

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO
E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA**

Fernanda Alves de Souza

**Projeto Político Pedagógico como Instrumento de Transformação:
Uma Análise em uma Escola Estadual do Município de Juiz de Fora/MG**

Juiz de Fora
2025

Fernanda Alves de Souza

**Projeto Político Pedagógico como Instrumento de Transformação:
Uma Análise em uma Escola Estadual do Município de Juiz de Fora/MG**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Orientadora: Prof. Dra. Ana Rosa Costa Picanço Moreira

Juiz de Fora

2025

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Alves de Souza, Fernanda .

Projeto Político Pedagógico como Instrumento de Transformação: Uma Análise em uma Escola Estadual do Município de Juiz de Fora/MG : Projeto Político Pedagógico como Instrumento de Transformação: Uma Análise em uma Escola Estadual do Município de Juiz de Fora/MG / Fernanda Alves de Souza. -- 2025.
181 f.

Orientador: Prof. Dra. Ana Rosa Costa Picanço Moreira
Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2025.

1. Projeto Político Pedagógico. 2. Gestão Democrática. 3. Participação Coletiva. I. Rosa Costa Picanço Moreira, Prof. Dra. Ana , orient. II. Título.

Fernanda Alves de Souza

Projeto Político Pedagógico como Instrumento de Transformação: uma análise em uma escola estadual do município de Juiz de Fora/MG

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Área de concentração: Educação

Aprovada em 28 de março de 2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof.(a) Dr.(a) Ana Rosa Costa Picanço Moreira - Orientador

Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof.(a) Dr.(a) Denise Rangel Miranda

Prefeitura de Juiz de Fora

Prof.(a) Dr.(a) Sammy Cardoso Dias

Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro

Juiz de Fora, 20/03/2025.



Documento assinado eletronicamente por **Ana Rosa Costa Picanço Moreira, Professor(a)**, em 31/03/2025, às 14:05, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.



Documento assinado eletronicamente por **Sammy Cardoso Dias, Usuário Externo**, em 10/04/2025, às 08:55, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.



Documento assinado eletronicamente por **DENISE RANGEL MIRANDA, Usuário Externo**, em 29/04/2025, às 15:31, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.



A autenticidade deste documento pode ser conferida no Portal do SEI-Uff (www2.uff.br/SEI) através do ícone Conferência de Documentos, informando o código verificador **2303918** e o código CRC **0BADD7EE**.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, quero expressar minha eterna gratidão ao meu marido, Thiago. Não há palavras suficientes para descrever o quanto você foi fundamental para a realização deste trabalho e, principalmente, para a realização de tudo o que sou hoje. Durante toda essa jornada, você esteve ao meu lado com paciência, compreensão e apoio incondicional. Nos momentos em que eu me sentia desanimada, você me impulsionava a seguir em frente, e quando a carga parecia pesada, sua presença e palavras de incentivo foram essenciais. Sua dedicação à nossa família e à minha caminhada acadêmica me motivaram a nunca desistir. O que seria deste trabalho sem o seu apoio, Thiago? Sou imensamente grata por tudo o que você fez e faz por mim.

Ao meu filho, meu pequeno tesouro, de apenas 4 anos, quero agradecer pelo amor e pela alegria que você traz à minha vida todos os dias. Você me ensina, de forma tão pura e genuína, o verdadeiro significado de equilíbrio e perseverança. Mesmo nas noites longas de estudo, você foi meu maior motivo para seguir adiante. Seu sorriso iluminando minha rotina e suas pequenas palavras de carinho foram momentos de leveza em meio ao desafio. Você, sem saber, foi uma força silenciosa que me impulsionou a alcançar cada pequena conquista. Sou grata por sua paciência, por me permitir ser sua mãe e, ao mesmo tempo, manter viva minha paixão pela pesquisa. Você é minha maior motivação e meu maior amor.

A minha mãe, Sonia, tem um papel fundamental nesta jornada. Sua sabedoria e apoio constante foram essenciais para que eu seguisse firme. Você sempre acreditou em mim, mesmo quando eu duvidava de mim mesma. Sua presença foi uma fonte de força e orientação. Mãe, sou profundamente grata por tudo o que fez por mim, sempre com tanto amor e dedicação.

Gostaria de expressar minha imensa gratidão à minha orientadora de mestrado e também à Danielle Francisco, que, além de oferecer uma valiosa contribuição para minha pesquisa, esteve ao meu lado com palavras de apoio nos momentos mais desafiadores.

A cada um de vocês, minha eterna gratidão. Este trabalho é também um reflexo do amor, da dedicação e do apoio que sempre encontrei em cada um. Não conseguiria fazer isso sem vocês ao meu lado.

“Esperei a vida toda por este momento, e finalmente ele chegou. O que parecia impossível tornou-se realidade.” — Anônimo

RESUMO

Esta dissertação investiga a elaboração e atualização do Projeto Político Pedagógico (PPP) de uma Escola Estadual em Juiz de Fora/MG, entre os anos de 2012 e 2022. Compreendendo o PPP como um instrumento de gestão democrática, o estudo analisa como ele reflete a identidade institucional e fomenta a participação de gestores, professores, alunos e responsáveis. O objetivo geral da pesquisa é compreender como ocorre esse processo e de que maneira ele se relaciona com a coesão na gestão escolar. Para tanto, foram definidos três objetivos específicos: (1) descrever o processo de revisão do PPP ao longo do período analisado; (2) analisar a criação e implementação das ações pedagógicas nesse contexto; e (3) propor estratégias que fortaleçam a participação coletiva da comunidade escolar na construção e atualização contínua do documento. A metodologia adotada envolveu análise documental, entrevistas semiestruturadas com membros da comunidade escolar e observação participante. Os resultados revelaram desafios, como o engajamento limitado dos sujeitos escolares, a descontinuidade das práticas democráticas e a atualização superficial dos documentos. Além disso, constatou-se a ausência de integração entre o PPP e o Centro Socioeducativo vinculado à escola, bem como falhas na comunicação e na capacitação da equipe. As reuniões pedagógicas e colegiadas, instrumentos fundamentais da gestão democrática, ocorreram de maneira irregular, o que comprometeu a efetividade do PPP como guia da ação escolar. Diante desse cenário, o Plano de Ação Educacional (PAE) propõe estratégias, como a criação de um comitê gestor, a realização de reuniões abertas à comunidade, a produção de versões simplificadas do PPP e ações formativas contínuas. As propostas visam consolidar o PPP como um documento vivo, participativo e alinhado às necessidades reais da escola e de sua comunidade, reafirmando seu papel como ferramenta central de transformação e fortalecimento da gestão democrática.

Palavras-chave: Projeto Político Pedagógico, Gestão Democrática, Participação Coletiva.

ABSTRACT

This dissertation investigates the development and updating of the Political Pedagogical Project (PPP) of a State School in Juiz de Fora/MG, between 2012 and 2022. Understanding the PPP as an instrument of democratic management, the study analyzes how it reflects the institutional identity and encourages the participation of managers, teachers, students and guardians. The general objective of the research is to understand how this process occurs and how it relates to cohesion in school management. To this end, three specific objectives were defined: (1) to describe the process of reviewing the PPP throughout the period analyzed; (2) to analyze the creation and implementation of pedagogical actions in this context; and (3) to propose strategies that strengthen the collective participation of the school community in the construction and continuous updating of the document. The methodology adopted involved documentary analysis, semi-structured interviews with members of the school community and participant observation. The results revealed challenges, such as limited engagement of school subjects, discontinuity of democratic practices and superficial updating of documents. In addition, a lack of integration between the PPP and the Socio-Educational Center linked to the school was found, as well as failures in communication and staff training. Pedagogical and collegial meetings, fundamental instruments of democratic management, occurred irregularly, which compromised the effectiveness of the PPP as a guide for school action. In view of this scenario, the Educational Action Plan (PAE) proposes strategies such as the creation of a management committee, holding meetings open to the community, producing simplified versions of the PPP and ongoing training actions. The proposals aim to consolidate the PPP as a living, participatory document aligned with the real needs of the school and its community, reaffirming its role as a central tool for transformation and strengthening democratic management.

Keywords: Pedagogical Political Project, Democratic Management, Collective Participation.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição de Matrículas entre os níveis 2018-2024 (Sede e CSE)

.....33

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Quadro-Síntese de Abordagens Metodológicas.....	65
Quadro 2 - Sujeitos entrevistados e função na escola	74
Quadro 3 - Quadro-síntese com os achados da pesquisa.....	147
Quadro 4 - Ações Propositivas	149
Quadro 5 - Criação do Comitê Gestor do PPP	151
Quadro 6 - Estabelecimento de Reuniões Abertas à Comunidade.....	155
Quadro 7 - Estabelecimento da versão do PPP	158

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ASIE	Assessoria de Inspeção Escolar
BNCC	Base Nacional Comum Curricular
CAED	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CEE	Conselho Estadual de Educação
CRAS	Centro de Referência de Assistência Social
CRMG	Currículo Referência de Minas Gerais
CSE	Centro Socioeducativo
ECA	Estatuto da Criança e do Adolescente
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
EJA	Ensino de Jovens e Adultos
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
LDB	Lei de Diretrizes e Bases
MEC	Ministério da Educação e Cultura
PAE	Plano de Ação Educacional
PEU	Planejamento Escolar Unificado
PIP	Plano de Intervenção Pedagógica
PNE	Plano Nacional de Educação
PPGP	Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública
PPP	Projeto Político Pedagógico
SAEB	Sistema de Avaliação da Educação Básica
SEEMG	Secretaria de Educação do Estado de Minas Gerais
SIMADE	Sistema Mineiro de Administração Escolar
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 DOS PILARES FUNDAMENTAIS DE UM PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO.18	
2.1 MARCOS HISTÓRICOS E LEGAIS DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO	20
2.2 TENDÊNCIAS EDUCACIONAIS EM MINAS GERAIS: INTEGRAÇÃO E ALINHAMENTO NORMATIVO PARA A QUALIDADE PEDAGÓGICA.....	25
2.3 PLANEJAMENTO E PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO: CAMINHOS PARA A INTENCIONALIDADE EDUCATIVA.....	29
2.4 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO DE ENSINO, DA COMUNIDADE ESCOLAR, DOS PROJETOS E PARCERIAS ESPECIAIS	31
2.5 O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO E SUA RELAÇÃO COM OUTROS DISPOSITIVOS DEMOCRÁTICOS EM PROL DE UMA ESCOLA PARTICIPATIVA	39
3 UMA ANÁLISE SOBRE OS PRINCÍPIOS DEMOCRÁTICOS DE UM PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO	47
3.1 DA IMPORTÂNCIA DA DEMOCRACIA E DA PARTICIPAÇÃO.....	47
3.2 GESTÃO DEMOCRÁTICA: CONCEITOS, PRÁTICAS E POSSIBILIDADES.51	
3.3 PERCURSO METODOLÓGICO	61
3.4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA.....	72
3.4.1 GESTÃO DEMOCRÁTICA E PPP: PERCEPÇÕES E DESAFIOS DE PARTICIPAÇÃO.....	77
3.4.2 PERCEPÇÕES E DESAFIOS A PARTIR DOS RESPONSÁVEIS	126
3.4.3 PERCEPÇÕES E DESAFIOS A PARTIR DOS ESTUDANTES	130
3.4.4 PERCEPÇÕES, DESAFIOS E IMPACTOS A PARTIR DAS SUPERVISORAS.....	132
3.4.5 PERCEPÇÕES A PARTIR DAS FALAS DOS GESTORES	136
3.4.6 PERCEPÇÕES A PARTIR DAS FALAS DOS DOCENTES	138
3.4.7 SÍNTESE DAS ANÁLISES DE DADOS	144
4. PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL: ESTRATÉGIAS PARA A CONSTRUÇÃO DEMOCRÁTICA DO PPP ESCOLAR.....	146
4.1 CRIAÇÃO UM COMITÊ GESTOR DO PPP.....	151
4.1 ESTABELECEER REUNIÕES ABERTAS À COMUNIDADE.....	154

4.1 DESENVOLVER UMA VERSÃO SIMPLIFICADA E VISUAL DO PPP	157
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	162
REFERÊNCIAS.....	165

1 INTRODUÇÃO

A promoção da gestão democrática na educação é um princípio fundamental que tem como objetivo estimular a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar na tomada de decisões e no desenvolvimento das práticas pedagógicas (Jacobi, 2013).

Nesse contexto, o Projeto Político Pedagógico (PPP) de uma escola desempenha um papel central uma vez que é o documento orientador das ações, metas e objetivos da instituição (Rodrigues, 2001). Dessa forma, o foco desta pesquisa está no processo de revisão do PPP da Instituição pesquisada, que está localizada na região norte de Juiz de Fora, Minas Gerais. São considerados tanto a conformidade do PPP com a legislação educacional vigente quanto sua adequação às necessidades da comunidade local e escolar.

A compreensão da relevância do PPP como um guia essencial para a prática educativa na escola foi um ponto de inflexão em minha jornada profissional. Essa reflexão nasceu da percepção de que os desafios variados enfrentados em nossa instituição podiam ser atribuídos à ausência desse direcionamento claro, a essa falta de identidade que um PPP bem elaborado poderia proporcionar.

A motivação para investigar o processo de revisão do PPP em uma escola da rede estadual de Minas Gerais surgiu de maneira espontânea alimentada pela observação cotidiana da falta de participação efetiva dos envolvidos na elaboração desse documento. Ao estudar os PPPs entre os anos de 2012 a 2022, ficou evidente que não eram apenas desatualizados, mas também não refletiam as necessidades específicas e a identidade única da comunidade que nossa escola atende. Sem a elaboração do PPP, a instituição se encontrava em uma situação de incerteza, sem uma identidade definida e sem um direcionamento claro para suas abordagens educacionais (Vieira, 2018).

A pesquisa que empreendo está intrinsecamente ligada às minhas experiências profissionais e acadêmicas. Como professora de Biologia desde 2019 nesta instituição e, mais recentemente, assumindo funções na gestão escolar em 2023, percebi a lacuna em minha própria participação na elaboração do PPP. Essa lacuna tornou-se evidente quando entrei no Programa de Pós-Graduação, despertando o desejo de aprofundar meu entendimento sobre o processo de criação e atualização do PPP na instituição.

Iniciei minha carreira como professora contratada em 2008 e, em 2018, fui aprovada no concurso da Secretaria de Educação de Minas Gerais. Em 2019, solicitei transferência para a escola da pesquisa onde passei a atuar. Em 2022, participei do processo eleitoral e assumi a direção da escola em janeiro de 2023. No ano seguinte, fui aprovada em um concurso municipal, o que me levou a deixar a direção para assumir a vice direção, conciliando também a função de professora na rede municipal.

