição Federal (1988), a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB (1996) e o Plano Nacional da Educação — PNE (Lei nº 13.005/2014), ele materializa um compromisso ético: o de construir uma educação crítica, inclusiva e socialmente referenciada.

O convite está feito: vamos refletir, dialogar e projetar juntos uma escola capaz de formar cidadãos ativos, críticos e solidários. Afinal, a transformação educacional começa com a clareza de onde queremos chegar e com a disposição para trilhar esse caminho em conjunto. Esperamos que este espaço formativo contribua para ampliar seus conhecimentos, fortalecer sua prática e inspirar novas possibilidades de atuação na sua escola.

Boa jornada de estudos!

Unidade 1





Conceitos político-administrativos: participação, controle social e solução de problemas



Fonte: [Magnific](#)

Descrição da imagem: Pessoas de diversas idades sentadas em volta de uma mesa, concentradas em cadernos.

Ao fazermos um breve levantamento bibliográfico, notamos algumas compreensões recorrentes sobre o assunto. A gestão escolar pode ser encarada como:

-  Processo administrativo e técnico
-  Administração escolar
-  Processo democrático e participativo
-  Conexão pedagógica

Cada uma dessas visões reflete um período histórico e demonstra influências de diferentes âmbitos políticos, sociais e educacionais. Em geral, notamos uma mudança gradual de uma perspectiva mais técnica e burocrática para abordagens que valorizam o diálogo, a democracia e a colaboração — especialmente a partir da promulgação da Constituição Federal de 1988 e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de 1996.

Art. 206 da Constituição Federal

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 idéias 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.
- VIII. piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, nos termos de lei federal.
- IX. garantia do direito à educação e à aprendizagem ao longo da vida.

Parágrafo único. A lei disporá sobre as categorias de trabalhadores considerados profissionais da educação básica e sobre a fixação de prazo para a elaboração ou adequação de seus planos de carreira, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Leia na íntegra!



Nesse panorama de mudanças, conceitos como engajamento coletivo, autonomia, conexão pedagógica e gestão democrática ganham relevância, sendo amplamente debatidos por autores como Libâneo, Oliveira e Toschi (2017), bem como por Lück (2012, 2013, 2014).

Essas diferentes compreensões de gestão escolar ajudam a entender por que o PPP deve ser analisado não apenas como documento administrativo, mas como expressão das escolhas políticas, pedagógicas e coletivas da escola.

Libâneo, Oliveira e Toschi (2017) definem a gestão escolar como um processo sociocrítico, que preza pela tomada de decisões de modo coletivo e pela interação constante com o contexto

político e social. Para os autores, o gestor escolar supera o papel tradicional de administrador: ele se torna um articulador de relações sociais e políticas, promovendo a transparência e incentivando o engajamento ativo de toda a comunidade escolar. A escola, sob essa ótica, é entendida como um espaço de construção coletiva, profundamente influenciado pelas demandas sociais e políticas — uma visão que se alinha aos princípios da gestão democrática.

Lück (2012, 2013, 2014) apresenta uma perspectiva que integra a dimensão pedagógica à administrativa, com ênfase na liderança democrática. A autora ressalta o papel do gestor como articulador do projeto político-pedagógico, cuja função é garantir a participação dos diferentes atores escolares e promover a qualidade da educação.

O diálogo entre os autores nos mostra uma visão unificada sobre a administração das escolas. Libâneo, Oliveira e Toschi (2017) oferecem uma perspectiva crítica focada na mudança social e baseada na colaboração, enquanto Lück (2014) apresenta uma análise prática, focada na liderança educacional e na busca por um ensino de qualidade. Juntos, reforçam a noção de que a gestão escolar deve ser democrática, organizada e contextualizada, envolvendo a comunidade escolar e incentivando a autonomia de seus membros, em harmonia com as necessidades históricas e políticas do país. Portanto, a gestão democrática requer uma base teórica sólida e uma aplicação prática.

A gestão escolar democrática estrutura-se por meio da participação coletiva e da construção de um Projeto Político-Pedagógico capaz de articular as dimensões **pedagógica, administrativa e financeira** da escola. Com base na Constituição de 1988 e na Lei nº 9.394/1996 - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - essa forma de gestão propõe a inclusão de todos os membros da comunidade escolar — professores, alunos, pais e funcionários — nas decisões, especialmente por meio de conselhos escolares e outros espaços de diálogo e escuta ativa. Essa abordagem visa garantir a transparência, a responsabilidade compartilhada e a coerência entre as práticas escolares e as necessidades locais, rejeitando modelos que priorizam apenas a eficiência administrativa.

Saiba mais!

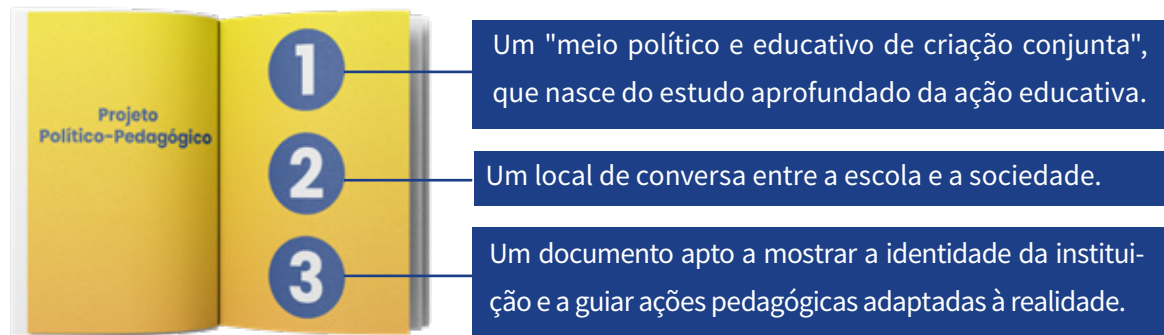
Para saber mais sobre gestão escolar, leia o artigo “Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar” de Ivana Campos Oliveira e Ione Vasques-Menezes.

Leia aqui!

Finalmente, enfatizamos que a área pedagógica desempenha um papel essencial na gestão escolar, conforme defendido pelos autores mencionados. O gestor assume a liderança, conectando o processo de ensino-aprendizagem com os objetivos educacionais da instituição. Nesse contexto, o Projeto Político-Pedagógico é a principal ferramenta para essa conexão, pois expressa a realidade sociocultural da comunidade e orienta a construção de uma educação de qualidade.

Já pensou sobre o que torna uma escola realmente democrática e engajada com sua comunidade? O Projeto Político-Pedagógico (PPP) pode ser uma das respostas a essa questão, pois expressa a identidade da escola e explicita os objetivos educacionais, políticos e administrativos que orientam suas práticas.

Mas, afinal de contas, qual o real significado do Projeto Político-Pedagógico? Segundo Veiga (2011) o PPP é:



Essa ideia ganha força com Lück (2012), que defende que a administração escolar democrática deve ser feita em conjunto, com a participação de todos e de forma ética. Para a autora, o PPP não deve ser compreendido apenas como documento de cumprimento normativo, mas como elo entre o currículo, a busca pela equidade e a relação da escola com a comunidade.

Essa visão também é apoiada pelas Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Básica (DCNEB) e pela Base Nacional Comum Curricular (BNCC), que reforçam o objetivo de uma formação completa, democrática e que considere a realidade social e cultural dos alunos.

A construção de um Projeto Político-Pedagógico que promova práticas democráticas e engajadas na comunidade escolar está alicerçada em três pilares fundamentais: **participação, controle social e solução de problemas.**

Vamos explorar esses pilares estabelecendo um diálogo entre as ideias de autores como Ilma Veiga (2011), Heloísa Lück (2012, 2013), Lauro Carlos Wittmann (2012), Cleide Viana e Edileuza Silva (2022), em consonância com os marcos legais que apoiam essas práticas.

Participação

Como assegurar que o PPP represente, de verdade, toda a escola e não só uma pequena parte? A resposta está na **participação**. Para Wittmann (2012), participar é mais do que só ir a encontros ou votar em escolhas isoladas. Trata-se do envolvimento ativo, crítico e consciente dos diferentes segmentos da comunidade escolar – estudantes, professores, familiares e funcionários – nos processos de tomada de decisão.