Essa nova posição na gestão escolar reforça a importância desta pesquisa. A experiência como diretora e agora como vice-diretora tornou evidente a necessidade de compreender profundamente o papel dos documentos oficiais na organização escolar e no direcionamento das práticas pedagógicas. Mais que uma pesquisa acadêmica, esta é uma busca por conhecimento que influenciará diretamente minha atuação, refletindo meu compromisso com a melhoria contínua da escola e com a promoção de um ambiente de aprendizado mais inclusivo e democrático.

Dessa forma, o objetivo geral desta pesquisa é investigar a seguinte questão: Como se dá o processo de elaboração e revisão do PPP numa escola estadual do município de Juiz de Fora/MG? Essa pergunta nos instiga a entender como ocorreu inicialmente sua criação, como vem ocorrendo sua reformulação e quais circunstâncias influenciaram a sua não-readequação. A partir dessa pergunta de pesquisa, estabelecemos o objetivo geral desta investigação: Compreender como ocorre a elaboração do PPP da escola participante do estudo e como uma gestão que deseja ser democrática pode refletir esses princípios norteadores no documento.

Além desse objetivo amplo, definimos objetivos específicos que orientarão nossa pesquisa de maneira mais detalhada: 1) descrever o processo de revisão do PPP ao longo do período analisado; 2) analisar o processo de criação e implementação das ações pedagógicas, nesse recorte temporal, da escola pesquisada; e 3) propor estratégias para fortalecer a participação coletiva da comunidade escolar em torno da construção e da atualização contínua do PPP.

Esta dissertação assume um papel categórico ao se dedicar à apropriação e análise metódica dos dados provenientes da pesquisa realizada na instituição educacional escolhida. Vai além da simples coleta de informações, buscando uma compreensão profunda dos dados para identificar não apenas áreas destacadas, mas também nuances, padrões e oportunidades em potencial de aprimoramento do do-

cumento em questão, a fim de evidenciar a participação de todos no processo de elaboração do PPP escolar.

No cerne deste empreendimento, a meta principal é criar um Plano de Ação Educacional (PAE), que seja viável e fundamentado nas análises realizadas – tanto as conceituais como as empíricas. Este plano não se limita a ser uma resposta reativa às questões identificadas; ao contrário, representa uma abordagem proativa que visa esclarecer a problemática em destaque. Tem como objetivo apresentar soluções praticáveis e estratégicas para superar os desafios delineados, indo além da mera formulação do documento para assegurar que a escola seja capaz de conceber e implementar eficazmente seu projeto político pedagógico. Até agora, foi examinado cuidadosamente os antigos PPPs da escola e notou-se que não sofreram alterações significativas entre os anos de 2012 a 2022 – e isso mobiliza nossa atenção.

Para a coleta de dados, foram utilizados diferentes métodos, como pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas com ex-gestores e membros da comunidade escolar. Dentre os documentos, elencamos os PPPs entre os anos de 2012 a 2022, o regimento escolar, relatórios e registros administrativos, com a finalidade de compreendermos como as políticas e práticas mudaram ao longo do tempo.

A estrutura da dissertação é composta por quatro capítulos. O primeiro deles é esta Introdução na qual se delineiam os objetivos a que se pretende chegar com este trabalho, além de apresentar de forma global o presente trabalho.

O segundo capítulo desempenha um papel descritivo ao concentrar-se no diagnóstico do caso de gestão investigado, abordando as etapas de construção do PPP e sua relação com o conceito de gestão democrática. Este capítulo parte de uma abordagem que vai do universal para o local, situando o PPP em sua dimensão normativa.

Ao explorar a relação do PPP com as legislações brasileiras e mineiras, demonstra-se sua ancoragem em princípios legais e diretrizes nacionais. No âmbito federal, o PPP fundamenta-se na Constituição Federal de 1988, que, em seu artigo 206, estabelece a gestão democrática como princípio basilar da educação. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/96) reforça essa premissa nos artigos 12, 13 e 14, determinando a participação da comunidade escolar na elaboração e revisão do documento. A Base Nacional Comum Curricular (BNCC) tam-

bém orienta a elaboração do PPP ao definir as competências essenciais para a Educação Básica, que devem ser adaptadas às especificidades locais por meio do PPP.

No contexto estadual, destacam-se a Resolução CEE nº 481/2021, que institui o Currículo Referência de Minas Gerais (CRMG) e orienta a revisão dos PPPs em conformidade com a BNCC, e a Orientação Normativa ASIE nº 01/2022, que define diretrizes para a construção do PPP e do Regimento Escolar em Minas Gerais. Essas normativas estaduais reforçam a necessidade de alinhamento do PPP com as políticas educacionais contemporâneas e com as demandas da comunidade escolar.

Além disso, o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) e o Plano Nacional de Educação (PNE) são marcos legais fundamentais que influenciam a construção do PPP, garantindo a promoção da educação como direito e a inclusão de práticas que atendam às especificidades dos estudantes. No âmbito de Minas Gerais, resoluções como a SEE-MG nº 4.948/2024 e nº 5.233/2021 complementam as orientações para a elaboração de um PPP que esteja alinhado com os objetivos estaduais e federais.

Posteriormente, ao enfatizar a importância do PPP como guia para o planejamento das atividades escolares à luz da legislação, a narrativa se concentra em como deveria ser a aplicação prática desse documento, evidenciando como ele orienta o cotidiano escolar, influenciando desde a definição de objetivos educacionais até a organização das práticas pedagógicas. Essa descrição gradual, do cenário macro para o micro, permite uma compreensão completa e aprofundada do papel essencial do PPP na educação brasileira, desde sua fundamentação legal até sua implementação nas escolas.

E, desse modo, é neste mesmo capítulo que discutimos como o PPP é construído na instituição, abordando aspectos amplos relacionados a esse projeto. É explicado o que é o PPP, destacando sua importância como documento central para a escola e elucidando as categorias que o compõem. Além de se aprofundar no processo específico da escola pesquisa, o capítulo descritivo fornece uma visão geral das características essenciais do PPP como orientador das práticas educacionais.

Detalhes sobre como a escola desenvolve seu PPP são apresentados, considerando suas características próprias, o envolvimento da comunidade educativa e outros aspectos relevantes, como questões e problemas diversos. Dentro deste ca-

pítulo, também apresentamos a instituição e seus problemas, evidenciando as múltiplas questões que atravessam suas práticas e os desafios enfrentados pela escola.

No terceiro capítulo, de natureza analítica, a pesquisa se aprofunda no estudo de autores cujas ideias convergem com a visão proposta, constituindo assim o arcabouço conceitual essencial para o desenvolvimento da investigação. Ocorrerá uma análise do processo de revisão das ações pedagógicas na instituição pesquisada. Neste capítulo iremos buscar compreender melhor os entraves, os desafios, os processos e os êxitos envolvidos na elaboração e atualização do PPP, além do entendimento, a partir dos autores escolhidos, de como a comunidade escolar se insere ou não na sua construção.

No quarto capítulo desta dissertação iremos criar e sugerir ações de forma contextualizada com toda análise realizada até então. Volta-se nosso percurso a finalizar a dissertação com a elaboração do PAE. Portanto, este capítulo representa um ponto significativo da pesquisa, no qual convergirão teoria e prática na formulação de estratégias concretas para aprimorar o cenário educacional abordado. Com base nos fundamentos teóricos e na sistematização dos dados colhidos em campo, será traçado um panorama detalhado das necessidades, desafios e oportunidades identificadas, que servirão de base para o nosso PAE.

No próximo capítulo, exploraremos detalhadamente a estruturação e a legislação que norteiam o PPP, examinando como esses aspectos influenciam diretamente as práticas educacionais e administrativas na instituição estudada. Ao analisar a intersecção entre a normativa legal e a realidade prática, buscamos evidenciar a importância de um PPP bem elaborado como ferramenta fundamental para a promoção de uma gestão participativa e eficiente.

2 DOS PILARES FUNDAMENTAIS DE UM PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO

Neste capítulo, detalharemos sobre a estruturação e a legislação que fundamenta o PPP, destacando sua relevância no contexto da gestão democrática escolar. Este capítulo se dedica a examinar minuciosamente os princípios legais e organizacionais que orientam a construção do PPP, explorando como esses elementos são essenciais para promover uma administração escolar participativa e inclusiva. Abordaremos, também, os desafios e oportunidades que surgem na implementação

de um PPP eficaz, enfatizando a importância do envolvimento coletivo da comunidade escolar. Com isso, buscamos proporcionar uma compreensão clara e detalhada do papel do PPP na consolidação de práticas democráticas dentro do ambiente educacional.

Desta forma, o PPP representa um dos pilares fundamentais da gestão educacional nas escolas brasileiras. Ele é um documento norteador que desempenha um papel essencial na promoção de uma educação de qualidade e na consolidação da gestão democrática no ambiente escolar (Suguio, 2010). O propósito deste capítulo consiste em detalhar o processo de revisão do PPP na Escola participante do estudo, bem como oferecer uma descrição conceitual da legislação relacionada ao tema.

Isto posto, é fundamental compreender a natureza e importância desse instrumento no contexto educacional. Segundo Barros de Carvalho e Sá (2021) o PPP não é apenas um mero conjunto de diretrizes; ele representa a síntese das aspirações da comunidade escolar, envolvendo gestores, professores, alunos e pais, e reflete seus valores e objetivos coletivos. Essa compreensão profunda do PPP como um documento vivo e dinâmico que guia e orienta as práticas educacionais da escola, é essencial para o seu desenvolvimento e implementação eficazes.

Sendo assim, esse capítulo se estrutura em 3 seções:

Na seção 2.1 será realizada uma análise detalhada do PPP, destacando sua relação com a legislação educacional brasileira em níveis diversos de diálogo com a criação de outros marcos normativos como o Plano Nacional da Educação (PNE), o Estatuto da Criança e Adolescente (ECA), entre outros. A elaboração do PPP, como veremos, é fundamentada nos princípios estabelecidos na Lei de Diretrizes e Bases (LDB), que regulamenta o sistema educacional nacional. O objetivo dessa seção é descrever a interrelação entre o PPP e o conjunto normativo educacional do Brasil, examinando como essas diretrizes legais influenciam e orientam a criação desse relevante instrumento educacional.

Dentro da seção 2.2 oferecemos uma visão detalhada dos elementos essenciais para a construção democrática do PPP, com ênfase na legislação e nas resoluções em âmbito estadual. Enfatizamos sua importância na gestão educacional, destacando o PPP como um instrumento fundamental para fortalecer a gestão democrática.

Na seção 2.3 exploramos a função do PPP na escola e sua interconexão com o planejamento pedagógico, investigando como o documento e o referido planejamento podem contribuir para a dinâmica da vida prática escolar. Essa abordagem permitirá uma compreensão mais profunda do papel desempenhado pelo PPP no contexto educacional, evidenciando sua influência na organização e execução das práticas pedagógicas no cotidiano escolar.

Na seção 2.4 nos dedicaremos a uma investigação sobre o histórico de elaboração do PPP na instituição pesquisada, destacando sua evolução ao longo dos anos de 2012 a 2022. Dentro desse segmento, concederemos uma atenção especial à descrição da comunidade atendida pela instituição, com o propósito de caracterizar a escola e identificar os desafios globais que ela enfrenta. Essa abordagem proporcionará uma compreensão mais abrangente do contexto em que o PPP é desenvolvido, levando em consideração a participação da comunidade escolar.

Na seção 2.5 será detalhada a relação entre o PPP e outros dispositivos democráticos que promovem a participação ativa da comunidade escolar. Esta seção visa explorar como o PPP, em conjunto com conselhos escolares, grêmios estudantis, e outras formas de organização colegiada, pode fomentar uma gestão escolar mais inclusiva e participativa. A análise incluirá a integração dessas estruturas no processo de tomada de decisões e na implementação de políticas educacionais que refletem os valores e as necessidades da comunidade.

2.1 MARCOS HISTÓRICOS E LEGAIS DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO

O PPP é um documento de extrema relevância no cenário educacional brasileiro, uma vez que está intrinsecamente vinculado à legislação do país (Brasil, 1996). Além disso, o PPP é um documento de planejamento de longo prazo que reflete a identidade da escola e envolve a participação de toda a comunidade escolar, podendo potencialmente resultar no desenvolvimento da autonomia curricular. Para compreender integralmente a importância do PPP, é do município de Juiz de Fora analisá-lo à luz das diretrizes e regulamentos estabelecidos pela legislação educacional do Brasil.

Durante as décadas de 1970 e 1980, o movimento de resistência política no Brasil emergiu como uma força vital na condução da mudança política e social do

país. Sob o jugo da ditadura militar, que governou de 1964 a 1985, a sociedade civil enfrentou um desafio monumental: a luta pela restauração da democracia e pela defesa dos direitos fundamentais. Nesse contexto, diversos segmentos da sociedade, incluindo ativistas, estudantes, sindicatos e outros grupos, uniram-se em uma série de movimentos contrários ao regime militar.

Segundo Souza (2020), os objetivos políticos recentes eram claros: promover a redemocratização do Brasil e assegurar a liberdade de expressão, a participação política e a proteção dos direitos humanos. Essa resistência política incansável desempenhou um papel determinante na história do país, deixando um legado de luta pela justiça, liberdade e democracia que continua a influenciar o panorama político e social brasileiro até os dias atuais. Souza destaca também que o PPP é um documento de planejamento de longo prazo que reflete a identidade da escola e envolve a participação de toda a comunidade escolar, podendo potencialmente resultar no desenvolvimento da autonomia curricular.

O ponto culminante das intensas lutas pela redemocratização do Brasil durante as décadas de 1970 e 1980 foi marcado pela promulgação da Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988), também conhecida como Constituição Cidadã. Esse marco histórico não apenas estabeleceu as bases para a democracia e os direitos fundamentais dos cidadãos brasileiros, mas também reconheceu a importância da luta por uma educação democrática.

Autores como Freitas e Pilla (2002) destacam a relevância desse período para a educação, ressaltando como a Constituição de 1988 foi um marco na consolidação desse ideal. Um exemplo claro desse compromisso está no artigo 206 da Constituição, o qual estabelece a gestão democrática nas escolas como um princípio fundamental. Isso significa que a comunidade escolar, incluindo professores, alunos, pais e funcionários, deve participar ativamente na tomada de decisões educacionais, promovendo assim uma maior inclusão, transparência e responsabilidade no processo educativo. Esse reconhecimento legal da gestão democrática nas escolas reflete o compromisso do Brasil com a promoção da igualdade de oportunidades e o fortalecimento da democracia também no âmbito educacional.

A consolidação desses ideais democráticos encontrou respaldo na LDB, sancionada em 1996 (Lei nº 9.394/96), que se tornou o alicerce do sistema educacional brasileiro. Segundo Freitas (2002), a LDB fornece o arcabouço legal orientador da

educação, abrangendo objetivos, estrutura e organização. Além disso, a lei estabelece princípios e diretrizes para a educação, como os níveis de ensino obrigatório, a estrutura curricular e a responsabilidade dos entes federativos na oferta de educação. A Constituição de 1988 e a LDB de 1996, dessa forma, convergiram para criar uma base legal sólida e abrangente que reflete os princípios democráticos e os objetivos fundamentais do sistema educacional brasileiro (Freitas, 2002).

No tocante à organização da Educação nacional, o PPP está relacionado principalmente à LDB, Lei nº 9.394/96. Essa legislação estabelece as bases da educação nacional e define diretrizes para a elaboração do PPP nas instituições de ensino.

A LDB, em seu artigo 12, inciso VI, determina que os estabelecimentos de ensino devem elaborar o seu PPP, que é o documento que norteia a prática educativa da escola, considerando seus objetivos, metodologias, avaliação, entre outros aspectos. Além disso, o artigo 14 da LDB detalha o processo de elaboração e execução do PPP pelas instituições de ensino brasileiras. Esse processo, segundo o texto, deve envolver a participação de toda a comunidade escolar incluindo gestores, professores, alunos, pais e demais membros da comunidade, de forma a garantir a construção coletiva e democrática do projeto educativo da escola.

Art. 12. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

I - Elaborar e executar sua proposta pedagógica; [...]

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

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

II - Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

O artigo 13, por sua vez, estabelece a participação dos docentes na elaboração desse projeto, destacando a importância da colaboração na construção da proposta educacional. Essa participação é essencial, pois reconhece o papel central dos professores na construção e implementação de uma proposta educacional que atenda às necessidades e demandas da comunidade escolar. Conforme defende Saviani (2001, p. 28):

os valores éticos ou morais se constituem, em suma, num processo de caráter educativo. A educação emerge, pois, como uma mediação através da qual os indivíduos tomam consciência da moralidade de suas ações elevando-a ao nível ético, isto é, à compreensão teórica de seus fundamentos, critérios, regras e princípios gerais.

Além disso, discorre acerca da elaboração anual do PPP, que é do município de Juiz de Fora, pois possibilita a reflexão sobre as práticas educativas adotadas pela escola, bem como a definição de metas e ações para o ano letivo seguinte. É uma oportunidade para avaliar e planejar as atividades pedagógicas, considerando as especificidades do contexto escolar e as necessidades dos alunos (Veiga, 2012).

A elaboração anual do PPP envolve a análise do contexto socioeconômico e cultural da comunidade escolar, a definição dos objetivos e princípios educacionais, a organização curricular, a gestão pedagógica e administrativa, a formação e valorização dos profissionais da educação, entre outros aspectos (Carbonell, 2002).

Na década de 1990, a educação no Brasil passou por transformações significativas, caracterizadas por uma clara inclinação em direção à descentralização e democratização da gestão do ensino público (Silva, 2020). Um movimento do município de Juiz de Fora nesse processo foi a implementação do Plano Nacional de Educação (PNE) que delineou diretrizes e metas para o avanço do sistema educacional no país. Uma meta de destaque no PNE foi a promoção da democratização da gestão nas escolas públicas oficiais, conforme estabelecido no documento (Brasil, 2001). Essa mudança, alinhada com as diretrizes do PNE, teve um impacto direto na elaboração e implementação dos PPPs nas instituições educacionais (Saul, 2013). O PPP, ao se tornar uma ferramenta estratégica, alinhava-se com as metas do PNE, buscando efetivar a promoção da gestão democrática nas escolas públicas oficiais e estabelecendo mecanismos que permitissem maior participação da comunidade escolar nas decisões educacionais. Assim, a conexão entre o PNE e o PPP reflete um esforço coordenado para fortalecer a democratização e descentralização da gestão educacional no Brasil.

O Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) atua como um marco legal que estabelece princípios, objetivos e diretrizes para nortear as ações escolares. Ele reforça a importância de assegurar os direitos fundamentais das crianças e adolescentes, incluindo o acesso a uma educação de qualidade, o respeito às suas indivi-

dualidades e necessidades específicas, além da valorização de sua participação ativa no contexto escolar (Freire, 2001).

Jacobi (2013) ressalta que esse princípio está alinhado ao conceito de gestão democrática presente no PPP, que pressupõe a inclusão ativa da comunidade escolar, incluindo os próprios estudantes, na formulação de políticas e práticas educacionais.

A elaboração e implementação adequadas do PPP são fundamentais para promover uma educação de qualidade e estimular a cidadania ativa, em conformidade com as aspirações e diretrizes da legislação educacional do país (Gadotti, 2003). Através do PPP, a escola tem a oportunidade de se organizar e planejar suas ações de acordo com os princípios do ECA, garantindo assim o cumprimento dos direitos das crianças e dos adolescentes (Freire, 2001).

O ECA foi instituído em 1990 e é considerado um marco legal do município de Juiz de Fora na proteção e promoção dos direitos de crianças e adolescentes no Brasil. Ele estabelece direitos fundamentais como o direito à vida, à saúde, à educação, à alimentação, ao lazer, à cultura e à convivência familiar e comunitária (Andrade, 2019).

A promoção do respeito às individualidades e necessidades específicas dos estudantes também é um aspecto essencial que deve ser abordado no PPP. Cada aluno é único e possui características e necessidades distintas, e o PPP deve garantir que essas diferenças sejam respeitadas e consideradas no planejamento das atividades e na oferta de suporte e acompanhamento aos estudantes (Andrade, 2019).

A relação entre o ECA e o PPP, por fim, é de complementaridade e interdependência, afirma Andrade (2019). O PPP deve incorporar as diretrizes do ECA, garantindo a proteção e promoção dos direitos das crianças e dos adolescentes. A relação entre a Base Nacional Comum Curricular (BNCC) estabelece as aprendizagens essenciais que todos os alunos devem desenvolver ao longo da Educação Básica, mas não substitui o PPP das escolas.

A BNCC e o PPP devem dialogar e se complementar, pois o PPP é responsável por traduzir as diretrizes da BNCC em ações concretas no âmbito da escola. Dessa forma, o PPP deve incorporar as competências e habilidades previstas na BNCC, adaptando-as à realidade e às necessidades locais, garantindo a contextualização e a pertinência do currículo para os estudantes.

2.2 TENDÊNCIAS EDUCACIONAIS EM MINAS GERAIS: INTEGRAÇÃO E ALINHAMENTO NORMATIVO PARA A QUALIDADE PEDAGÓGICA

No Estado de Minas Gerais, a Resolução CEE nº 481, de 1º de julho de 2021, desempenha um papel fundamental para as instituições de ensino do estado ao instituir e orientar a implementação do Currículo Referência de Minas Gerais (CRMG) nas escolas de Educação Básica. Conforme estabelecido na Resolução, as instituições de ensino públicas, privadas e comunitárias que atuam nos níveis da Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio são convocadas a revisar seus PPPs anualmente, a fim de assegurar a conformidade com os direitos, objetivos de aprendizagem e desenvolvimento, competências e habilidades preconizados na BNCC, no CRMG e em outras normativas educacionais vigentes.

De acordo com a Resolução CEE nº 481:

[...]as instituições de ensino devem reformular o seu Projeto Político-Pedagógico, de forma a garantir todos os direitos e os objetivos de aprendizagem e desenvolvimento, competências e habilidades, instituídos na BNCC, no CRMG e nas demais normativas educacionais vigentes.

Dessa forma, a resolução estabelece as diretrizes para a implementação do CRMG, que se torna um documento essencial para orientar o planejamento e a execução das práticas pedagógicas nas escolas de Minas Gerais.

Ao seguir as orientações da Resolução CEE nº 481, as instituições de ensino têm a oportunidade de oferecer uma educação de qualidade, alinhada com as normativas educacionais em vigor. Assim, o CRMG se torna um instrumento fundamental para garantir a excelência educacional e a adequação curricular nas escolas do estado, contribuindo para a formação integral dos estudantes e para a promoção de uma educação de qualidade e em conformidade com as exigências educacionais contemporâneas.

A Orientação Normativa ASIE nº 01/2022 é proveniente do Governo do Estado de Minas Gerais. Ela foi emitida pela Secretaria de Estado de Educação e tem como objetivo orientar as Superintendências Regionais de Ensino, bem como as Diretorias Educacionais e o Serviço de Inspeção Escolar. Esta orientação desempenha

um papel importante ao fornecer diretrizes claras para a construção do PPP e do Regimento Escolar, documentos fundamentais para a gestão democrática e a qualidade do ensino nas instituições educacionais. Ambos os documentos são essenciais para orientar as práticas educativas, promover a participação da comunidade escolar e garantir a eficácia das ações pedagógicas.

O PPP, primeiro e principal documento, abrange uma série de elementos que devem ser cuidadosamente considerados durante sua elaboração. Em sua construção, é essencial começar com a contextualização da instituição de ensino, abordando seu histórico, missão, visão e valores (Suguió, 2010). Essa seção fornece um panorama completo da identidade e dos propósitos educacionais da escola, conforme o PPP (2022, p.10):

O documento traz a unidade em relação à intencionalidade educativa da nossa escola, alinhada às diretrizes da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG), fortalecendo a identidade de nossa escola, esclarecendo sua organização, apontando os objetivos para a aprendizagem dos estudantes e, principalmente, definindo como nossa escola irá trabalhar para atingi-los. Traduz o que temos como proposta em relação ao currículo, à forma de gestão, à organização das práticas de ensino, às formas de avaliação e, principalmente, ao diagnóstico da situação atual com perspectiva de onde queremos chegar.

Além disso, o PPP deve incluir um diagnóstico detalhado da realidade dos sujeitos do processo educativo, levando em consideração fatores sociais, culturais, econômicos e políticos que influenciam a prática pedagógica. Esse diagnóstico subsidia a definição de estratégias e ações mais adequadas às necessidades e desafios locais, tornando o processo educativo mais eficaz e relevante.

O diagnóstico permite conhecer a realidade da escola e da comunidade onde ela está inserida. Subsidia a definição de estratégias e ações mais adequadas às necessidades e desafios locais, tornando o processo educativo mais eficaz e relevante. Assim, o PPP da nossa escola é elaborado de forma a considerar as especificidades do nosso contexto, promovendo uma educação de qualidade e significativa para os nossos alunos. (PPP, 2022, p.11).

Outro aspecto fundamental é a definição da concepção de educação, conhecimento e avaliação adotada pela instituição. Isso envolve estabelecer os princípios pedagógicos que guiarão as práticas educativas, bem como os critérios e instrumentos de avaliação da aprendizagem (Alves, 1992).

Na nossa escola, a concepção de educação está pautada na formação integral do ser humano, abrangendo os aspectos cognitivos, emocionais, sociais e éticos. O conhecimento é entendido como construção coletiva e contínua, sendo valorizado tanto o saber científico quanto os saberes populares e culturais dos alunos. A avaliação é vista como um processo formativo, que busca acompanhar o desenvolvimento do aluno ao longo de sua trajetória escolar, proporcionando feedbacks que contribuem para seu crescimento e aprendizado (PPP, 2022, p.12).

O perfil dos sujeitos da escola também deve ser descrito de maneira detalhada no PPP, levando em consideração suas características intelectuais, culturais, emocionais, afetivas e socioeconômicas. Essa compreensão é essencial para embasar as ações educativas de forma mais personalizada e inclusiva.

As ações realizadas pela escola buscam garantir uma educação de qualidade para todos os estudantes, considerando as necessidades e especificidades de cada um. Nesse sentido, promovemos uma abordagem educativa mais personalizada e inclusiva, que valoriza as diferenças e potencialidades individuais, visando o desenvolvimento integral dos alunos e sua plena inserção na sociedade (PPP, 2022, p.11).

Além disso, o PPP deve estabelecer as bases norteadoras do trabalho pedagógico na escola, incluindo metodologias de ensino, currículo, formação de professores, entre outros aspectos. Por fim, é importante definir critérios para avaliar a qualidade das aprendizagens, visando garantir a excelência do ensino e da aprendizagem.

O trabalho pedagógico da nossa escola é fundamentado em metodologias de ensino que priorizam a construção ativa do conhecimento pelos alunos, contextualizando os conteúdos curriculares para que façam sentido em suas realidades. O currículo é organizado de modo a garantir o desenvolvimento de competências e habilidades essenciais, conforme as diretrizes da Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e do Currículo Referência de Minas Gerais (CRMG). A formação continuada dos professores é incentivada e realizada regularmente, buscando o aprimoramento das práticas pedagógicas e o alinhamento com as políticas educacionais vigentes. (PPP, 2022, p.9).

Paralelamente, o Regimento Escolar desempenha um papel complementar ao PPP, estabelecendo normas básicas para o funcionamento da instituição. Este documento deve conter disposições preliminares que identifiquem e caracterizem a instituição educacional, bem como princípios educacionais orientadores que nortea-

rão as atividades de cada curso, nível, etapa ou modalidade de ensino oferecidos pela escola (Suguio, 2010).

Além disso, o Regimento Escolar deve registrar o compromisso formal dos diferentes segmentos da escola com a comunidade em que está inserida, assegurando as relações e responsabilidades entre eles. Sua elaboração também deve envolver a participação ativa de todos os segmentos da comunidade escolar, garantindo sua legitimidade e eficácia (Veiga, 2009).

Ao contemplar esses elementos na construção do PPP e do Regimento Escolar, as instituições de ensino podem garantir a coerência, a qualidade e a eficácia desses documentos como instrumentos de gestão e orientação pedagógica. A participação ativa de todos os segmentos da comunidade escolar é fundamental para a construção coletiva e democrática desses documentos, refletindo os valores e objetivos da instituição de ensino. Assim, ambos os documentos trabalham em conjunto para promover uma educação de qualidade, inclusiva e voltada para o desenvolvimento integral dos estudantes.

A Resolução SEE Nº 4.948, de 25 de janeiro de 2024, estabelece as diretrizes para a organização e funcionamento do ensino nas Escolas Estaduais de Educação Básica de Minas Gerais e orienta de forma detalhada a construção do PPP nas escolas. Por meio dessa resolução, são definidas diretrizes claras e fundamentais que garantem que o PPP seja elaborado e implementado como um instrumento eficaz para a melhoria contínua da qualidade educacional, alinhando-o às políticas públicas e às necessidades da comunidade escolar.

A participação da comunidade escolar na construção do PPP é essencial para que o documento reflita as necessidades da comunidade educativa. Com o envolvimento de todos os segmentos, o PPP se torna mais democrático e alinhado com os valores locais. Esse alinhamento é fundamental para uma educação contextualizada e significativa, além de ser importante para o desenvolvimento integral dos estudantes, que só ocorre plenamente quando eles participam de atividades que realmente dialogam com sua realidade.