O autor ressalta que essa inclusão precisa ser autêntica, não apenas um gesto superficial. É tanto um direito político e educativo quanto um dever do cidadão, consolidando a democracia e assegurando uma verdadeira representação.

Tal compreensão encontra respaldo na Constituição Federal de 1988, que define, no artigo 206, a gestão democrática como alicerce da educação pública. A **LDB**, no **Art. 14**, expande essa ideia, exigindo que os sistemas de ensino criem formas de assegurar a participação da comunidade na criação e análise do PPP.

O Plano Nacional de Educação (PNE, 2014–2024), por sua vez, impulsiona, por meio da **Meta 19**, a aplicação de práticas de gestão democrática, visando a integração real da comunidade nos processos de decisão da escola. Assim, busca-se que o PPP seja feito **com** as pessoas, e não simplesmente para elas.

Art. 14 da LDB

Art. 14. Lei dos respectivos Estados e Municípios e do Distrito Federal definirá as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

- I. participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- II. participação das comunidades escolar e local em Conselhos Escolares e em Fóruns dos Conselhos Escolares ou equivalentes.

Leia na íntegra!



Meta 19 do PNE

Assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto.

Leia na íntegra!



Controle social

Além da inclusão, um ponto-chave na gestão democrática é o controle social. Já refletiu sobre como a comunidade pode verificar se o que foi planejado no PPP está realmente acontecendo?

Nesse cenário, o **controle social** se apresenta como uma ferramenta que complementa a participação. Segundo Wittmann (2012), trata-se de uma prática democrática que abrange o acompanhamento, a fiscalização e a cobrança das ações da gestão escolar, para garantir que estejam de acordo com o **interesse público**.

O controle social assegura que as decisões do PPP estejam conectadas com as necessidades coletivas, evitando desvios que beneficiem interesses individuais. Mecanismos como conselhos escolares, audiências públicas e canais de comunicação viabilizam esse acompanhamento e promovem a responsabilidade e a clareza no uso dos recursos e na execução do projeto pedagógico.



Fonte: [Magnific](#)

Descrição da imagem: Três pessoas analisam um gráfico de barras em uma prancheta.

Solução de problemas

Mas o que fazer quando os desafios aparecem? Como a escola pode lidar com eles de forma colaborativa? De acordo com Lück (2013), enfrentar os problemas cotidianos é uma das tarefas significativas da gestão participativa. Ela defende que as dificuldades educacionais devem ser superadas por meio do diálogo, da escuta atenta e da utilização dos conhecimentos presentes na comunidade escolar.

A solução de problemas, portanto, não deve ser feita de maneira hierárquica e im-



Fonte: [Magnific](#)

Descrição da imagem: Quatro mãos seguram peças de quebra-cabeça que se encaixam.

posta. Ao contrário, deve surgir da **análise conjunta da situação**, da **união** e da **criação compartilhada de estratégias**.

Nessa perspectiva, Wittmann (2012) propõe um ciclo contínuo de planejamento, execução, acompanhamento e avaliação, com a ampla inclusão dos participantes da escola.

Esse caminho favorece soluções mais consistentes e contribui para consolidar uma cultura organizacional participativa. Viana e Silva (2022) apresentam, sob essa ótica, uma interpretação expandida do PPP como ambiente de desenvolvimento de professores: um “local de aprendizado” onde teoria e prática se encontram, e onde a superação de obstáculos reforça a identidade pedagógica da instituição.

Vamos, então, traçar as relações:

A participação garante inclusão e poder de decisão à comunidade	O controle social estimula clareza e compromisso	A solução de problemas assegura atividades de ensino relevantes, inovadoras e transformadoras
---	--	---

Quando esses três elementos se unem no PPP, formam a estrutura de uma gestão democrática e participativa. Sob esse ângulo, a escola vai além da função de simples disseminadora de informações, tornando-se um espaço de interação cultural, de criação de sentidos e de busca por justiça social e igualdade.

O **Projeto Político-Pedagógico não é um documento imutável nem imposto**. É, como indicam os autores citados, um procedimento dinâmico e coletivo, que revela a essência da escola e direciona suas ações a partir de uma visão democrática e transformadora do ensino.

Veiga (2011), Lück (2012, 2013), Wittmann (2012) e Viana e Silva (2022) evidenciam que a escola só cumpre seu papel na sociedade quando se dispõe a ouvir, a dividir responsabilidades e a promover mudanças. Elaborar e aplicar um PPP baseado na participação, no controle social e na solução coletiva de problemas não é apenas uma exigência legal; é também um compromisso ético com a educação como direito e como prática de liberdade.

Saiba mais!

Para saber mais sobre as ideias da pesquisadora Heloísa Lück sobre gestão escolar, leia o artigo “Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores”.

[Leia aqui!](#)



Unidade 2

Procedimentos e etapas para a elaboração e revisão do PPP



Fonte: [Magnific](#)

Descrição da imagem: Três pessoas analisam gráficos e dados em papéis e tablet sobre uma mesa branca. Elas seguram lápis amarelos em um ambiente de trabalho colaborativo.

Chegamos à Unidade 2, e agora nosso olhar se volta para um dos documentos mais importantes da vida escolar: o **Projeto Político-Pedagógico (PPP)**. Talvez você já tenha ouvido falar dele ou até participado de sua construção, mas aqui vamos além de simplesmente “saber o que é”. Vamos entender como elaborá-lo e revisá-lo de forma consciente, participativa e alinhada às exigências legais e à realidade da escola.

O PPP reflete a identidade da instituição e explicita as intencionalidades que orientam o trabalho pedagógico. Também funciona como guia para práticas e decisões no cotidiano escolar. Conforme a LDB, em seu artigo 12, inciso I, a escola é responsável por criar, executar e avaliar sua proposta pedagógica, sempre alinhada com as normas do sistema de ensino. É muito importante, nesse processo, que gestores e professores se reconheçam como protagonistas.

Para além de um planejamento didático, o PPP envolve **escolhas coletivas** sobre aspectos fundamentais do projeto escolar:



A concepção de educação



As relações com a sociedade



A formação do cidadão



O compromisso com uma educação crítica e emancipadora



Por isso, o processo de criação e atualização do PPP requer diálogo, participação e responsabilidade compartilhada entre todos os envolvidos no processo educativo, com a finalidade de fortalecer a gestão democrática e evidenciar o poder transformador da educação.

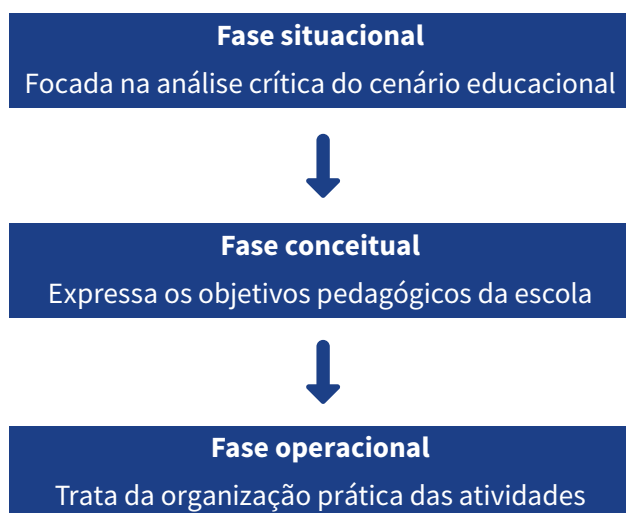
A elaboração do PPP exige um processo sistemático e articulado, que inclua a análise da situação atual da escola, a definição de metas e objetivos, a escolha de estratégias pedagógicas e o estabelecimento de mecanismos de acompanhamento e avaliação. Para compreender a profundidade desse processo, é fundamental analisar as perspectivas de autores que discutem diferentes dimensões dessa construção.

Veiga (2011) ressalta a necessidade da participação coletiva e da clareza dos princípios que guiam a proposta pedagógica, bem como a coerência entre o discurso e a prática institucional.

De acordo com Viana e Silva (2022), a formação dos professores é essencial nesse processo, pois ajuda a entender o PPP de forma crítica e a desenvolver práticas de ensino que estejam de acordo com o que o documento propõe. A revisão regular do PPP é igualmente importante, pois permite ajustar o planejamento às mudanças no contexto social, político e educacional.