Além disso, a necessidade de alinhamento do PPP com as diretrizes da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, conforme também estabelecido na resolução, assegura que as ações pedagógicas da escola estejam em consonância com as metas e objetivos mais amplos da educação estadual. Essa coerência e efi-

cácia nas práticas educativas são essenciais para o sucesso do processo educacional.

Dentro desse contexto de planejamento pedagógico, as resoluções SEE-MG nº 4.562/2018, SEE-MG nº 4.664/2019 e SEE-MG nº 5.233/2021 desempenham papéis específicos e complementares. A primeira, publicada em 5 de outubro de 2018, ao enfatizar a importância da participação da comunidade escolar, estabelece diretrizes claras para a elaboração do PPP. Já as últimas duas, SEE-MG nº 4.664/2019, publicada em 16 de maio de 2019, e SEE-MG nº 5.233/2021, publicada em 17 de dezembro de 2021, ao abordarem o Plano de Intervenção Pedagógica (PIP) e o Planejamento Escolar Unificado (PEU), respectivamente, promovem uma abordagem holística que integra o planejamento pedagógico com outros aspectos administrativos e financeiros, reforçando a importância de considerar os resultados das avaliações externas na tomada de decisões educacionais. Essas resoluções juntas fornecem um arcabouço abrangente para o desenvolvimento e aprimoramento do planejamento educacional nas escolas estaduais de Minas Gerais.

No contexto educacional, afirma Veiga (2009), o planejamento se torna muito mais relevante, pois é por meio dele que se define o caminho a ser seguido para alcançar a intencionalidade educativa, ou seja, a formação dos estudantes de acordo com os valores e princípios que a escola cultua.

2.3 PLANEJAMENTO E PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO: CAMINHOS PARA A INTENCIONALIDADE EDUCATIVA

O planejamento pedagógico é um processo estruturado que envolve a definição de objetivos educacionais, a seleção de conteúdos, a organização de atividades e a avaliação dos resultados, com o intuito de garantir um ensino eficaz e de qualidade. Na minha prática como docente e gestora, esse planejamento é essencial para alinhar as expectativas da escola com as necessidades dos alunos, proporcionando um ambiente de aprendizagem mais coerente e significativo.

Um planejamento pedagógico bem feito permite antecipar desafios, otimizar recursos e criar estratégias diferenciadas para atender à diversidade dos estudantes. Ele também promove a coesão entre a equipe pedagógica, facilitando a comuni-

cação e a colaboração, e assegura que todas as ações educativas estejam em consonância com os objetivos maiores da instituição.

Além disso, o planejamento pedagógico e o PPP, conforme Andrade (2019), estão intrinsecamente relacionados, pois ambos visam promover melhorias no processo de ensino e aprendizagem, buscando mudanças e aprimoramentos constantes. O ato de planejar consiste em estabelecer ações significativas que serão desencadeadas dentro de um período determinado, com o objetivo de criar algo melhor. Dessa forma, o planejamento pedagógico se apresenta como uma ferramenta indispensável para a concretização das metas estabelecidas pelo PPP, garantindo que a escola não só atinja seus objetivos educacionais, mas também se desenvolva de maneira contínua e sustentável.

O PPP é político pois tem como objetivo principal formar cidadãos para uma determinada sociedade, e é pedagógico pois busca efetivar na prática a formação de indivíduos críticos e construtivos (Santos, 2002). Ele precisa ser construído e vivenciado diariamente por todos os envolvidos no processo educativo, sendo um trabalho permanente e reflexivo que propicia a problematização da realidade escolar em busca de opções viáveis e democráticas.

Além disso, a organização do trabalho faz parte do projeto político pedagógico, uma vez que busca superar os conflitos do cotidiano, eliminando as relações de autoridade e competitividade e diminuindo os efeitos da fragmentação do trabalho. É importante destacar que cada escola deve organizar seu PPP de acordo com suas características e necessidades, levando em consideração seus alunos e o contexto em que está inserida.

Nesse sentido, cabe à administração central, representada pelo Ministério da Educação (MEC) e pelas Secretarias de Educação Estadual e Municipal, proporcionar às instituições de ensino os meios necessários para que elas possam criar e desenvolver seus respectivos PPPs, sem impor modelos prontos. Cada escola, em conjunto com seu corpo docente, deve buscar as medidas necessárias para aplicar o fazer pedagógico de forma elaborada e sistematizada, levando em consideração as características de seus alunos e as demandas da sociedade (Andrade, 2019).

A escola, como instituição social, tem como objetivo formar indivíduos que se adaptem à sociedade capitalista atual, que sejam capazes de pensar de acordo com seu tempo e que compreendam as determinações e contradições dessa mesma so-

cidade. Para isso, o PPP deve ser elaborado de forma a promover a formação integral dos alunos, contemplando aspectos cognitivos, emocionais, sociais e culturais (Carvalho, 2004).

O PPP, prossegue Carvalho (2004), deve ser um instrumento de transformação e melhoria constante, capaz de promover uma educação de qualidade e formar cidadãos críticos e participativos. Ele deve ser acompanhado e avaliado regularmente, de modo a verificar se está alcançando os seus objetivos e se está sendo efetivo na promoção da aprendizagem dos alunos. Assim, a relação entre planejamento e projeto político pedagógico é fundamental para o desenvolvimento de uma educação de qualidade, que atenda às necessidades da sociedade e promova o desenvolvimento integral dos indivíduos.

2.4 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO DE ENSINO, DA COMUNIDADE ESCOLAR, DOS PROJETOS E PARCERIAS ESPECIAIS

Desde o início desta dissertação, o PPP e a gestão democrática escolar emergem como eixos teóricos de significativa relevância e importância em nosso trabalho. Em diferentes momentos, um ou outro destaca-se de maneira proeminente, evidenciando a interdependência essencial entre esses dois componentes no contexto da gestão administrativa e pedagógica de uma instituição escolar. Em outras palavras, um PPP de qualidade não pode ser construído nem mantido sem a presença mínima de princípios democráticos.

Não obstante, deparamo-nos com diversas dificuldades nos processos de gestão escolar, tanto na implementação do PPP quanto na adoção de modelos de gestão democrática. Mesmo diante dos desafios, é imperativo considerar as inúmeras possibilidades que esses recursos e instrumentos têm para gerar benefícios significativos ao processo de ensino e aprendizagem. Essa dinâmica é fundamental para o sucesso de qualquer instituição de ensino, representando um investimento essencial na qualidade educacional.

Considerando as perspectivas detalhadamente abordadas neste trabalho, começamos a descrever minuciosamente a instituição que está sendo investigada, fornecendo informações sobre o desenvolvimento e a implementação dos projetos destacados no PPP da escola em questão.

A instituição de ensino, foco desta pesquisa, está localizada no bairro Barbosa Lage, na Zona Norte da cidade de Juiz de Fora, MG. De acordo com os dados obtidos do IBGE (2010), a população do Bairro Barbosa Lage era de 12.277 pessoas com uma área de 289,45 hectares. Os dados mais recentes de 2022 não trazem informações sobre a distribuição da população nos respectivos bairros somente informando que a população do município é de 540.756 pessoas.

O bairro Barbosa Lage, localizado em Juiz de Fora, destaca-se por oferecer uma ampla gama de serviços públicos essenciais à comunidade, incluindo unidades básicas de saúde, escolas, centros socioeducacionais, CRAS (Centro de Referência de Assistência Social), Conselho Tutelar, além de infraestrutura de saneamento básico, segurança pública, transporte público e espaços de lazer, como quadras e praças. De acordo com Silva (2020), "a oferta de serviços públicos de qualidade é um dos pilares para o desenvolvimento social em áreas urbanas periféricas."

Cerca de um terço dos alunos que frequentam a escola pesquisada recebem benefícios sociais, como o Bolsa Família (SIMADE, 2020). Em relação ao histórico da instituição, ela foi criada por decreto em 1966 e, inicialmente, oferecia vagas apenas para a Educação Infantil (PPP, 2020).

A escola foi anexada à Escola Estadual Professor Teodoro Coelho em 11 de junho de 1972. No ano seguinte, começou a oferecer o Ensino Fundamental e, em 1987, o Ensino Médio (PPP, 2022). Em 2008, a escola passou a ter um segundo endereço funcionando em um Centro Socioeducativo. O Centro Socioeducativo de Juiz de Fora é uma instituição vinculada à Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública de Minas Gerais, destinada ao cumprimento de medidas socioeducativas em meio aberto e semiliberdade para adolescentes em conflito com a lei. Situado na cidade de Juiz de Fora, sua principal missão é promover a ressocialização e a reintegração social desses jovens, proporcionando-lhes oportunidades de educação, profissionalização, assistência psicossocial e cultural (Mendonça, 2020).

Atualmente, a escola atua em dois endereços, mas sua administração é concentrada na sede (PPP, 2020). Entre 2020 e 2022, foi oferecido o ensino técnico noturno, mas foi encerrado devido à falta de solicitação por parte da equipe administrativa para sua continuação no Plano de Atendimento para 2023. Para 2024, a oferta de cursos técnicos foi direcionada para outras escolas que nunca os ofereceram antes.

O Governo de Minas Gerais adotou o Sistema Mineiro de Administração Escolar, o SIMADE, como plataforma de gestão escolar a partir de 2018. Essa ferramenta oferece recursos para atividades administrativas e pedagógicas, como o acompanhamento do progresso dos alunos, a administração do corpo docente, o controle de matrículas e a elaboração de projetos pedagógicos. Além disso, possibilita o acesso a dados educacionais para análise e planejamento.

Através deste sistema, a instituição, no ano de 2024, registrou 672 matrículas, abrangendo estudantes do sexto ano do Ensino Fundamental ao terceiro ano do Ensino Médio. No Centro Socioeducativo, as matrículas do Ensino Fundamental seguiram a Resolução nº 4276/2020, datada de 22 de janeiro de 2020, segundo a qual deve-se adotar a correção de fluxo para ajustar a distorção idade/série na qual alguns estudantes se encontram. A seguir, apresenta-se a distribuição de matrículas entre os anos de 2018 e 2024. A escola não possui dados referentes ao período de 2012 a 2017.

Tabela 1 - Distribuição de Matrículas entre os níveis 2018-2024 (Sede e CSE)

Ano	Ensino Fundamental Series iniciais	Ensino Fundamental Series Finais	Ensino médio	EJA	Ensino Técnico	Total
2018	42	271	289			602
2019	-	283	402	-	-	685
2020	-	278	341	-	-	619
2021	-	258	363	-	42	663
2022	-	195	250	104		499
2023	-	185	320	41		546
2024	-	232	394	46		673

Fonte: Tabela criada pela própria autora a partir dos dados do SIMADE.

A análise dos dados da tabela revela mudanças significativas na oferta educacional da instituição e no Centro Socioeducativo ao longo dos anos. Em 2018, um marco importante foi alcançado com a conclusão das séries iniciais do Ensino Fun-

damental, o que resultou na transição para a oferta exclusiva dos anos finais desse nível, juntamente com o ensino médio regular. Essa mudança reflete uma adaptação às demandas educacionais e às necessidades dos alunos atendidos.

No ano de 2021, uma nova dimensão foi adicionada à oferta educacional com a introdução do ensino técnico no período noturno. Essa iniciativa visava ampliar as oportunidades de formação profissional e inserção no mercado de trabalho para os alunos atendidos pela instituição. No entanto, a continuidade dessa oferta não se concretizou no ano seguinte devido à ausência de solicitação no Plano de Atendimento, evidenciando a importância do planejamento estratégico na gestão educacional. Já em 2022, outra modalidade de ensino foi incorporada à oferta educacional, desta vez voltada para o público do Ensino de Jovens e Adultos (EJA), porém restrita ao ensino médio (BRASIL, 2020).

Após uma análise dos livros de atas referentes ao período de 2012 a 2022, observou-se que o Centro Socioeducativo (CSE) nunca foi mencionado em nenhum planejamento educacional destinado ao acompanhamento dos menores ali presentes. No dia 20 de dezembro de 2018, uma reunião foi realizada, utilizando o período letivo, para estabelecer Normas e Orientações de Trabalho e Conduta. Essas normas, conforme evidenciado na ata escaneada no Anexo A, não estão formalizadas no regimento escolar, sendo esta a única ata registrada no livro correspondente ao Centro Socioeducativo. Surpreendentemente, a instituição só passou a ser descrita no Projeto PPP a partir do ano de 2018, embora opere no CSE desde 2008.

Quanto ao número de matrículas, este se mostra bastante variável, uma vez que as medidas socioeducativas podem ter duração de 45 dias até três anos. Ademais, é importante ressaltar que o CSE acolhe também alunos que não estão formalmente matriculados no SIMADE, porém, recebem acompanhamento pedagógico conforme estipulado pela Resolução SEE 4.693, de 07 de janeiro de 2022.

Esses alunos encontram-se em internação provisória, aguardando a definição da medida socioeducativa que determinará sua inclusão na turma correspondente ao seu nível de escolaridade. Essa prática visa assegurar que todos os indivíduos sob custódia do CSE recebam o suporte educacional adequado, garantindo assim o cumprimento de suas necessidades pedagógicas durante o período de internação.

O processo de ingresso na Escola é realizado por meio do Sistema Único de Cadastro e Encaminhamento para Matrícula (SUCEM), que direciona os alunos às

escolas mais próximas de sua residência. No caso do Centro Socioeducativo, as matrículas são organizadas pelas pedagogas da unidade, que têm a responsabilidade de gerenciar os registros educacionais dos menores em regime de internação (PPP, 2022).

A sede da instituição possui uma ampla área construída, com infraestrutura adequada para o atendimento dos alunos. A escola é composta pelos seguintes espaços:

As salas de aula são equipadas com lousas de vidro, proporcionando uma superfície lisa e durável para escrita e projeção de conteúdos. Cada sala conta com ventiladores, telas e aparelhos de projeção, garantindo um ambiente propício ao ensino e aprendizado.

O laboratório de Ciências dispõe de três microscópios, uma televisão de 50 polegadas para ampliar imagens microscópicas, vidrarias para experimentos, um kit de robótica para atividades tecnológicas e modelos anatômicos.

No laboratório de Informática, há 25 computadores conectados à internet, além de uma lousa de vidro e um projetor, oferecendo recursos tecnológicos essenciais para o desenvolvimento de atividades educacionais. A biblioteca está equipada com uma variedade de livros paradidáticos e literários, disponíveis durante todo o período escolar. O espaço conta com o suporte de três professores especialistas e três computadores para pesquisas acadêmicas.