Paro (2015) frisa que o diretor escolar deve agir mais como um educador do que como um gerente, incentivando a autonomia dos professores e criando espaços de escuta e reflexão em conjunto. Assim, o PPP deve ser visto como um documento vivo e em processo de construção, que guia as práticas e é constantemente reelaborado pela comunidade escolar.

Veiga (2011) aponta que, embora a construção do Projeto Político-Pedagógico possa variar, é relevante que o processo articule três fases.



Essas fases formam um movimento articulado, fundamental para assegurar que o PPP reflita a identidade da escola e promova uma gestão democrática e transformadora. A partir de agora, vamos pensar em passos para a elaboração e revisão do PPP.

1 Análise do contexto e diagnóstico da situação da escola

Antes de tudo, é preciso compreender o ambiente escolar. Isso implica obter dados sobre os aspectos sociais, econômicos, culturais e geográficos da região da escola, além de avaliar as condições físicas, de recursos e de pessoal da instituição.

O diagnóstico, conforme Veiga (2011), é necessário, pois ele pode apresentar, com o máximo de exatidão, a estrutura organizacional da escola, identificando os principais elementos que afetam o processo de ensino-aprendizagem. Questione:

- Quem são nossos estudantes?
- Quais são as dificuldades da região?
- Como a escola se encaixa nesse cenário?

2 Engajamento da comunidade escolar

Após entender o cenário, é hora de planejar juntos! O PPP deve ser elaborado de forma colaborativa, envolvendo o gestor, a coordenação pedagógica, a orientação educacional, professores, pais, alunos, funcionários e representantes da comunidade.

Essa construção coletiva é de suma importância para assegurar que o projeto reflita as necessidades e particularidades do ambiente escolar. A participação é uma forma de representação política, engajando todos para contribuir com igualdade, promovendo o diálogo e a construção democrática.

Para isso, é preciso adotar estratégias, como criar espaços de diálogo, como reuniões ou grupos de trabalho, para discutir os objetivos da escola. Veiga (2011) ressalta que a participação coletiva na elaboração do PPP fortalece a gestão democrática, promovendo a partilha do poder e a construção de uma cultura de solidariedade.



Fonte: [Magnific](#)

Descrição da imagem: Selfie de mulher de óculos e colete marrom sorrindo com grupo de jovens diversos ao fundo em ambiente iluminado.

Saiba mais!

O artigo “A importância do coletivo na construção do projeto político pedagógico da instituição escolar”, de Greicimara Vogt Ferrari, reforça a necessidade de engajamento da comunidade escolar na elaboração do PPP.

[Leia aqui!](#)

3 Definição das metas e objetivos

Com o diagnóstico em mãos, é o momento de definir os caminhos que a escola quer seguir. É a hora de tornar visíveis os princípios que sustentam o PPP, deixando claro o que se almeja. É necessário explicitar:

- Os objetivos educacionais
- Os conteúdos a serem ensinados
- As metodologias de aprendizado adotadas
- As formas de organização do ensino
- Os processos de execução
- Os critérios de avaliação

As metas do projeto devem refletir a missão da instituição — formar indivíduos críticos, éticos e participativos, capazes de entender e transformar a realidade em que vivem. Já os objetivos específicos precisam detalhar claramente as metas desejadas, considerando tanto o contexto local quanto as diretrizes estabelecidas em documentos normativos, como a BNCC.

Com os objetivos já traçados, o próximo passo é planejar o caminho: **quais ações serão necessárias para que a escola chegue onde deseja?** É justamente nesse momento que o Projeto Político-Pedagógico se revela como um guia essencial da prática educativa. Ele atua como um mapa, auxiliando a comunidade escolar a se organizar, apontando o que fazer, quando, como e com a colaboração de quem — tudo isso voltado para alcançar os resultados esperados com intencionalidade e compromisso coletivo.

É neste ponto que as propostas se tornam realidade. O plano se desenvolve com base em ações palpáveis, tarefas são distribuídas e os tempos e espaços escolares são organizados de forma conjunta. Nada disso é feito sozinho — a construção é coletiva, envolvendo todos os atores da escola, com escuta, diálogo e corresponsabilidade.



Fonte: [Magnific](#)

Descrição da imagem: Várias canetas coloridas sobre papel branco apontam para uma linha ondulada com pequenos círculos, formando um diagrama colorido.

4 Elaboração do documento

Com base em tudo o que foi discutido e construído coletivamente, chega o momento de redigir o documento do Projeto Político-Pedagógico. Esse material deve apresentar, de forma clara e acessível, os principais elementos que orientam a proposta da escola:



O PPP não é um documento rígido e engessado. Pelo contrário: ele deve ser flexível, capaz de dialogar com as mudanças e desafios que surgem no cotidiano escolar. Libâneo, Oliveira e Toschi (2017) destacam que o PPP precisa ser dinâmico — articulando objetivos, conteúdos, métodos e avaliação — e funcionando como um instrumento de reflexão constante sobre a prática pedagógica.

5 Implementação e acompanhamento

E agora que o plano está formulado, é hora de colocá-lo em ação! Mas atenção: isso não quer dizer apenas seguir um roteiro de forma automática. A implementação do PPP é um **processo vivo**, que exige envolvimento, sensibilidade e disposição para revisar as práticas sempre que necessário.

Segundo Veiga (2011), mais do que simplesmente produzir um documento, o essencial é desenvolver um processo permanente que una a prática à reflexão. Isso significa que o PPP deve ser vivido como uma **construção contínua**, em que as ações são acompanhadas de análises, diálogos e reajustes coletivos, conforme as necessidades e realidades que vão surgindo no cotidiano escolar.



Fonte: [Magnific](#)

Descrição da imagem: Professora sorridente auxilia dois alunos em uma atividade escolar.

Implantar o PPP é muito mais do que cumprir etapas burocráticas. Trata-se de dar vida ao que foi planejado, com ações intencionais, acompanhadas e constantemente refletidas. O desafio está em transformar o documento em práticas cotidianas, garantindo que oriente as decisões pedagógicas e administrativas da escola.

A participação da equipe docente é fundamental. Os professores precisam sentir que o PPP não é algo imposto “de cima para baixo”, mas sim uma construção coletiva que valoriza suas experiências, dúvidas e saberes. Como afirma Lück (2013), a gestão participativa se fortalece quando cada profissional compreende seu papel e colabora para alcançar os objetivos comuns.

Adaptações no PPP podem ser necessárias diante de mudanças na realidade local ou nas diretrizes educacionais. Desse modo, coloque o PPP em prática, monitorando sua execução por meio de indicadores claros, como taxas de aprendizagem ou participação em atividades escolares. Forme comissões de acompanhamento para avaliar o progresso e identificar ajustes necessários. Na prática, isso pode acontecer de várias formas:



Fonte: [Magnific](#)

Descrição da imagem: Vista aérea de grupo reunido em mesa de madeira com papéis, tablet e post-its coloridos.

Reuniões pedagógicas voltadas para a leitura e análise do PPP

Planejamentos coletivos que integram objetivos, conteúdos e metodologias

Avaliações periódicas das ações desenvolvidas, com escuta ativa da comunidade escolar

É fundamental que todos os profissionais da educação conheçam o PPP e se reconheçam como sujeitos ativos na sua concretização. Esse envolvimento favorece a coerência entre o que está escrito e o que acontece, de fato, nas salas de aula, nos corredores, nas reuniões e nos projetos escolares.

Saiba mais!

Nesta videoaula da Univesp, a professora Lisete Arelaro e os professores Vitor Paro e Pedro Ganzeli discutem sobre a elaboração de projetos político-pedagógicos em escolas públicas.

[Assista aqui!](#)



6 Revisão periódica

Por fim, é importante lembrar que nenhum plano é definitivo. Ao longo do tempo, novas demandas surgem, contextos se transformam e é natural que o PPP precise ser revisto. Paro (2015) defende que a revisão periódica do PPP fortalece a **autonomia escolar**, permitindo que a instituição se adapte às transformações sociais e educativas, o que revela a intencionalidade educativa e o aprimoramento institucional.

A revisão periódica do projeto — com base em avaliações internas e na escuta da comunidade — garante que ele continue vivo, atual e coerente com as necessidades reais da escola. Para tanto, recomenda-se estabelecer prazos, envolver novamente a comunidade no processo e realizar oficinas periódicas para revisar o PPP, incorporando mudanças na legislação e demandas locais, como projetos de inclusão.