A sala de Projetos possui uma lousa de vidro, projetor e é utilizada para iniciativas como o projeto Acordes, que oferece aulas de música (violino, violoncelo e flauta) em parceria com a empresa ArcelorMittal. Desde 2023, o espaço também é utilizado para aulas de português destinadas a imigrantes, em colaboração com o CRAS, com foco na comunidade venezuelana atendida pela instituição.

A quadra poliesportiva coberta, equipada com banheiros, vestiários e arquibancadas, proporciona um local adequado para esportes e atividades físicas. A escola também conta com um anfiteatro, que, no momento, encontra-se inativo devido à necessidade de reformas estruturais (PPP, 2022).

No segundo endereço, localizado no Centro Socioeducativo (CSE), a escola funciona em salas cedidas pela instituição. Em 2022, foram disponibilizadas 9 salas para uso dos estudantes e uma sala destinada aos professores. O CSE atende menores com idades entre 12 e 17 anos e 11 meses. Nesse mesmo ano, o Centro So-

cioeducativo tinha capacidade máxima para acolher 56 menores, dos quais 26 estavam matriculados no SIMADE.

Os profissionais que prestam serviços no Centro Socioeducativo são contratados temporariamente. Conforme estabelecido pela Resolução SEE Nº 4.920, de 06 de outubro de 2023, é vedado que funcionários efetivos da instituição exerçam suas funções no segundo endereço. Atualmente, a instituição conta com uma equipe de 20 docentes responsáveis por ministrar as aulas.

Uma característica desta escola é a parceria estabelecida com diversas organizações, tanto privadas quanto governamentais, para a implementação de projetos voltados para os alunos e a comunidade escolar. Esta colaboração vai além da simples cessão de espaço; ela representa uma integração escola-projeto, em que a escola não apenas oferece seu espaço físico, mas se envolve ativamente nas iniciativas conduzidas por essas instituições. Todas estas parcerias não estão descritas no PPP da escola, o que pode limitar o reconhecimento do valor do envolvimento da instituição em iniciativas educacionais e comunitárias.

Entre as parcerias e iniciativas especiais desenvolvidas pela instituição, destacam-se os programas de música e as colaborações esportivas realizadas em parceria com a empresa siderúrgica ArcelorMittal e a Prefeitura de Juiz de Fora. Essas ações não apenas enriquecem a experiência educacional dos alunos, mas também fortalecem os laços entre a escola e a comunidade.

O Projeto Acordes, iniciado em 2015 em parceria com a ArcelorMittal, oferece aos estudantes formação em educação musical clássica. Embora o projeto não esteja mencionado no PPP, ele desempenha um papel essencial na formação cultural dos alunos e contribui para uma conexão mais profunda com a comunidade local.

Outro destaque é a parceria esportiva com a Prefeitura de Juiz de Fora, iniciada em 2022, quando o diretor da unidade enviou um e-mail expressando o interesse em utilizar o espaço da escola para sediar o projeto. A partir disso, a instituição passou a oferecer aulas de futsal e handebol para estudantes e também para a comunidade local. Esse projeto ampliou as oportunidades esportivas e promoveu maior integração social.

A colaboração com a ArcelorMittal inclui ainda outros projetos especiais, como o programa de vôlei, iniciado com o Projeto JF Vôlei. Oferecendo aulas de vôlei às terças e quintas-feiras no período noturno, o projeto atende tanto os estudantes

quanto a comunidade, promovendo a prática esportiva e fortalecendo os laços entre a escola e seu entorno. Em 2024, a parceria com a ArcelorMittal beneficiou aproximadamente 50 alunos do ensino fundamental e médio, reafirmando o compromisso da empresa com a educação e o desenvolvimento local.

Essas parcerias enriquecem o currículo escolar, proporcionando aos alunos acesso a atividades extracurriculares de alta qualidade que complementam sua formação acadêmica. Além disso, promovem a integração da escola com a comunidade e reforçam os laços entre os diferentes setores da sociedade em prol do desenvolvimento educacional e cultural dos estudantes.

Dentro desse contexto, é fundamental que a escola continue a explorar e aprimorar essas parcerias, garantindo que os projetos desenvolvidos estejam alinhados com os objetivos educacionais e sociais da instituição. Além disso, é importante que essa colaboração seja refletida de maneira mais abrangente em documentos institucionais como o PPP, para que toda a comunidade escolar compreenda e participe ativamente desse modelo inovador de integração e colaboração. É relevante observar que, até o momento, essas parcerias estabelecidas com organizações externas não estão formalmente incluídas no PPP da escola.

No entanto, sua contribuição significativa para o enriquecimento do ambiente educacional sugere a necessidade de sua incorporação oficial no planejamento e nas diretrizes pedagógicas da instituição. Essa transparência fortalecerá ainda mais a relação entre a escola, seus alunos e a comunidade, consolidando-a como um centro de aprendizado dinâmico e comprometido com o desenvolvimento integral de todos os envolvidos.

Ao analisarmos o PPP da escola participante, percebemos que ele destaca a importância dos projetos como ferramentas para combater a evasão escolar. No entanto, é notável a ausência de detalhes sobre iniciativas específicas, como o Projeto Acordes e o Projeto JF Vôlei, que desempenham papéis significativos na formação dos nossos alunos.

Esses projetos não apenas incentivam a assiduidade dos alunos, mas também promovem o apoio ativo das famílias, visto que muitos pais participam como voluntários ou espectadores nas competições externas em que nossos alunos se destacam com participação em massa. Esses aspectos demonstram como iniciativas

extracurriculares bem estruturadas podem ser fundamentais para o sucesso educacional e o engajamento comunitário dentro da escola.

É fundamental reconhecer que esses projetos contribuem não apenas para a formação acadêmica, mas também para o desenvolvimento integral dos alunos e a integração com a comunidade (Andrade, 2013). Sugere-se, portanto, que o PPP seja revisitado e revisado para incorporar essas iniciativas, destacando a importância de projetos específicos no contexto educacional dessa escola. Este passo não apenas reforçará a transparência nas práticas escolares, mas também consolidará a imagem da escola como um centro de aprendizagem dinâmico e engajado com seu entorno.

Em maio de 2023, a comunidade educacional se reuniu na quadra poliesportiva da instituição para celebrar um momento especial: um jogo amistoso organizado pelo Projeto JF Vôlei, que contou com a participação dos alunos da escola envolvidos no projeto. Atualmente, o projeto conta com 100 alunos participantes, abrangendo estudantes tanto do ensino médio quanto do fundamental.

Este evento não apenas proporcionou uma experiência esportiva vibrante, mas também fortaleceu os laços comunitários e incentivou uma abordagem saudável à competição e ao trabalho em equipe. O Projeto JF Vôlei, comprometido em promover a prática do voleibol e seus valores, organizou este jogo amistoso como parte de sua iniciativa contínua de envolver os alunos em atividades físicas e promover um estilo de vida ativo. A ação não foi apenas uma oportunidade para exibir habilidades esportivas, mas também um meio de fomentar a camaradagem, o respeito mútuo e a disciplina entre os participantes.

Além da dimensão esportiva, o jogo amistoso foi uma oportunidade para os alunos demonstrarem valores como cooperação, solidariedade e *fair play*. O *fair play*, ou jogo limpo, refere-se ao comportamento ético e respeitoso durante a prática esportiva, enfatizando o respeito pelos adversários, pelas regras do jogo e pelo espírito esportivo. A competição contou com momentos de apoio mútuo, enfatizando que, mais do que vencer, a participação e a celebração do esforço são aspectos essenciais do esporte.

Esta atividade reflete a dedicação da instituição em proporcionar experiências educacionais abrangentes além sala de aula. O esporte, como visto neste jogo amistoso, desempenha um papel fundamental no desenvolvimento holístico dos alunos,

contribuindo para sua saúde física, habilidades sociais e desenvolvimento emocional.

Dentro do PPP, destaca-se a representatividade da comunidade escolar por meio do Colegiado Escolar, uma instância fundamental que promove a participação ativa de alunos e familiares nas decisões escolares. Este órgão desempenha um papel na definição e implementação de projetos externos no espaço escolar, consolidando-se como um canal democrático para a construção coletiva das diretrizes institucionais.

2.5 O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO E SUA RELAÇÃO COM OUTROS DISPOSITIVOS DEMOCRÁTICOS EM PROL DE UMA ESCOLA PARTICIPATIVA

A constituição do Colegiado Escolar na instituição pesquisada ocorreu de forma transparente e democrática, seguindo os procedimentos estabelecidos pela Resolução SEE Nº 4764, de 23 de agosto de 2022. Os membros do colegiado foram escolhidos através de um processo de votação realizado pelo próprio segmento escolar. Isso significa que os professores, funcionários, pais e, possivelmente, alunos tiveram a oportunidade de participar ativamente do processo de seleção dos representantes.

No contexto do PPP da escola, o Colegiado Escolar desempenha um papel importante na formulação de diretrizes que promovem uma escola participativa e democrática. Através da colaboração entre diferentes segmentos da comunidade escolar, como destacado pela Resolução SEE Nº 4764, datada em 23 de agosto de 2022, o Colegiado não só garante a representatividade nos processos decisórios, mas também contribui significativamente para a implementação de iniciativas que fortalecem o ambiente educacional. Integrar as atividades do Projeto Acordes e do Projeto JF Vôlei ao PPP, por exemplo, seria um reflexo concreto da capacidade do Colegiado em expandir as oportunidades educacionais e promover um aprendizado integral para todos os alunos.

Na comunicação realizada por meio do grupo do aplicativo WhatsApp foi divulgado para toda a comunidade escolar o desfecho da eleição dos membros do colegiado. Essa ação teve como objetivo promover a transparência e incentivar a participação ativa dos envolvidos nas decisões institucionais. Entretanto, ao revisar os

registros dos livros de ata da instituição, entre os anos de 2012 a 2022, constatou-se que apenas atas referentes às eleições do colegiado dos anos de 2019 e 2022 foram localizadas. Não há registros anteriores disponíveis nos arquivos, o que sugere que possíveis documentos anteriores estejam indisponíveis ou não tenham sido devidamente arquivados.

Além disso, a Resolução SEE Nº 4764, de 23 de agosto de 2022, estabelece que o número de membros do Colegiado está diretamente vinculado ao número de matrículas da escola. Nesse caso específico, a escola foi composta por seis membros, o que indica que houve uma distribuição justa e proporcional de representatividade dentro do colegiado.

Os membros do Colegiado Escolar representam uma diversidade de perspectivas e papéis dentro da comunidade escolar. Dois docentes da instituição, uma representante do setor administrativo, dois alunos e um responsável pelos alunos formam esse grupo multifacetado. Este órgão não apenas possui o poder de deliberação e decisão, mas também se reúne na primeira terça feira de cada mês, para discutir e tomar decisões sobre uma variedade de questões relevantes para a escola.

A importância desse órgão colegiado é evidenciada pela sua capacidade de abordar e estabelecer políticas abrangentes que orientam diversos aspectos da vida escolar. Desde políticas acadêmicas e disciplinares até questões financeiras e de gestão, o Colegiado Escolar desempenha um papel central na formação do ambiente educacional. A tomada de decisões colegiada é um princípio essencial que assegura que as escolhas importantes sejam feitas considerando-se uma gama diversificada de perspectivas e necessidades (Libâneo, 2013).

No contexto educacional, o PPP e o Regimento Escolar são documentos fundamentais que norteiam as práticas e a identidade de uma instituição de ensino. Entretanto, a forma como esses documentos são construídos e atualizados pode impactar diretamente na sua eficácia e na apropriação do mesmo pela comunidade escolar (Veiga, 2012).

Diante da minha observação enquanto professora atuante nessa instituição desde 2019, presenciei que a última atualização desses documentos na escola ocorreu no ano de 2022 sob a execução do docente de sociologia, atendendo a uma solicitação da gestão anterior. No entanto, é relevante pontuar que a construção desses documentos deveria seguir um processo coletivo, envolvendo toda a comunidade

de escolar. O princípio democrático da participação visa garantir que as perspectivas de todos os envolvidos sejam consideradas, resultando em diretrizes mais abrangentes e representativas.

A idealização de um PPP e Regimento construídos de forma coletiva não apenas respeita os princípios democráticos, mas também fortalece o senso de pertencimento da comunidade escolar. Paro (2016) reforça a importância do PPP como um instrumento de gestão que deve ser construído coletivamente, permitindo que a escola seja não apenas um espaço de ensino, mas também um ambiente de aprendizagem social onde todos os membros da comunidade escolar têm voz e vez. Infelizmente, no caso presente, observa-se uma lacuna nesse processo participativo.

Embora haja menção a uma construção coletiva, as informações indicam que a participação efetiva não foi alcançada. Não há qualquer menção à elaboração do PPP nos registros que remontam de 2012 a 2019, sugerindo uma falta de envolvimento da comunidade escolar na definição das diretrizes pedagógicas e organizacionais da instituição durante esse período.

A participação de todos os atores da comunidade escolar é importante, especialmente no que diz respeito aos especialistas de Educação Básica. Veiga (2012) destaca que a participação efetiva só ocorre quando há um verdadeiro compromisso de todos os envolvidos. A ausência da contribuição desses profissionais na atualização dos documentos pode impactar a representatividade e a qualidade das orientações pedagógicas. As Especialistas de Educação Básica desempenham um papel vital na definição de estratégias educacionais, e sua participação no processo de construção do PPP é fundamental para o sucesso das práticas pedagógicas.

É relevante destacar que a transparência e a comunicação efetiva são elementos-chave nesse processo. Minayo (2014) aponta que a criação de espaços permanentes de diálogo e a capacitação dos atores envolvidos são fundamentais para que eles compreendam a importância de sua participação e se sintam preparados a contribuir efetivamente.

A apresentação tardia das atualizações, somente comunicadas após a finalização, pode gerar desconforto e falta de clareza entre os membros da comunidade escolar. A transparência no processo de construção e atualização dos documentos contribui para um ambiente mais colaborativo e confiável.

Para corrigir e aprimorar esse processo, é necessário repensar as estratégias de construção e atualização do PPP e do Regimento. Demo (2002) afirma que a resistência à mudança e a falta de formação contínua são barreiras significativas para a efetivação de uma gestão participativa. O estabelecimento de fóruns, reuniões e canais de comunicação mais eficazes pode garantir uma participação mais ampla e informada. Além disso, é fundamental revisitar o princípio da construção coletiva, assegurando que todas as vozes sejam ouvidas desde o início do processo.

Em relação aos planejamentos pedagógicos, as Reuniões Pedagógicas, também chamadas de reuniões de Módulo II, passaram a ocorrer com maior frequência a partir de 2023, sendo realizadas quinzenalmente e apresentando carga horária variável, conforme as demandas que precisam ser discutidas e resolvidas. Esses encontros estratégicos visam à criação de projetos para melhorar a educação e o ambiente escolar, conforme a legislação vigente. Entre 2012 e 2022, houve irregularidade nessas reuniões, com projetos sendo desenvolvidos isoladamente e sem o conhecimento dos demais docentes.