Construir e revisar o PPP é um exercício de democracia e compromisso com a educação de qualidade. Ao seguir essas etapas, a escola se torna um espaço de reflexão e transformação, alinhado às necessidades da comunidade e às exigências de uma sociedade em constante mudança. Afinal, o PPP não é um documento elaborado uma única vez para permanecer arquivado. Ele precisa ser continuamente revisitado, atualizado e ressignificado pela comunidade escolar. Assim, o processo de revisão, ajuste e retomada torna-se parte constitutiva da gestão democrática.

Considerações finais

Conforme apresentado nas Unidades 1 e 2, o Projeto Político-Pedagógico (PPP) surge como peça-chave para estabelecer uma gestão escolar que seja democrática, participativa e focada em mudanças. As ideias de autores como Libâneo, Oliveira e Toschi (2017), Lück (2012, 2013, 2014), Veiga (2003, 2011), Wittmann (2012), Viana e Silva (2022) e Paro (2015, 2017) mostram claramente que o PPP vai além de um mero documento formal; torna-se expressão da identidade da escola e um guia dinâmico para as práticas educativas. A elaboração e revisão do PPP mostram o compromisso com uma educação crítica, ética e contextualizada, alinhadas às necessidades sociais, políticas e culturais da comunidade onde está inserido.

Os pilares de participação, controle social e solução de problemas, discutidos na **Unidade 1**, são essenciais para uma gestão democrática efetiva. A participação coletiva, como enfatizam Wittmann (2012) e Veiga (2011), garante a participação ativa de todos os segmentos da comunidade escolar, promovendo um sentimento de pertencimento, representação e responsabilidade compartilhada.

O controle social, por outro lado, garante que as ações do PPP sejam transparentes e responsáveis, alinhando-as aos interesses de todos e fortalecendo a legitimidade das práticas escolares. A solução de problemas, como sugerido por Lück (2013) e Viana e Silva (2022), incentiva a cooperação e o fortalecimento da comunidade escolar, transformando desafios em oportunidades para criar soluções inovadoras e adaptadas.

Na **Unidade 2**, os procedimentos e etapas para criar e revisar o PPP reforçam a necessidade de um processo sistemático, participativo e contínuo. Desde a análise da realidade escolar até a revisão regular, cada etapa requer diálogo, escuta atenta e reflexão conjunta, como destacam Veiga (2011) e Paro (2015, 2017). O PPP, nesse sentido, não é um fim em si mesmo, mas um processo vivo que se adapta às transformações do contexto educacional e social, garantindo a coerência entre os objetivos da escola e suas práticas cotidianas.

Criar e implementar o PPP é um exercício de cidadania e compromisso com uma educação emancipadora.

O PPP não apenas atende às exigências legais, como a Constituição Federal de 1988, a LDB nº 9.394/1996 e o Plano Nacional de Educação 2014–2024, mas também materializa o ideal de uma escola que forma sujeitos críticos, éticos e participativos, capazes de transformar a realidade. A gestão democrática, baseada na participação,

transparência e colaboração, faz da escola um lugar de convivência cidadã e luta por justiça social, reafirmando o papel do PPP como um compromisso ético com a educação como prática de liberdade.

Assim, o PPP deve ser compreendido como um processo dinâmico e coletivo, que exige o engajamento contínuo de todos os atores escolares para que a escola cumpra sua função social de promover uma educação de qualidade, inclusiva e transformadora. Revisitar, ajustar e reconstruir o PPP é, acima de tudo, um ato de responsabilidade e esperança na construção de uma sociedade justa e democrática.

Referências

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Presidência da República, 1988. Disponível em: <https://link.ufms.br/LzjiB>. Acesso em: 11 mar. 2025.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Brasília: Presidência da República, 1996. Disponível em: <https://link.ufms.br/b6iZL>. Acesso em: 03 mar. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. **Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Básica**. Brasília: MEC, 2013. Disponível em: <https://link.ufms.br/kw2CZ>. Acesso em: 21 abr. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. Base Nacional Comum Curricular. Brasília: MEC, 2017. Disponível em: <https://link.ufms.br/mxTQP>. Acesso em: 21 abr. 2025.

BRASIL. Plano Nacional de Educação: Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Brasília: Presidência da República, 2014. Disponível em: <https://link.ufms.br/PNKsd>. Acesso em: 22 mai. 2025.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 1. ed. São Paulo: Cortez, 2017. ISBN 9788524926013.

LÜCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis: Vozes, 2012. ISBN 9788532632944.

LÜCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. Petrópolis: Vozes, 2013. ISBN 9788532632951.

LÜCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. Petrópolis: Vozes, 2014. ISBN 9788532636201.

PARO, Vitor Henrique. **Diretor escolar: educador ou gerente?** 1. ed. São Paulo: Cortez, 2015. ISBN 9788524923845.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2017. ISBN 9788524926136.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. 29. ed. Campinas: Papirus, 2011.

VIANA, Cleide; SILVA, Edileuza. **Projeto político-pedagógico: participação e gestão democrática**. São Paulo: Cortez, 2022.

WITTMANN, Lauro Carlos. **A prática da gestão democrática no ambiente escolar**. Curitiba: Intersaberes, 2012. ISBN 9788582121740.



Módulo 2

**Práticas e Estudos
Aplicados no PPP**



Apresentação

Olá, estudante!

O Módulo 2 do nosso percurso formativo tem como foco o aprofundamento das práticas e estudos aplicados na análise e revisão do Projeto Político-Pedagógico (PPP), articulando teoria e vivências concretas no contexto escolar. Vamos discutir, na primeira unidade, as políticas de controle social e suas implicações para a gestão democrática e a autonomia escolar, avançando, na segunda unidade, para um olhar prático, reflexivo e propositivo sobre o PPP como um instrumento vivo e transformador da realidade educativa.

A proposta desta etapa é compreender como o PPP pode deixar de ser um documento burocrático para se tornar, de fato, um projeto coletivo, construído com a participação efetiva da comunidade escolar. Partimos da constatação de que, embora o PPP seja previsto em lei e reconhecido como ferramenta essencial para a gestão escolar, ainda são frequentes os desafios relacionados à sua elaboração, uso e revisão. Por isso, o módulo investiga experiências reais de escolas que enfrentaram tais desafios e desenvolveram estratégias criativas e colaborativas para tornar o PPP mais significativo e alinhado às necessidades locais.

Vamos analisar **estudos de caso**, como os de Girardi (2019), Machado (2021) e o relato de Mattos (2023), que demonstram que práticas exitosas de revisão do PPP estão diretamente associadas à escuta ativa, à formação continuada dos profissionais da educação, ao uso de tecnologias, à integração curricular e ao compromisso com a participação democrática. Essas experiências revelam, ainda, a importância de se considerar a qualidade social da educação, conforme apontam Dourado e Oliveira (2009), indo além dos indicadores quantitativos e promovendo uma abordagem integral, inclusiva e contextualizada da aprendizagem.

Com base nesses aportes, o módulo propõe um roteiro prático para orientar a análise e a revisão do PPP, organizado em **cinco etapas interdependentes**: diagnóstico da realidade escolar, análise documental do PPP vigente, revisão participativa, elaboração do plano de ação e monitoramento contínuo. Esse percurso visa fortalecer a cultura do planejamento coletivo, articulado ao currículo e às diretrizes legais, mas, sobretudo, enraizado na realidade vivida pelos sujeitos escolares.

A experiência fictícia da **Escola Comunitária Sol Nascente** ilustra, de forma inspiradora, como é possível construir um PPP democrático e transformador por meio de processos intencionais, colaborativos e contextualizados. Tal como nos ensinam Libâneo, Oliveira,

Toschi (2017), Veiga (2003) e Vasconcellos (2021), o PPP deve ser expressão da intencionalidade educativa da escola, articulando participação, compromisso ético e ação concreta.

Assim, este módulo convida você a refletir, compartilhar experiências e construir caminhos possíveis para tornar o PPP da sua escola um verdadeiro instrumento de transformação pedagógica, social e institucional.

Vamos prosseguir!

Unidade 1

Políticas de controle social e suas implicações no contexto educacional



Fonte: [Magnific](#)

Descrição da imagem: Balança da justiça dourada sobre livros abertos. Fundo de lousa verde.

Você já parou para pensar em como as políticas de controle social influenciam a construção do Projeto Político-Pedagógico (PPP)? Refletir sobre essa questão é essencial para compreender as tensões entre a autonomia escolar e as diretrizes das políticas educacionais que regulamentam o trabalho pedagógico. Tal análise permite problematizar até que ponto essas políticas contribuem ou limitam a efetivação de uma gestão democrática e participativa no contexto escolar.

O controle social representa uma ferramenta indispensável para a consolidação de uma educação pública transparente, eficiente e comprometida com a qualidade social. Sua relevância está na capacidade de envolver ativamente a sociedade no acompanhamento das políticas públicas educacionais, sobretudo no que se refere à gestão dos recursos financeiros.

Controle social é a participação ativa dos cidadãos na gestão pública, incluindo a fiscalização, o monitoramento e o controle das ações da Administração Pública. Esse controle pode ser exercido através dos Conselhos de Políticas Públicas, que são espaços institucionalizados onde os cidadãos podem intervir nas políticas públicas. A participação comunitária organizada nos Conselhos complementa o controle exercido pelo Estado e pode



influenciar positivamente os resultados de uma política pública. Essa participação também é fundamental para garantir a transparência e prevenir desvios, permitindo ajustes oportunos quando necessário (CGU, s.d.).

Silva e Braga (2010) afirmam que o controle social é um instrumento capaz de garantir que os recursos públicos destinados à educação sejam aplicados de maneira adequada e equitativa, promovendo, assim, uma educação comprometida com a justiça social. Para os autores, o direito à educação básica pública não se resume ao acesso, mas requer práticas que possibilitem a participação dos sujeitos sociais na fiscalização e no acompanhamento das ações do Estado. Nessa perspectiva, a transparência torna-se um dos pilares do controle social, pois permite à sociedade monitorar a aplicação dos recursos e cobrar o cumprimento das finalidades educacionais.

A participação da sociedade no acompanhamento das políticas públicas contribui para o fortalecimento do princípio da *accountability*, ou seja, da responsabilidade e da obrigação do poder público de prestar contas de seus atos. Ao permitir que a população fiscalize a implementação das políticas educacionais, o controle social reforça o compromisso com a efetividade e a equidade — elementos essenciais para a democratização da educação. A existência de mecanismos participativos propicia a interlocução entre o Estado e a sociedade civil, conferindo maior legitimidade às decisões tomadas.

Entretanto, a gestão financeira da educação básica pública enfrenta desafios históricos, como a escassez de recursos e a ausência de pessoal qualificado. Diante desse cenário, Silva e Braga (2010) ressaltam a urgência de uma atuação social mais vigilante, que não apenas denuncie falhas administrativas, mas também **colabore na construção** de uma gestão democrática pautada pelas necessidades e demandas da comunidade escolar.

Um dos principais instrumentos institucionais de controle social na educação são os **conselhos escolares**. Conselhos escolares aproximam a gestão escolar da realidade local, permitindo que a população tenha voz ativa na definição de prioridades pedagógicas e na aplicação dos recursos.



Fonte: [Magnific](#)

Descrição da imagem: Mão segura caneta apontando para prancheta com gráficos coloridos (barras e pizza). Ao fundo, tela desfocada com dados financeiros.



Segundo Paro (2015), administrar, no sentido mais amplo, é utilizar de forma racional os recursos disponíveis para alcançar determinados objetivos. E, no contexto da escola, esses objetivos não podem ser outros senão os ligados à formação integral dos estudantes. Isso significa que o trabalho da gestão não se limita a atividades operacionais, como controlar o uso de recursos ou organizar o quadro de pessoal. Pelo contrário, também abrange as ações pedagógicas, justamente porque essas ações precisam ser planejadas e organizadas de forma a alcançar metas educacionais bem definidas (Paro, 2017).

Para Silva e Braga (2010), uma educação de qualidade social deve considerar não apenas critérios técnicos e quantitativos, mas também dialogar com os interesses, saberes e culturas da população envolvida no processo educativo.

Portanto, o controle social exerce papel estratégico na gestão da educação básica pública ao garantir transparência, fomentar a participação cidadã e contribuir para uma gestão democrática e eficiente dos recursos. Por meio da **atuação dos conselhos**, a sociedade encontra canais legítimos para participar do planejamento, fiscalização e avaliação das políticas públicas.

No entanto, para que esse processo se fortaleça, é necessário superar desafios estruturais e resistir a pressões externas que ameaçam a autonomia dos espaços participativos. Somente com o envolvimento efetivo da comunidade será possível consolidar uma educação pública de qualidade, construída de forma coletiva e comprometida com os princípios da justiça social e da equidade.



Fonte: [Magnific](#)

Descrição da imagem: Crianças de costas em sala de aula levantam a mão.

Para Veiga (2003), é necessário distinguir entre um controle social de cunho regulatório e outro de caráter emancipador.



Veiga (2011) reforça que o PPP é mais do que um documento burocrático: trata-se de um instrumento de **gestão democrática** que deve ser construído de forma coletiva, expressando a intencionalidade educativa da escola. Para que esse projeto seja verdadeiramente democrático, é fundamental considerar o papel das políticas de controle social — como a atuação dos conselhos escolares, a participação comunitária e as orientações do Ministério da Educação.

Nesse debate, Libâneo, Oliveira e Toschi (2017) ampliam a reflexão ao afirmar que essas políticas não devem ser encaradas como meros mecanismos burocráticos, mas como oportunidades de transformação da escola em um espaço dialógico. É nesse ambiente que professores, estudantes, gestores e famílias constroem, em conjunto, os rumos da instituição.

Vasconcellos (2021) reforça essa perspectiva ao indicar que conselhos escolares ativos podem garantir que o PPP esteja alinhado às reais necessidades da comunidade. Por outro lado, ele também alerta para os conflitos que surgem quando metas de desempenho impostas por órgãos externos colidem com os objetivos locais. E você? Já vivenciou algo semelhante em sua prática escolar?

Saiba mais!

O caderno “Conselho Escolar, Gestão Democrática da Educação e Escolha do Diretor”, do Ministério da Educação, fez parte do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares.

[Leia aqui!](#)

Quando bem articulado, o controle social fortalece a autonomia escolar, desde que se busque um equilíbrio entre as normativas nacionais e a realidade local. A Base Nacional Comum Curricular (BNCC), por exemplo, interfere diretamente no currículo e, consequentemente, na construção do PPP. Nesse contexto, surgem questões importantes:

- Como assegurar que tais diretrizes não sufoquem a autonomia pedagógica?
- Na sua realidade, como a escola lida com essas influências externas?

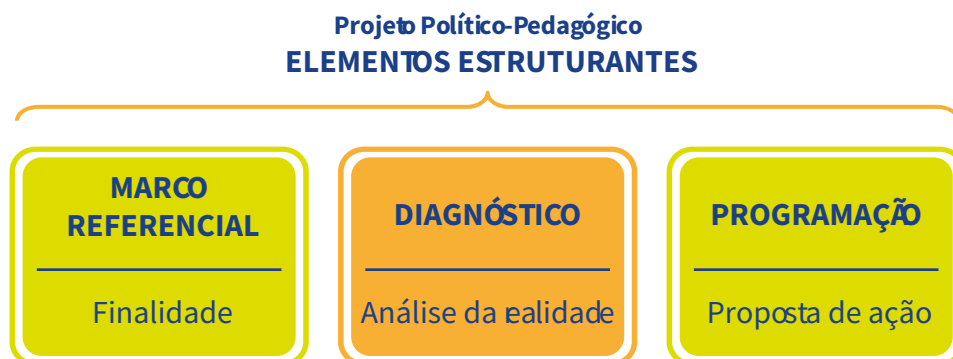
Veiga (2003) nos provoca ao lembrar que o PPP deve ser um documento vivo, capaz de mediar tensões e fomentar uma gestão participativa que respeite tanto os marcos legais quanto às particularidades locais.

Para enfrentar esses desafios, é necessário compreender o planejamento educacional como um processo coletivo e intencional, que orienta a prática pedagógica e busca transformar a realidade por meio de ações concretas. Vasconcellos (2021, p. 40) sintetiza essa ideia ao afirmar que “o que transforma a realidade são as ações”. Assim, o planejamento precisa ir além do discurso, concretizando-se em práticas significativas. O PPP, nesse sentido, torna-se uma ferramenta essencial de articulação entre os objetivos educacionais e as necessidades reais da comunidade.