Não há registros administrativos que comprovem a regularidade dessas reuniões no período mencionado. Minayo (2014) destaca a importância de criar espaços permanentes de diálogo e capacitação para que todos compreendam sua importância e contribuam efetivamente. A comunicação tardia das atualizações, após a finalização, pode gerar desconforto e falta de clareza na comunidade escolar.

A obrigatoriedade das Reuniões Pedagógicas está alinhada com o disposto na Lei Estadual nº 20.592, de 21 de dezembro de 2012, no Decreto Estadual nº 46.125, de 27 de dezembro de 2013, e na Resolução SEE nº 4789, de 18 de março de 2022, art. 7, que normatiza a carga horária do Professor de Educação Básica. Nesse contexto, fica estipulado que a dedicação de até duas horas semanais para tais atividades é uma prática respaldada legalmente. A orientação sobre o cumprimento de um terço da carga horária está de professor destinada às atividades extraclasses é detalhada no Ofício Circular SG 2.663/2016, de 13 de setembro de 2016. Este documento fornece diretrizes específicas sobre como essa carga horária pode ser distribuída, destacando a importância da participação nas Reuniões Pedagógicas como componente essencial dessa distribuição.

Com a duração mencionada, as reuniões proporcionam oportunidades valiosas para a reflexão sobre a prática pedagógica, além de servirem como espaço para

a formação continuada e o fortalecimento das relações interpessoais entre os educadores.

Os especialistas em Educação Básica desempenham um papel fundamental nessas reuniões, contribuindo ativamente para a coordenação e integração dos processos de ensino e aprendizagem. Em parceria com a Direção da escola, compartilham a responsabilidade pela liderança da gestão pedagógica, assegurando que esta seja a base orientadora para o planejamento, implementação e desenvolvimento das ações educacionais.

Além disso, as reuniões de planejamento na instituição são espaços estratégicos que se concentram na análise e busca por soluções para diversas questões, incluindo dificuldades de aprendizado, desempenho acadêmico dos alunos, critérios e métodos de avaliação, bem como reflexões sobre problemas disciplinares e relacionamentos interpessoais. Essas discussões não apenas abordam desafios, mas também oferecem um valioso espaço para compartilhar experiências bem-sucedidas relacionadas ao currículo, contribuindo para a melhoria contínua da aprendizagem dos estudantes.

Durante essas reuniões, como citada na ata lavrada no dia quatro de fevereiro do ano de dois mil e dezenove, são definidos projetos específicos, como a Feira de Ciências, realizada anualmente em novembro, envolvendo a articulação de várias áreas de conhecimento. Este projeto busca promover o trabalho interdisciplinar, enriquecendo a experiência dos alunos na escola, estimulando o interesse pela ciência e cultivando habilidades fundamentais para o sucesso acadêmico e pessoal. Além disso, reforça a ideia de que a ciência está presente no cotidiano, sendo acessível a todos, contribuindo para a formação de uma sociedade mais cientificamente informada.

No contexto dessas reuniões, as avaliações externas têm uma importância significativa. Elas são ferramentas que permitem medir o desempenho educacional de forma ampla, comparando os resultados obtidos pelos alunos de uma escola, região ou país com parâmetros estabelecidos. Entre os exemplos estão exames padronizados, como o Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB), o Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) e outras avaliações aplicadas em âmbito estadual ou municipal. Nos encontros de Módulo II, os educadores analisam e discutem esses resultados, o que possibilita uma compreensão mais detalhada do desempe-

nho dos estudantes e a identificação de áreas que necessitam de intervenções pedagógicas direcionadas.

Um aspecto relevante discutido nessas reuniões é a ausência do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) desde 2015 na escola. Informações indicam que, naquele ano, não houve participação dos estudantes na aplicação da prova do SAEB. Em resposta a esse cenário, em 2023, os educadores lideraram uma iniciativa para incentivar a participação dos alunos na avaliação do SAEB, alcançando uma taxa de participação de 80% e permitindo a análise do desempenho dos estudantes.

Paralelamente, no mesmo ano, os estudantes do Ensino Médio se envolveram na criação de um jornal interativo, supervisionado pela professora de Língua Portuguesa. A iniciativa foi aprimorada por meio de uma oficina jornalística promovida pela SRE, refletindo o protagonismo juvenil estimulado nas reuniões de planejamento. O envolvimento dos alunos em iniciativas extracurriculares, como a criação do Grêmio Estudantil, decidida por votação em novembro de 2023, reforça não apenas o comprometimento com a educação, mas também fortalece o ambiente escolar por meio da promoção do protagonismo estudantil e participação ativa nas decisões da comunidade escolar.

Outro aspecto destacado dos projetos implementados em 2023 foram os passeios pedagógicos, reconhecidos como ferramentas essenciais para enriquecer a aprendizagem dos estudantes. A seleção criteriosa das turmas prioritárias, cujos conteúdos dos passeios estivessem diretamente relacionados ao currículo estudado em sala de aula, resultou em experiências significativas.

Por exemplo, no Estado do Rio de Janeiro, foram realizados dois passeios educativos em 2023. Em maio, os alunos visitaram o município do Rio de Janeiro, explorando o Museu do Amanhã e o BioParque, experiências que integraram ciência, tecnologia e biodiversidade de maneira prática e interativa. Em outubro, uma segunda excursão levou os estudantes a Petrópolis, onde visitaram o Museu Imperial e aprofundaram seus conhecimentos sobre a história do Brasil durante o período imperial. Essas iniciativas demonstram o compromisso da instituição em proporcionar experiências educativas além das salas de aula, enriquecendo o aprendizado dos estudantes por meio de vivências práticas e contextualizadas.

Além disso, a atenção voltada à comunidade venezuelana e aos alunos migrantes resultou na decisão de ceder as instalações da instituição para o projeto "Português para Migrantes", desenvolvido em parceria com o CRAS e a UFJF. Esse projeto, que visa oferecer ensino da Língua Portuguesa para migrantes adultos, realiza aulas quinzenais na instituição, beneficiando cerca de 20 alunos adultos não vinculados à escola. Essa colaboração representa um esforço significativo para promover a integração e facilitar o processo de adaptação linguística desses migrantes na comunidade local.

A falta de participação efetiva da comunidade escolar, incluindo os especialistas em Educação Básica, evidencia a necessidade urgente de reavaliar as estratégias de construção e atualização do nosso PPP. Elementos fundamentais nesse processo, como transparência e comunicação efetiva, devem ser fortalecidos desde as fases iniciais para evitar desconfortos e garantir um ambiente colaborativo.

No que diz respeito às Reuniões Pedagógicas de Módulo II, embora tenham adquirido destaque a partir de 2023, a irregularidade observada de 2012 a 2022 destaca a importância de garantir a adesão total a esses encontros estratégicos. O cumprimento integral da legislação vigente, que respalda a obrigatoriedade dessas reuniões, é essencial para assegurar a consistência e a eficácia dos processos educacionais e administrativos na instituição.

A iniciativa de incentivar a participação dos alunos em avaliações externas, como o SAEB, é positiva, destacando a importância de medidas proativas para reverter esse cenário e buscar continuamente aprimorar o desempenho dos estudantes.

O protagonismo juvenil, como destacado por Freire (1996), é fundamental para transformar os estudantes em agentes ativos na construção de seu conhecimento e na participação em processos decisórios. Alinhada a essa perspectiva, a Secretarias de Educação do Estado de Minas Gerais (SEEMG), reconhece a importância de engajar os jovens em projetos e políticas educacionais que os afetam diretamente. O envolvimento dos estudantes em atividades extracurriculares, como o jornal interativo e o Grêmio Estudantil, evidencia o compromisso da escola em promover o protagonismo juvenil. Além disso, destaca-se que os representantes de turmas são eleitos por votação dentro de suas próprias turmas, o que reforça a participação ativa dos alunos na gestão e na tomada de decisões dentro da instituição. A realização de

passeios pedagógicos, a atenção dedicada à comunidade venezuelana e o projeto "Português para Migrantes" são exemplos de uma abordagem inclusiva e enriquecedora. No entanto, é importante que tais práticas sejam mantidas e expandidas, visando ao benefício contínuo de todos os envolvidos.

Portanto, corrigir as lacunas identificadas nos processos de construção e atualização dos documentos, fortalecer a participação coletiva, cumprir integralmente as diretrizes legais e abordar questões persistentes, são passos essenciais para promover uma educação mais eficaz, inclusiva e alinhada às necessidades da comunidade escolar.

Neste capítulo, foi ressaltada a importância do PPP como um documento central que não só orienta a prática educativa, mas também reflete a identidade e os valores da comunidade escolar. O PPP, além de ser um conjunto de diretrizes, atua como um instrumento que busca promover a participação democrática, a inclusão e o respeito às diversidades. A pesquisa identificou que a fundamentação legal do PPP, aliada ao planejamento educacional, é essencial para a definição de objetivos claros e metas específicas que direcionam a prática pedagógica. No entanto, um dos principais desafios detectados é a dificuldade em garantir que essas diretrizes se traduzam efetivamente na prática cotidiana.

Além disso, foram evidenciados obstáculos significativos na construção e atualização do PPP, como a resistência à mudança, a falta de engajamento de alguns membros da comunidade escolar e a dificuldade em conciliar as diversas perspectivas e necessidades presentes na escola.

Com base na compreensão da relevância e dos desafios associados ao PPP, o próximo capítulo se dedicará a uma análise mais profunda dos princípios democráticos que devem orientar sua construção e revisão. Serão examinadas as formas pelas quais a democracia participativa e a gestão democrática podem ser aplicadas na prática para garantir uma gestão escolar verdadeiramente inclusiva e colaborativa.

A discussão buscará identificar estratégias que possam superar os desafios, especialmente no que tange à criação de uma escola democrática, onde todos os membros da comunidade escolar tenham voz ativa e participem de maneira significativa no processo educativo, o que, depois da pesquisa de campo, nos conduzirá à elaboração de um quarto capítulo com proposições que possam refletir os anseios e

as características singulares de nossa escola, bem como de nossa comunidade escolar.

3 UMA ANÁLISE SOBRE OS PRINCÍPIOS DEMOCRÁTICOS DE UM PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO

Neste capítulo nos dedicaremos a analisar os conceitos que nos ajudarão a compreender sobre participação, em âmbito escolar e comunitário, no que tange à atualização e à reformulação do PPP na instituição de pesquisa, bem como os princípios que podem facilitar uma gestão que se vislumbra também democrática. Tem por objetivo, nessa primeira frente do capítulo, investigar as dificuldades na consolidação da mobilização e no engajamento da comunidade escolar em torno dos pilares da participação democrática – tendo como pano de fundo a garantia de um PPP que reflita e responda à diversidade de seu coletivo escolar na dinâmica da instituição de ensino pesquisada.

Tal objetivo é examinar criticamente as dificuldades e limitações na participação dos diversos atores da comunidade escolar, oferecendo uma nova perspectiva sobre os desafios enfrentados na implementação de práticas de gestão democrática e participativa na educação pública.

A segunda frente aborda o percurso metodológico adotado para a pesquisa, detalhando os recursos e instrumentos empregados na coleta de dados durante o trabalho de campo. Para compreender em profundidade o caso de gestão proposto nesta dissertação, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas, conduzidas através da escuta ativa de diversos sujeitos da comunidade escolar. Essa abordagem possibilitou captar múltiplas perspectivas, enriquecendo a análise com a diversidade de experiências e percepções presentes no ambiente escolar.

3.1 DA IMPORTÂNCIA DA DEMOCRACIA E DA PARTICIPAÇÃO

Gadotti (1994) ressalta que todo projeto implica em rupturas com o presente e promessas para o futuro. Projetar significa sair da zona de conforto, enfrentar um período de instabilidade e buscar uma nova estabilidade com base na promessa de um estado melhor do que o presente. Nesse sentido, o PPP é o planejamento de to-

das as atividades que ocorrerão em uma escola durante o ano letivo, sendo um compromisso coletivo firmado por todos os membros e participantes da instituição.

Além disso, deve-se destacar que tal projeto é essencial à gestão democrática, tema que será explorado com mais profundidade na próxima seção, pois a abordagem sobre democracia, vista de uma perspectiva mais abrangente, é fundamental para a contextualização desta pesquisa.

Apesar de suas raízes remontarem à Grécia Antiga e de ter passado por diversas transformações ao longo da história, o conceito de democracia mantém-se central na organização das sociedades. Para Bobbio (1986, p. 82), democracia é compreendida como “um conjunto de regras que permitem a mais ampla e livre participação dos cidadãos na tomada de decisões coletivas”, enfatizando a importância da participação ativa da população nas deliberações que afetam o bem comum. Esse desenho conceitual nos é caro para entender a importância da participação ativa de todos os membros da comunidade escolar na construção de uma gestão democrática.

Dessa maneira, a obra “Participação é Conquista” de Pedro Demo (2002) é um marco teórico essencial para compreender a dinâmica da gestão democrática nas instituições educativas. Nesta seção, buscamos contextualizar os princípios abordados por Demo no âmbito do PPP na instituição de ensino objeto de pesquisa. A relevância deste tema é destacada por diversos autores, como Paro (2016) e Lück (2009), que corroboram com a importância da participação ativa de toda a comunidade escolar na construção de uma gestão verdadeiramente democrática.

Pedro Demo (2002) argumenta que a participação não é apenas um direito, mas uma conquista que requer esforço contínuo e compromisso de todos os atores envolvidos. Ele destaca que a participação efetiva se manifesta quando os indivíduos se apropriam das decisões e das práticas institucionais, transformando-se em protagonistas do processo educativo. Esta visão é importante para a elaboração e atualização do PPP, que deve ser um documento vivo, refletindo as necessidades e aspirações da comunidade escolar.

A gestão democrática na educação, conforme Demo (2002), pressupõe a descentralização das decisões e a valorização do coletivo. Este princípio é essencial na construção do PPP, que deve ser elaborado com ampla participação de gestores,

professores, alunos e pais. Paro (2016) reforça a importância do PPP como um instrumento de gestão que deve ser construído coletivamente.

Segundo Paro (2016), a participação democrática no PPP permite que a escola seja não apenas um espaço de ensino, mas também um ambiente de aprendizagem social, onde todos os membros da comunidade escolar têm voz e vez. Esta abordagem é corroborada por Lück (2009), o qual afirma que a gestão democrática contribui significativamente para a qualidade da educação, pois promove um ambiente de cooperação e corresponsabilidade.

Embora a teoria da participação democrática seja amplamente aceita, sua implementação prática enfrenta diversos desafios. Demo (2002) aponta que a resistência à mudança e a falta de formação contínua são barreiras significativas para a efetivação de uma gestão participativa.