A gestão democrática é indispensável para que o PPP represente de fato os anseios da comunidade escolar. Vasconcellos (2021) destaca que o projeto deve superar ações isoladas e promover a solidariedade, por meio de decisões coletivas fundamentadas na transparência. Essa participação confere legitimidade ao documento e reforça o compromisso com uma educação cidadã. Além disso, o autor ressalta que o PPP reafirma o **caráter público** do trabalho educativo, essencial para sua função social transformadora.

Lück (2014) aponta que a liderança escolar deve atuar de forma inspiradora e mobilizadora, promovendo o engajamento dos diversos sujeitos no processo educativo. Isso implica a criação de espaços permanentes de escuta, diálogo e tomada de decisões, onde o PPP se torne uma ferramenta viva de gestão compartilhada.

Ainda segundo Vasconcellos (2021, p. 32), o PPP é composto por três elementos estruturantes:



A elaboração e revisão desses elementos exigem procedimentos participativos e investigativos. Em um estudo de caso, por exemplo, diante de altos índices de indisciplina, é imprescindível reunir dados, escutar os diversos atores escolares e propor ações — como oficinas socioemocionais ou projetos interdisciplinares — com ampla participação da comunidade.

O **currículo**, por sua vez, ocupa lugar central na integração entre o PPP e as ações pedagógicas. Ele orienta o processo educativo e precisa refletir a realidade vivida pela comunidade escolar. Vasconcellos (2021) propõe a organização do currículo em ciclos formativos, favorecendo a continuidade do conhecimento e uma abordagem mais contextualizada dos conteúdos.

Essa construção curricular exige o reconhecimento das experiências de educadores e estudantes. Como afirma o autor, uma atividade só ganha sentido para o educando quando está relacionada às suas necessidades, desejos e possibilidades. Freire (1996, p. 36), citado por Vasconcellos (2021), reforça que a educação deve ser construída de forma coletiva e situada historicamente, pois é por meio da prática que os sujeitos se tornam autores de sua própria história.

Nesse cenário, o planejamento educacional deve equilibrar as exigências externas e as finalidades definidas no PPP. Isso requer escuta ativa, análise crítica e participação efetiva da comunidade. Ferramentas como estudos de caso, plenárias escolares e análise de dados tornam-se fundamentais para guiar esse processo.

Em síntese, planejamento educacional, gestão democrática, PPP e currículo formam um sistema integrado e interdependente. Para que esse sistema funcione de forma coerente e significativa, é necessário um compromisso ético com a participação e com a transformação da realidade escolar. Segundo Vasconcellos (2021), a não execução das ações planejadas e a ausência de participação da comunidade podem comprometer os objetivos propostos. Assim, a elaboração do PPP deve fundamentar-se em práticas colaborativas, investigativas e reflexivas, que são essenciais para a efetivação de uma educação democrática.

E qual é o papel do diretor? Conforme Paro (2015), a gestão somente se justifica quando subordinada aos fins da educação. O autor nos lembra que administrar uma escola envolve coordenar um trabalho coletivo, o que exige diálogo e mediação. Nesse processo, o gestor



Fonte: [Magnific](#)

Descrição da imagem: Pilha de livros coloridos sobre mesa verde, com fundo de madeira amarela rústica.

precisa encontrar formas de conciliar os objetivos da instituição com as expectativas de professores, alunos, pais e demais funcionários. Dependendo da postura adotada, essa gestão pode favorecer a participação democrática ou se limitar a uma abordagem mais autoritária, voltada apenas para o controle (Paro, 2015).

O papel do gestor é garantir que os esforços e saberes dos profissionais da escola estejam organizados de forma eficiente para atingir os objetivos educacionais. Ao promover essa racionalização, a gestão contribui para otimizar o tempo, os recursos e, principalmente, o potencial humano da equipe. Para o autor, o diretor é um educador. Isso quer dizer que seu olhar deve estar voltado para a formação integral dos estudantes, e não apenas para a eficiência administrativa.

Inclusive, a eficiência só tem sentido quando está a serviço dos fins pedagógicos. Portanto, uma gestão bem-sucedida não é aquela que apenas cumpre prazos e metas burocráticas, mas sim aquela que contribui, de forma concreta, para a aprendizagem e o desenvolvimento dos alunos.



Fonte: [Magnific](#)

Descrição da imagem: Mulher sorridente com cabelo cacheado volumoso, com prancheta. Fundo de sala de aula desfocado.

Unidade 2

Estudos de caso e aplicação prática na análise e revisão do PPP



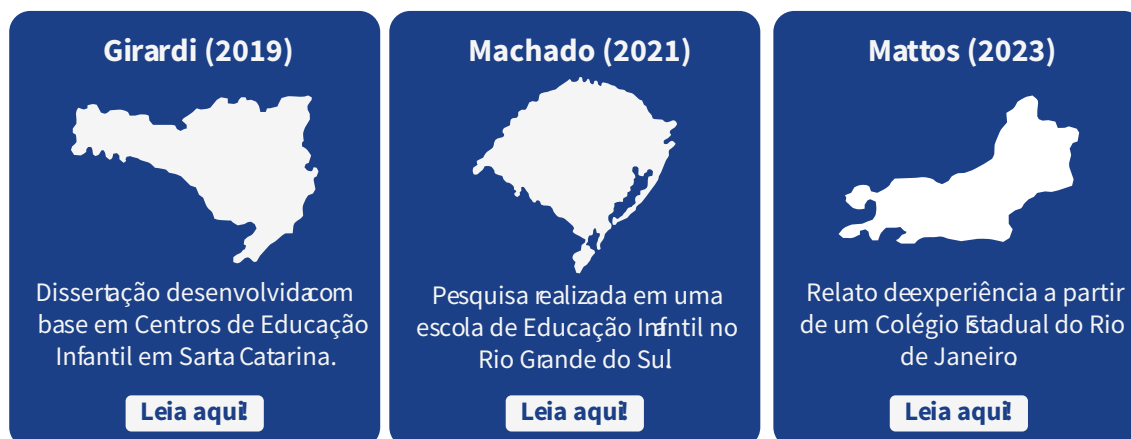
Fonte: [Magnific](#)

Descrição da imagem: Grupo diverso de seis pessoas, jovens e idosos, sorrindo em uma biblioteca enquanto unem as mãos no centro.

O Projeto Político-Pedagógico (PPP) constitui um instrumento fundamental para a gestão democrática da escola, atuando como norteador das práticas pedagógicas, administrativas e institucionais. Conforme estabelece a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB, Lei nº 9.394/1996), esse documento deve expressar a identidade da escola, seus princípios, objetivos e formas de organização. Nesse sentido, a análise e a revisão periódica do PPP são processos indispensáveis para garantir sua consonância com as demandas da comunidade escolar, com as diretrizes das políticas públicas educacionais e com as transformações sociais e culturais que impactam o cotidiano escolar.

Você já se perguntou por que, mesmo sendo um documento obrigatório e previsto por lei, o PPP ainda é, em muitas instituições, subutilizado ou elaborado de forma burocrática? Esta é uma questão recorrente quando se trata da gestão escolar e da efetivação de práticas pedagógicas alinhadas às necessidades reais da comunidade educativa. Ao analisar diferentes experiências relacionadas à elaboração e revisão do PPP, é possível identificar regularidades que revelam tanto os desafios quanto os caminhos possíveis para fortalecer esse instrumento como expressão da identidade e do projeto coletivo da escola.

Três estudos, de diferentes regiões brasileiras, ilustram bem essa realidade:



Embora os contextos e enfoques específicos sejam distintos, os três trabalhos convergem em pontos centrais a respeito do PPP, que merecem atenção. Observe a seguir:

PPP para gestão democrática

Uma primeira regularidade observada diz respeito à compreensão do PPP como instrumento de gestão democrática. Nos três casos, há o reconhecimento de que esse documento precisa refletir as vozes da comunidade escolar, sendo fruto de uma construção coletiva. A ênfase está na participação de professores, coordenadores, gestores e, quando possível, das famílias. **Girardi** (2019) destaca que a ausência de tempo e a sobrecarga de trabalho dificultam a efetivação desse princípio, o que acaba concentrando a responsabilidade da elaboração do PPP nas mãos da gestão. Situação semelhante é relatada por **Machado** (2021), que aponta que, durante o período da pandemia, a participação ficou restrita às professoras, com planos futuros para maior envolvimento da comunidade. Já **Mattos** (2023) destaca que mesmo com as limitações do contexto pandêmico, buscou-se integrar os diferentes segmentos por meio de reuniões presenciais e virtuais, demonstrando o esforço em manter viva a cultura colaborativa.

PPP e atualização curricular

Outro ponto comum é a necessidade de atualização do PPP em consonância com a Base Nacional Comum Curricular (BNCC). Esse aspecto aparece com força nos três estudos. **Girardi** (2019) relata a dificuldade de atualizar os documentos diante das novas exigências curriculares, o que leva à defasagem entre o texto formal do PPP e as práticas realizadas. **Machado** (2021), por sua vez, identifica lacunas na documentação do PPP em relação aos direitos de aprendizagem e campos de experiência, ainda que tais práticas estivessem presentes no cotidiano da escola. **Mattos** (2023) evidencia uma preocupação em alinhar o PPP às diretrizes nacionais, incorporando recursos tecnológicos e metodologias ativas como parte das práticas pedagógicas inovadoras exigidas pela contemporaneidade.

PPP e formação continuada

Essas experiências também revelam um desafio recorrente: a limitação da participação coletiva na construção do PPP. A falta de tempo, os entraves administrativos e, mais recentemente, as restrições impostas pela pandemia, são fatores que dificultam a efetivação do diálogo e da escuta no interior das escolas. Contudo, mesmo diante desses obstáculos, as três experiências indicam que a formação continuada dos profissionais é uma das chaves para ampliar a participação qualificada. Tanto Girardi quanto **Machado** propuseram momentos formativos – presenciais ou virtuais – para fomentar a reflexão sobre o PPP e estimular o protagonismo docente na construção do documento. No relato de experiência de **Mattos** (2023), a formação técnica para o uso de ferramentas digitais foi essencial para garantir a participação e registrar as práticas pedagógicas de forma mais fidedigna.

PPP além da formalidade

Há um esforço comum para transformar o PPP em um documento que vá além da formalidade. Nos **três estudos**, percebe-se a tentativa de registrar, de maneira mais precisa, as práticas pedagógicas em desenvolvimento, desde projetos como “Guardiões da Natureza” até o uso de diários digitais e atividades interdisciplinares com apoio tecnológico. Quando o PPP reflete a realidade vivida pela escola, ele deixa de ser um texto isolado e torna-se, de fato, uma ferramenta de planejamento, avaliação e fortalecimento da identidade institucional.

Neste ponto, torna-se fundamental relacionar essas práticas à noção de **qualidade social da educação**. De acordo com Dourado e Oliveira (2009), o conceito de qualidade educacional é multidimensional, complexo e polissêmico, ultrapassando a lógica dos indicadores quantitativos tradicionalmente utilizados nas avaliações em larga escala. Para os autores, a qualidade deve ser compreendida em sua dimensão social, implicando uma educação significativa, inclusiva e promotora da equidade, que assegure o direito à aprendizagem, à permanência e ao desenvolvimento integral dos estudantes.

Eixos da Qualidade Educacional



A qualidade educacional, nesse sentido, não pode ser reduzida a notas ou índices de aprovação. Ela envolve **dimensões intra e extraescolares**, como a formação de professores, a gestão pedagógica, a infraestrutura, bem como as condições sociais, econômicas e culturais das comunidades escolares.

É por isso que os autores defendem a gestão democrática como elemento estruturante da qualidade, destacando que o envolvimento da comunidade escolar – professores, alunos, pais, funcionários – na tomada de decisões é fundamental para a construção de um ambiente escolar justo e acolhedor.

Dourado e Oliveira (2009) também chamam atenção para a necessidade de políticas públicas que assegurem condições materiais e estruturais adequadas, como transporte escolar, merenda, segurança e atendimento à saúde, pois tais fatores impactam diretamente o processo de ensino-aprendizagem. A avaliação da qualidade, por sua vez, deve ser contínua, participativa e voltada à melhoria das práticas escolares, considerando o contexto em que a escola está inserida.

Ao integrar essas experiências e concepções, o que se evidencia é que o PPP só cumpre seu papel formativo e transformador quando é compreendido como processo permanente de construção coletiva e não como um produto final. Em outras palavras, o PPP não é um **fim** em si mesmo, mas um **meio** para pensar, discutir e planejar a escola que se deseja construir. Por isso, revisá-lo com regularidade, à luz das demandas da comunidade escolar e das políticas educacionais vigentes, é uma tarefa indispensável.

Como nos ensina Paulo Freire (1996), a ação educativa precisa assumir uma postura crítica e criativa, mantendo viva a capacidade de sonhar. O PPP, nesse sentido, é o espaço institucional onde os sonhos coletivos podem ganhar forma, onde os projetos de transformação social e educacional se articulam com a prática concreta do dia a dia. Mais do que um documento, ele é expressão do compromisso ético e político da escola com a formação humana e com a construção de uma sociedade mais justa e democrática.



Fonte: [Magnific](#)

Descrição da imagem: Homem grisalho de óculos e colete bege folheia um caderno sobre uma pilha de pastas coloridas.



Para refletir!

Agora, vamos pensar juntos em como isso pode acontecer na prática? Imagine uma escola fictícia — a Escola Comunitária Sol Nascente. Ela decide repensar seu PPP e, inspirada em Libâneo, Oliveira, Toschi (2017), opta por iniciar o processo com um momento de escuta ativa: uma roda de conversa aberta a toda a comunidade escolar. Esse movimento já sinaliza um compromisso com a gestão democrática, princípio fundamental que atravessa todo o PPP, conforme defendido também por Veiga (2011).

Durante as discussões, a equipe identifica um problema central: o currículo não dialoga com as vivências dos alunos, muitos dos quais pertencem a comunidades tradicionais. Para enfrentar essa questão, a gestão promove oficinas pedagógicas participativas — como propõe Veiga (2011) — com o objetivo de ouvir estudantes e famílias. Uma das ações resultantes foi a valorização das narrativas orais nas aulas de Língua Portuguesa, conectando o currículo à cultura local e atendendo, ao mesmo tempo, às diretrizes da BNCC.

Mas como sistematizar esse processo? Com base em diferentes estudos de caso e nas contribuições teóricas de autores como Vasconcellos (2021) e Veiga (2011), é possível organizar um roteiro prático que sirva de guia para a análise e a revisão do PPP em diferentes realidades escolares.

1 Diagnóstico da realidade escolar

Antes de qualquer iniciativa voltada à revisão do Projeto Político-Pedagógico (PPP), é fundamental que a escola compreenda, com profundidade, o contexto em que está inserida. Isso significa olhar para além dos muros da instituição e voltar-se à realidade da comunidade escolar. Você já se perguntou, por exemplo, como o perfil socioeconômico das famílias, os índices de evasão, reprovação ou mesmo o desempenho dos estudantes interferem na construção de um projeto pedagógico coerente e significativo? Esse olhar atento às especificidades locais constitui o ponto de partida.

Para essa etapa, o uso de ferramentas como questionários online (Google Forms), planilhas organizadas por áreas temáticas e relatórios produzidos pela gestão escolar pode facilitar a coleta e sistematização das informações. Esse levantamento não é apenas burocrático — ele nos oferece pistas valiosas sobre o que precisa ser fortalecido ou transformado.

2 Análise documental do PPP vigente

Com esses dados em mãos, avançamos para a análise documental do PPP vigente. Aqui, é preciso adotar um olhar crítico e cuidadoso: o documento atual está, de fato, em consonância com as diretrizes legais, como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) e a Base Nacional Comum Curricular (BNCC)? E mais importante: ele dialoga com os anseios, desafios e potencialidades da comunidade escolar? Roteiros de análise documental e checklists temáticos podem auxiliar nesse processo, contemplando dimensões legais, pedagógicas e administrativas.

3 Revisão participativa

O passo seguinte nos convida àquilo que talvez seja o mais significativo em todo o processo: a revisão participativa. É nesse momento que a escuta sensível e o diálogo democrático se tornam protagonistas. Professores, estudantes, gestores, famílias e demais profissionais da educação devem ser convocados a contribuir ativamente na reelaboração do PPP. Afinal, como bem apontam Libâneo, Oliveira, Toschi (2017) e Veiga (2011), a gestão democrática não se concretiza apenas no discurso, mas na prática cotidiana da participação coletiva e consciente.