A superação dessas barreiras, conforme Minayo (2014), requer estratégias de formação continuada e criação de espaços permanentes de diálogo. A capacitação dos atores envolvidos é fundamental para que eles compreendam a importância de sua participação e se sintam preparados a contribuir efetivamente. Além disso, a criação de fóruns, conselhos e outras formas institucionalizadas de participação podem facilitar a construção de um PPP mais inclusivo e representativo.

Veiga (2012) destaca que a participação efetiva só ocorre quando há um verdadeiro compromisso de todos os envolvidos. Para isso, é necessário promover uma cultura de participação, onde a cooperação e o diálogo sejam valores centrais. A implementação de programas de formação e capacitação contínua, como proposto por Libâneo (2004), pode contribuir para a construção de uma gestão escolar mais democrática e participativa.

A relação entre democracia e participação é um tema central nas teorias políticas contemporâneas, sendo amplamente discutida por diversos autores brasileiros. Pedro Demo (2001) enfatiza que a participação não pode ser vista como uma dádiva ou concessão, mas sim como um direito que deve ser exercido de maneira ativa e constante pelos cidadãos.

Este ponto de vista está alinhado com as ideias de outros teóricos brasileiros como Leonardo Avritzer, que em sua obra "A Moralidade da Democracia" (1996) defende a participação direta dos cidadãos nos processos decisórios já que é vital para o desenvolvimento de habilidades cívicas e para a promoção de uma sociedade ver-

dadeiramente democrática. Avritzer argumenta que a participação não apenas fortalece a democracia, mas também educa os cidadãos, tornando-os mais aptos a contribuir para o bem comum. Ou seja, uma das premissas de um Projeto-Político-Pedagógico como mencionamos anteriormente.

As ideias de Pedro Demo também se alinham com as reflexões de Boaventura de Sousa Santos em *Democracia e Participação* (2002), onde são abordadas diversas formas de engajamento cidadão. Santos enfatiza que a participação genuína é um instrumento fundamental para o empoderamento e a transformação social. Ele ressalta que essa participação deve capacitar os indivíduos a influenciar de maneira efetiva as decisões que impactam suas vidas, sendo um elemento central na construção de uma democracia mais inclusiva e sólida.

No contexto da democracia participativa, Gohn (2001), em "Conselhos Gestores e Participação Sociopolítica", enfatiza a importância do engajamento cívico e da comunicação no fortalecimento das instituições democráticas. Para Gohn, a participação cidadã deve ser caracterizada por processos deliberativos, onde os indivíduos possam debater e deliberar sobre questões de interesse comum de maneira inclusiva. Essa visão complementa a abordagem de Demo, que também compreende a participação como um processo deliberativo e contínuo, essencial para a vitalidade democrática.

Marilena Chauí, em "Cidadania Cultural" (2006), fornece uma análise detalhada do impacto positivo da participação cívica na formação de uma cultura democrática. Chauí argumenta que a participação ativa dos cidadãos é fundamental para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária. A organização da sociedade civil e a participação ativa dos cidadãos são, portanto, fundamentais para a construção de instituições democráticas sólidas e responsivas.

A relação entre participação e democracia também é explorada por outros autores brasileiros como Paulo Freire e Octávio Ianni. Freire, em "Pedagogia do Oprimido" (1970), cita a participação como uma forma de conscientização e emancipação dos indivíduos. Ele argumenta que a participação ativa dos cidadãos é essencial para a saúde da democracia, prevenindo o surgimento de elites dominantes e promovendo a renovação política. Ianni, em "A Sociedade Global" (1992), também enfatiza que a participação é uma condição *sine qua non* para a realização plena dos

ideais democráticos. Para Ianni, a democracia deve proporcionar igualdade política, permitindo que todos os cidadãos tenham voz e influência nos processos decisórios.

Desta forma, a relação entre democracia e participação é interdependente. A participação cidadã é não apenas um direito, mas um dever cívico que fortalece a democracia, promove a transparência e a responsabilidade governamental, e garante que as decisões políticas reflitam verdadeiramente a vontade do povo. A análise da obra "Participação é Conquista" de Pedro Demo, em conjunto com as contribuições de outros autores renomados, oferece um embasamento teórico sólido para a compreensão dos desafios e possibilidades da gestão democrática na educação.

3.2 GESTÃO DEMOCRÁTICA: CONCEITOS, PRÁTICAS E POSSIBILIDADES

A gestão democrática é essencial para promover autonomia, participação e cidadania no ambiente escolar. Antes da formalização legal no Brasil, algumas unidades federativas já buscavam maior autonomia e práticas mais democráticas na gestão educacional (Silva et al., 2020).

Essas iniciativas pioneiras facilitaram a institucionalização da gestão democrática, incluindo diversas vozes no processo decisório e valorizando a participação coletiva. Conforme destaca Luiz Fernandes Dourado (2012), a gestão democrática não se restringe à mera consulta ou delegação de tarefas, mas envolve um processo ativo e contínuo de compartilhamento de poder e responsabilidades. Nesse sentido, a elaboração e a implementação do PPP na Unidade de Ensino são um reflexo desse compromisso com a participação coletiva e a gestão democrática.

Promover um ambiente em que gestores, professores, alunos e a comunidade participem ativamente no planejamento e execução das políticas educacionais reforça a ideia de uma educação inclusiva e democrática, que atenda às necessidades de todos.

A LDB, especialmente em seu art. 14, busca regulamentar esse processo, conferindo às escolas a responsabilidade de definir, em sintonia com a comunidade escolar, a operacionalização de uma gestão democrática. De acordo com a LDB, a gestão democrática deve contemplar a participação ativa dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico e a atuação das comunidades escolares e locais em conselhos escolares ou equivalentes.

Esse processo não apenas facilita a gestão participativa, mas também promove a igualdade e a garantia de acesso ao conhecimento historicamente acumulado, além de assegurar o pleno exercício da cidadania. A gestão democrática compreende práticas e princípios voltados à integração de toda a comunidade escolar em um esforço contínuo para aprimorar a qualidade educacional (Narciso et al., 2021).

O conceito de gestão, conforme Cury (2002), vai além da simples administração. Ele enfatiza a liderança e a geração de novas ideias, comparando o processo de gestão ao ato de gerar uma nova vida. Esse entendimento sublinha a importância do gestor-líder, que deve estar profundamente envolvido tanto profissional quanto pessoalmente nas atividades da instituição, promovendo um ambiente de colaboração e comprometimento.

Para Narciso *et al.* (2021, p. 120):

[...] o termo “gestão” também provém do verbo latino *gero, gessi, gestum, gerere*, os quais significa levar sobre si, chamar a si, exercer, gerar. Sendo, assim, como em uma das formas de se ver este substantivo derivado do verbo, *gestatio*, que é o mesmo que gestação se percebe a forma pela qual se traz de dentro de si algo novo, diferente. Desta mesma raiz provêm os termos genitora, genitor, germen. A gestão, neste sentido, é, por analogia, uma geração similar àquela pela qual a mulher se faz mãe ao dar à luz uma pessoa humana.

Para Lück (2010), a liderança efetiva na gestão escolar inclui influenciar e motivar pessoas, orientar processos dinâmicos e participativos, e modelar valores educacionais elevados. Esses elementos são essenciais para o desenvolvimento contínuo e a aprendizagem. A interação constante com docentes, discentes e a comunidade é importante para alcançar bons resultados educacionais e fortalecer a gestão democrática.

Narciso et al. (2021) ressaltam que a formação de gestores vai além do diretor, abrangendo toda a comunidade escolar, incluindo professores, inspetores, funcionários e até alunos com perfil de liderança. A liderança distribuída promove um ambiente mais colaborativo e democrático, alinhado aos princípios estabelecidos pela Constituição Federal de 1988 e pela LDB.

Lück (2010) alerta que a democracia escolar vai além de permitir participação formal: ela deve ser uma prática diária, com voz e influência reais para todos, evitando a falsa sensação de inclusão gerada por decisões centralizadas.

A evolução da gestão escolar também é influenciada por documentos como a *Declaração de Santiago* de 1993, que enfatiza a responsabilidade dos diretores pelo funcionamento das escolas e pelos resultados de aprendizagem. Esse modelo de gestão incorpora tanto aspectos quantitativos quanto qualitativos, promovendo uma formação de quadros competentes e comprometidos com a eficiência e eficácia no serviço público educacional (Lück, 2010).

A gestão democrática deve se basear nos objetivos centrais da escola. O Art. 205 da Constituição Federal afirma que 'a educação é um direito de todos, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, ao preparo para a cidadania e à qualificação para o trabalho' (Brasil, 1988). A LDB (art. 22) reforça a importância de uma formação comum voltada ao exercício pleno da cidadania (Brasil, 1996).

Narciso *et al.* (2021) argumentam que a educação deve ser um ato de conhecimento, político, ético e estético. A gestão democrática, portanto, não é apenas uma questão administrativa, mas um compromisso com a formação de cidadãos críticos e participativos. Freire (1996) destaca que a educação deve emancipar os indivíduos, incentivando sua participação ativa na construção de uma sociedade justa e democrática.

Durante minha experiência como gestora, enfrentei desafios e conquistas ao implementar a gestão democrática na instituição. Ao assumir a direção em 2022, a escola se encontrava em uma situação onde a participação da comunidade escolar nas decisões era praticamente inexistente. A primeira tarefa foi promover a eleição para os conselhos escolares, um processo fundamental para assegurar que todas as vozes fossem ouvidas.

A eleição marcou um novo dinamismo, envolvendo pais, alunos e professores nas decisões sobre os rumos da escola. Embora houvesse resistência inicial, especialmente por parte daqueles acostumados a um modelo de gestão mais centralizado, o fortalecimento dos conselhos escolares permitiu a criação de um ambiente mais colaborativo e transparente.

Com o passar do tempo, a escola experimentou melhorias significativas. A participação ativa da comunidade não só na elaboração do PPP, mas também em

sua implementação resultou em práticas educativas mais alinhadas às necessidades e expectativas locais. A valorização da diversidade cultural e das metodologias de ensino adaptadas à realidade dos alunos foi uma conquista notável. Além disso, a maior autonomia dos conselhos escolares contribuiu para uma gestão mais eficiente dos recursos, refletindo em uma melhora nos indicadores de aprendizagem e na satisfação da comunidade escolar como um todo. Essas mudanças foram essenciais para a construção de uma escola mais democrática, inclusiva e capaz de promover o desenvolvimento integral dos estudantes.

A gestão participativa da escola é um processo contínuo, construído ao longo do tempo com a contribuição de diversas lideranças e da comunidade escolar. Em 2023, ao assumir a vice-direção, reforçamos o compromisso com esses princípios, buscando fortalecer e aprofundar as práticas de gestão democrática já consolidadas nos anos anteriores.

Para que a gestão democrática se efetive plenamente, é fundamental que os gestores compreendam e atuem de acordo com a realidade da comunidade escolar. Conhecer as culturas, metodologias e demandas específicas da instituição é essencial para implementar práticas educativas que atendam às necessidades de todos os envolvidos (Narciso *et al.*, 2021).

Os conselhos escolares são órgãos colegiados compostos por representantes de todos os segmentos da comunidade escolar, incluindo professores, pais, alunos e funcionários. O principal objetivo desses conselhos é garantir uma gestão participativa e transparente, promovendo um ambiente escolar mais inclusivo e eficiente. De acordo com Paro (2016), a atuação dos conselhos escolares é vital para a democratização da gestão educacional, pois permite que diferentes perspectivas e experiências sejam consideradas nas decisões, promovendo uma maior corresponsabilidade e compromisso com a qualidade do ensino.

Por sua vez, os conselhos escolares são uma ferramenta fundamental na gestão democrática, promovendo a participação da comunidade na tomada de decisões administrativas e pedagógicas. Segundo Narciso *et al.* (2021), esses conselhos representam uma mudança significativa nos processos de decisão, fortalecendo o relacionamento com a comunidade e os órgãos superiores da administração educacional.

Os conselhos como espaço de participação são fundamentais para a democratização e fortalecimento da cidadania ativa, conforme detalhado por Pedro Demo em "Participação é Conquista" (Demo, 2001). Eles proporcionam um canal direto entre a sociedade e o governo, permitindo que a população influencie na formulação e implementação de políticas públicas. Esses instrumentos de participação promovem a autopromoção das comunidades, a realização plena da cidadania e a implementação de práticas democráticas genuínas.

Além disso, exercem um controle sobre o poder e a burocracia, essencial para uma democracia saudável. Demo enfatiza que a participação deve ser contínua e em constante transformação, conquistada por meio de engajamento sério, refletindo a necessidade de um envolvimento crítico e proativo da sociedade na gestão pública.

A gestão democrática, assim, é um tema central na discussão sobre a qualidade e a eficiência da educação pública. Esta abordagem, que promove a participação ativa de toda a comunidade escolar nas decisões do dia a dia, é fundamental para a construção de uma escola que não apenas ensine, mas também pratique os princípios democráticos. Conforme Silva *et al.* (2020), a concepção de espaços democráticos na escola é essencial para garantir que todas as vozes sejam ouvidas e consideradas, fortalecendo assim a autonomia e a participação coletiva.

Paulo Freire, um dos principais defensores da educação democrática, argumenta que a escola deve ser um espaço de liberdade e justiça social, onde o aprendizado é um processo compartilhado. Freire (2000) destaca que a construção de uma escola democrática é um processo contínuo e coletivo. Sua visão é pautada na ideia de que a educação deve emancipar o indivíduo, permitindo-lhe participar ativamente da sociedade. Essa visão está alinhada ao Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova (1932), que defendia a educação pública de qualidade como direito fundamental e dever do Estado.

O *Manifesto dos Pioneiros*, liderado por intelectuais defensores da educação brasileira, foi um marco na luta por uma escola democrática e inclusiva. Este documento enfatizava a necessidade de uma gestão educacional que fosse colaborativa e participativa, rompendo com as práticas conservadoras e repressoras da época. Como resultado, influenciou significativamente a Constituição de 1934, que reconheceu a educação como um direito de todos e um dever do Estado. Os Pioneiros de-

fendiam que a educação deveria ser uma função pública, realizada com a cooperação de todas as instituições sociais:

Mas, do direito de cada indivíduo à sua educação integral, decorre logicamente para o Estado que o reconhece e o proclama, o dever de considerar a educação, na variedade de seus graus e manifestações, como uma função social e eminentemente pública, que ele é chamado a realizar, com a cooperação de todas as instituições sociais. A educação que é uma das funções de que a família se vem despojando em proveito da sociedade política, rompeu os quadros do comunismo familiar e dos grupos específicos (instituições privadas), para se incorporar definitivamente entre as funções essenciais e primordiais do Estado (Manifesto dos Pioneiros *apud* Silva *et al.*, 2020, p. 34).