Para favorecer essa construção conjunta, algumas ferramentas são bem-vindas: atas de reuniões registrando os debates, plataformas colaborativas para trocas em tempo real, além de cronogramas que organizam os encontros temáticos por eixo de discussão.

4 Elaboração do plano de ação

Consolidado o processo participativo, chega-se à etapa da elaboração do plano de ação. Aqui, o desafio é transformar as ideias e decisões em práticas concretas. O plano deve conter metas claras, prazos definidos, responsáveis por cada ação e, claro, indicadores que possibilitem acompanhar o que está sendo feito. Tabelas de planejamento estratégico, gráficos de metas e softwares de gestão podem contribuir para uma organização mais eficiente.

5 Monitoramento contínuo

Mas, como você já deve imaginar, não basta planejar: é preciso monitorar e avaliar continuamente. A revisão do PPP marca o início de um novo ciclo, que exige compromisso com a execução e capacidade de ajustar as rotas sempre que necessário. Vasconcellos (2021) nos lembra que o PPP deve pulsar junto com a escola, ou seja, acompanhar suas transformações, seus desafios e suas conquistas. Por isso, dashboards educacionais, questionários de avaliação institucional e relatórios periódicos se tornam aliados importantes nesse processo.

Em síntese, revisar o PPP é muito mais do que atualizar um documento. É um exercício coletivo de olhar para a escola com criticidade e esperança, reafirmando seu compromisso com uma educação de qualidade, democrática e socialmente referenciada.

A experiência da escola fictícia Sol Nascente evidencia que, por meio de uma atuação organizada, dialógica e intencional, torna-se viável desenvolver um Projeto Político-Pedagógico dinâmico, conectado com a realidade institucional e alinhado aos princípios da educação democrática. Libâneo (2017) enfatiza que o planejamento participativo contribui significativamente para o fortalecimento dos vínculos entre os sujeitos escolares e para a elevação da qualidade educativa. Nessa mesma direção, Veiga (2003) ressalta que o currículo ganha sentido quando se ancora nas vivências concretas dos estudantes. Complementando essa perspectiva, Vasconcellos (2021) afirma que o PPP representa o “coração da escola” — e, por isso, deve pulsar em sintonia com todas as vozes que integram a comunidade escolar.

Saiba mais!

Para se inspirar, explore outros estudos de caso da realidade brasileira:

[“Projeto Político Pedagógico: elaboração e aplicação nas escolas públicas de Maringá”](#), de Oliveira et al. (2011).

[“Dimensões da construção e execução do projeto político pedagógico: um estudo de caso”](#), de Cardoso Júnior et al. (2017).

Considerações finais

Com base nas discussões desenvolvidas ao longo do Módulo 2, reafirma-se que o Projeto Político-Pedagógico (PPP) não deve ser encarado como um documento meramente formal ou burocrático, mas sim como uma ferramenta estratégica de intervenção na realidade escolar. Sua função central é orientar decisões pedagógicas, administrativas e avaliativas que impactam diretamente a qualidade da educação oferecida. A experiência de diferentes instituições, analisadas por meio de estudos de caso e práticas documentadas, evidencia que o PPP se torna significativo quando está inserido no cotidiano escolar como instrumento vivo, capaz de dialogar com os desafios concretos enfrentados pela comunidade educativa.

Nesse sentido, a **revisão participativa** do PPP emerge como um dos principais eixos transformadores do processo de gestão escolar. Quando construída de forma coletiva e democrática, essa revisão favorece o alinhamento entre a identidade institucional da escola, as práticas pedagógicas dos docentes e a participação da comunidade escolar. Trata-se de um movimento que fortalece o sentimento de pertencimento e amplia a legitimidade do projeto educativo, contribuindo para a construção de um ambiente mais colaborativo, justo e coerente com os princípios da educação pública de qualidade social.

Outro aspecto essencial abordado ao longo do módulo diz respeito à relação entre o PPP e a melhoria da aprendizagem dos estudantes. Quando o projeto pedagógico contempla avaliações diagnósticas, projetos temáticos contextualizados e estruturas organizadas para o atendimento individualizado dos alunos, observa-se um impacto positivo tanto nos processos de ensino quanto nos resultados educacionais. Essas práticas demonstram que o PPP pode e deve ser utilizado como um mecanismo de planejamento pedagógico eficaz, que articula objetivos, estratégias e recursos de maneira intencional e com foco na formação integral dos estudantes.

Quando o PPP é concebido como prática social reflexiva, deixa de ser um instrumento estanque e ganha centralidade no processo de transformação da escola.

Para que essa articulação seja possível, é indispensável investir em formação docente e gestão coletiva, reconhecendo esses elementos como estratégias fundamentais para qualificar o PPP. As escolas que priorizaram processos formativos contínuos, como indicam Girardi (2019), Machado (2021) e Mattos (2023), observaram maior coerência entre o que está previsto no documento e a ação pedagógica cotidiana. Isso demonstra que a formação não apenas aprimora o repertório teórico e metodológico dos profissionais, como também fortalece o compromisso com a construção de um projeto educativo comum, sustentado pela reflexão crítica e pelo engajamento coletivo.

Em síntese, é necessário compreender o PPP como um espaço de diálogo permanente, que articula currículo, planejamento, avaliação, formação e participação, na busca por uma educação mais democrática, justa e significativa para todos.

Referências

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Diário Oficial da União: Brasília, 23 dez. 1996.

CGU - CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Desafios InovaCGU**. s.d. Disponível em: <https://link.ufms.br/QNuIC>. Acesso em: 13 maio 2026.

DOURADO, L. F.; OLIVEIRA, J. F. de. A qualidade da educação: perspectivas e desafios. **Cadernos CEDES**, Campinas, v. 29, n. 78, p. **201-215**, maio/ago. 2009. Disponível em: <https://link.ufms.br/cdyjL>. Acesso em: 10 mai. 2025.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 25. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GIRARDI, Mirian de Miranda. **Gestão escolar: roteiro para a elaboração e a implementação de projetos político-pedagógicos em instituições de Educação Infantil**. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação Básica) – Universidade Alto Vale do Rio do Peixe, Cachador, 2019. Disponível em: <https://link.ufms.br/h9SAX>. Acesso em: 01 jun. 2025.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 1. ed. São Paulo: Cortez, 2017. ISBN 9788524926013.

LÜCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. Petrópolis: Vozes, 2014. ISBN 9788532636201.

MACHADO, Maria Angelica Noble. **Direitos de aprendizagem e campos de experiência na educação infantil: revisão do projeto político pedagógico da EMEI Professora Deborah Thomé Sayão a partir do Documento Orientador Curricular do Território Rio-grandino**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Mestrado Profissional em Educação) - Universidade Federal do Pampa, Campus Jaguarão, Jaguarão, 2021. Disponível em: <https://link.ufms.br/n8ltK>. Acesso em: 01 jun. 2025.

MATTOS, Francinetti da Silva. Colégio Estadual Oliveira Botelho, Resende – RJ: cultura colaborativa e o fortalecimento da gestão participativa e democrática. **Cadernos da Pedagogia**, São Carlos, v. 16, n. 33, p. **152-170**, 2023. Disponível em: <https://link.ufms.br/jB5G3>. Acesso em: 02 jun. 2025.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2017. ISBN 9788524926136.

SILVA, Maria Abádia da; BRAGA, Marcus Vinícius de Azevedo. Controle Social em Educação Básica Pública. **Jornal de Políticas Educacionais**, [S. l.], v. 4, n. 8, 2010. Disponível em: <https://link.ufms.br/lohKU>. Acesso em: 18 jun. 2025.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Coordenação do trabalho pedagógico:** do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula. 1. ed. São Paulo: Cortez, 2021. ISBN 9786555551778.

VEIGA, I. P. A. Inovações e projeto político-pedagógico: uma relação regulatória ou emancipatória?. **Cadernos CEDES**, v. 23, n. 61, p. **267-281**, dez. 2003. Disponível em: <https://link.ufms.br/IIYpZ>. Acesso em: 05 jun. 2025.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Escola:** espaço do projeto político-pedagógico. 17. ed. Campinas: Papirus, 2011. ISBN 8530805321.



AGEAD

Agência de Educação
Digital e a Distância