As transformações no contexto educacional brasileiro ao longo do século XX foram impulsionadas por diversas reformas, muitas das quais visavam alinhar o sistema educacional às exigências do mercado e da produção.

Ferreira (2016) argumenta que a escolarização, historicamente, esteve mais voltada para atender às necessidades econômicas do que para a socialização dos conhecimentos. A reforma dos sistemas educativos tornou-se uma prioridade, com foco no currículo nacional, na profissionalização dos professores, na gestão educacional e na avaliação institucional.

A LDB, de 1996, trouxe novas perspectivas para o sistema educacional brasileiro, resultado de um extenso debate para alinhar a educação às diretrizes da Constituição de 1988. A LDB enfatizava a necessidade de uma gestão educacional mais democrática e participativa, refletindo as aspirações de uma sociedade que estava em processo de redemocratização (Brasil, 1996).

Ferreira (2016) observa que a redemocratização da sociedade brasileira a partir da década de 1980 redefiniu o contexto educacional no país, colocando a melhoria da qualidade da educação escolar pública como uma preocupação central. Para alcançar essa melhoria, é essencial que a escola se torne um espaço de autonomia e participação, com o Estado e a sociedade contribuindo ativamente para a construção de uma educação de qualidade. A gestão democrática da escola é vista como um antídoto contra o autoritarismo e a centralização, promovendo um ambiente mais inclusivo e colaborativo.

Lück (2010) enfatiza que a transição para uma gestão democrática na escola envolve tensões e contradições, sendo um processo natural de mudança de para-

digma. Essa transição requer um esforço contínuo para implementar práticas mais abertas e participativas. No entanto, há uma discrepância entre as ideias de democratização e a realidade prática nas escolas, onde a centralização e a falta de verdadeira autonomia ainda são prevalentes. Para superar essas barreiras, é necessário um compromisso firme de todos os envolvidos no processo educacional.

Trabalhando diretamente na construção e na implementação do PPP na escola, percebi como a centralização das decisões muitas vezes limita a participação ativa dos professores e alunos. Essa realidade contrasta com os princípios democráticos que se pretendem aplicar. A resistência às mudanças, tanto por parte dos gestores quanto da comunidade escolar, mostrou-se um desafio significativo.

Para que a escola verdadeiramente democrática se torne uma realidade, é vital estabelecer compromissos e responsabilidades claros. Todos os membros da comunidade escolar devem estar envolvidos na gestão, contribuindo para a resolução dos problemas e a tomada de decisões. Somente através de um esforço coletivo e contínuo será possível construir uma gestão educacional que realmente reflita os princípios democráticos, aproximando-nos do ideal de uma educação pública de qualidade e inclusiva (Lück, 2010).

Para Gadotti e Romão (1997), a gestão democrática é não apenas uma abordagem administrativa, mas uma filosofia educativa que permeia todas as práticas escolares. A ideia fundamental que baseia a gestão democrática é a de que todos os membros da comunidade escolar – incluindo alunos, professores, pais e funcionários – têm voz ativa na tomada de decisões que afetam a vida escolar. Este conceito vai ao encontro da visão de Paulo Freire que via a educação como um processo de libertação e conscientização.

Gadotti e Romão (1997) argumentam ainda que a gestão democrática na escola deve ser compreendida como uma prática cotidiana que promove a participação ativa de todos os envolvidos no processo educativo. Segundo eles, essa prática não se limita à administração da escola, mas envolve uma concepção ampla de democracia que abrange a sala de aula, o currículo, as metodologias de ensino e a relação da escola com a comunidade.

Gadotti (2003) associa a gestão democrática à autonomia, defendendo que as escolas devem ter liberdade para definir práticas pedagógicas, administrativas e financeiras em diálogo com a comunidade. Essa autonomia, no entanto, não significa

isolamento ou autossuficiência, mas sim uma maior capacidade de responder às necessidades e contextos locais.

Gadotti (2003) destaca que a autonomia é um requisito indispensável para a construção de uma escola democrática, pois permite que as decisões sejam tomadas de forma participativa e contextualizada. Esse conceito se alinha com os princípios de Paulo Freire em "Pedagogia da Autonomia", onde o autor enfatiza a importância de educadores e educandos atuarem como sujeitos críticos e ativos no processo educativo.

Freire (1996) compreende a educação como um ato de liberdade, no qual a autonomia é construída pelo diálogo e reflexão crítica. Esse enfoque transcende a mera transmissão de conhecimentos, transformando-se em um processo de mudança social. Nesse sentido, tanto Freire quanto Gadotti destacam que a autonomia é essencial para a construção de uma prática educativa que incentive a participação ativa e valorize os contextos socioculturais dos envolvidos, promovendo, assim, uma educação verdadeiramente libertadora e democrática.

Gadotti (2003) destaca a formação continuada como essencial para uma gestão democrática eficaz, defendendo que educadores devem estar preparados para atuar de forma participativa. Isso implica não apenas em formação técnica, mas também em desenvolvimento pessoal e profissional contínuo, que permita aos educadores compreenderem e valorizarem a participação de todos os membros da comunidade escolar.

O mesmo autor argumenta que a formação continuada deve ser um processo permanente e coletivo, que envolva reflexão crítica e troca de experiências entre os educadores. A participação dos alunos na gestão escolar é outro ponto destacado por Gadotti e Romão (1997). Eles defendem que os alunos devem ser vistos como sujeitos ativos no processo educativo, com direito a voz e voto nas decisões que afetam sua vida escolar. Isso implica na criação de espaços e mecanismos de participação, como conselhos de classe, grêmios estudantis e assembleias escolares.

Gadotti (2014) ressalta que a participação dos alunos é fundamental para a construção de uma cultura democrática na escola, pois permite que eles exerçam sua cidadania desde cedo e desenvolvam uma compreensão crítica da realidade. O autor chama nossa atenção para a importância da participação dos pais e da comunidade na gestão escolar. A escola não pode ser vista como uma ilha isolada, mas

deve estar inserida na comunidade e aberta à participação de todos. Isso implica em criar canais de comunicação e diálogo com os pais, promover reuniões e assembleias, e envolver a comunidade nas atividades escolares.

Para o autor, a participação da comunidade. A participação comunitária, segundo o autor, é essencial para construir uma escola democrática e sustentável, capaz de responder melhor às demandas sociais. É essencial para a construção de uma escola democrática e sustentável, pois permite que a escola responda de maneira mais eficaz às necessidades e expectativas da sociedade. Há, portanto, uma mudança no contexto da cultura escolar. Ele defende que é necessário romper com a cultura autoritária e hierárquica que ainda predomina em muitas instituições de ensino, promovendo uma cultura de diálogo, de respeito e de colaboração. Isso implica em transformar as relações de poder na escola, promovendo a horizontalidade e a participação de todos.

Dessa maneira, a construção de uma cultura democrática na escola é um processo complexo e desafiador, mas fundamental para a construção de uma sociedade mais justa e democrática. É um processo contínuo de construção coletiva. Não se trata de um modelo fixo ou de uma receita pronta, mas de um caminho que se constrói no dia a dia, com a participação de todos. Esta exige compromisso, responsabilidade e disposição para o diálogo e a negociação.

Quanto à Paulo Freire (2000), este acredita que a gestão democrática é central para a construção de uma educação libertadora e emancipatória. Esta não se resume, vale lembrar, apenas a um modelo administrativo de distribuição de poder, mas representa um princípio pedagógico fundamental para a formação de cidadãos críticos e participativos. Ele defende que a gestão democrática deve permear todas as instâncias da escola, desde a elaboração do currículo até a tomada de decisões cotidianas, envolvendo toda a comunidade escolar.

Freire, em *Cartas à Guiné-Bissau* (1977), cita a importância da gestão democrática ao afirmar que a administração da escola, como qualquer outro serviço público, exige gestão democrática. E gestão democrática é uma das expressões da democracia que não se faz com autoritarismo. Aqui, ele enfatiza a necessidade de um processo participativo e horizontal de tomada de decisões, no qual todos os membros da comunidade escolar tenham voz e se sintam responsáveis pelo destino da escola.

Freire (1977) revela a necessidade de uma relação dialógica entre professores e alunos, na qual o diálogo seja valorizado como instrumento de construção do conhecimento e da autonomia. Nesse sentido, a gestão democrática se manifesta na forma como o processo de ensino-aprendizagem é conduzido, estimulando a participação ativa e crítica dos estudantes.

Assim, lembra Freire (1992, p. 65-66):

O que significa “participar” e “descentralizar” numa administração popular? Os mesmos objetivos estão presentes no discurso de políticos cuja orientação é oposta à nossa. O que nos diferencia deles é o conteúdo que imprimimos a esses princípios e a nossa decisão de não permitir que eles fiquem apenas no terreno das intenções (...) Para nós, descentralização e participação dizem respeito ao ato de decidir. O equívoco que mais frequentemente se comete em relação a essas questões é descentralizar a execução das tarefas e manter as decisões centralizadas.

Ele aponta, então, para a necessidade de ir além de meras intenções ou discursos políticos, enfatizando a importância de conferir conteúdo concreto a esses princípios. Para Freire (1992), participação e descentralização estão intrinsecamente ligadas ao ato de decidir, ou seja, não se trata apenas de distribuir tarefas ou responsabilidades, mas sim de envolver todos os membros da comunidade escolar no processo decisório.

Ao destacar que o equívoco mais frequente é descentralizar a execução das tarefas enquanto as decisões permanecem centralizadas, Freire (1992) ressalta a necessidade de uma verdadeira democratização do poder na gestão escolar. Isso significa que a participação dos diversos atores envolvidos na escola não deve se limitar a simplesmente executar as decisões tomadas por uma instância central, mas sim ter voz ativa e poder de influência no processo de tomada de decisões.

O conceito de “participação” é recorrente e central na obra de Freire. Por exemplo, em *Política e Educação* (2001, p. 73), ele afirma que:

A participação é o exercício de voz (...) de ingerir, de decidir em certos níveis de poder, enquanto direito de cidadania, se acha em relação direta, necessária, com a prática educativo-progredista, se os educadores e educadoras que a realizam são coerentes com o seu discurso.

Portanto, não se pode pensar o conceito de gestão democrática em Paulo Freire se não se considera que, entre os seus princípios básicos estão os de “parti-

cipação” e “descentralização”. Só se pode desenvolver uma gestão democrática, conforme Freire (2001, p. 133) quando se empregam:

(...) práticas em que aprendamos a lidar com a tensão entre a autoridade e a liberdade, de que não se pode escapar a não ser com prejuízos para a democracia. Temos que superar a nossa ambiguidade em face das tensas relações entre autoridade e liberdade. Quanto mais autenticamente vivo essa tensão, tanto mais menos temo a liberdade e menos nego a autoridade necessária.

Freire (2001) destaca, então, que essa tensão não pode ser ignorada, pois dela depende a vitalidade da democracia. Ao reconhecer essa ambiguidade e buscar uma convivência autêntica com ela, pode-se construir espaços de gestão escolar mais inclusivos e participativos. Percebe-se que a gestão democrática não se resume apenas à presença de representantes da comunidade nos órgãos decisórios da escola, mas também à qualidade e efetividade dessa participação.

Freire (2001) convida a refletir sobre como as questões de autoridade e liberdade se entrelaçam nesse contexto, influenciando as dinâmicas de poder e as percepções dos diferentes atores envolvidos, evidenciando a necessidade de uma gestão democrática que promova o diálogo e a colaboração entre todos os membros da comunidade escolar.

Na minha prática na escola, essa reflexão foi fundamental para orientar nossas ações. Implementamos estratégias para assegurar que as decisões fossem tomadas de maneira coletiva e inclusiva, promovendo reuniões regulares com os conselhos escolares e criando espaços de diálogo abertos para todos os membros da comunidade.

Essa abordagem não só fortaleceu a confiança e o respeito mútuo, mas também incentivou uma maior participação dos pais e alunos nos processos pedagógicos e administrativos. A partir dessa prática, conseguimos construir um ambiente escolar mais harmonioso e comprometido com a qualidade educacional, refletindo diretamente nas melhorias nos indicadores de desempenho e na satisfação geral da comunidade escolar.

3.3 PERCURSO METODOLÓGICO

Minayo (2014) define pesquisa como um conjunto de atividades intelectuais e técnicas que têm como objetivo a busca de respostas para problemas propostos. Para ela, a pesquisa é uma forma sistemática de investigação, baseada em métodos e técnicas científicas, cujo resultado é a produção de conhecimento. A própria autora prossegue definindo-a como:

É uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente. É uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados (Minayo, 2014, p. 23).

Gil (1999), em complemento, define pesquisa como um processo de busca de informações ou conhecimentos, baseado em critérios científicos, que tem como objetivo a solução de problemas. O mesmo autor pretende que a pesquisa é uma atividade que busca respostas para questões específicas por meio da coleta, análise e interpretação de dados.

A pesquisa tem de ser conduzida, diz ele, com base em métodos científicos, que envolvem a formulação de hipóteses, a definição de objetivos e a seleção de técnicas adequadas para a coleta de dados. Além disso, requer um planejamento cuidadoso, envolvendo a revisão da literatura existente sobre o tema em questão, a definição de amostras e a escolha dos instrumentos de coleta de dados.

Uma pesquisa pode ser realizada em diversas áreas do conhecimento, prossegue Gil (1999), como Ciências Sociais, Humanas, Exatas e Biológicas. Cada uma dessas áreas possui suas próprias metodologias e abordagens específicas, mas todas compartilham o objetivo comum de buscar respostas e gerar conhecimento válido e confiável.

Pode-se afirmar também, com Silva e Menezes (2001), que a pesquisa é uma atividade investigativa que tem como objetivo a construção do conhecimento científico. Para estas autoras, a pesquisa é um processo de busca, análise e interpretação de informações, que visa responder a questões de natureza teórica ou prática.

Além dos autores mencionados, cabe resgatar, ainda, a definição de pesquisa tal qual proposta por Lakatos e Marconi (2003) que afirmam que esta é um processo sistemático e metódico de busca de respostas para problemas propostos. Para elas,

a pesquisa é uma atividade que utiliza métodos científicos para a coleta, análise e interpretação de dados, com o objetivo de produzir conhecimento válido e confiável.

Deve-se compreender, também, que, dito isto, a Educação tornou-se um campo fecundo para a pesquisa científica:

A constituição do espaço da educação enquanto campo com conotações de ciência não fugiu ao dominante contexto das preocupações com a produção do conhecimento no mundo ocidental, preocupações vinculadas à validade e adequação lógica de seus pressupostos teóricos e métodos de investigação. A educação tem se caracterizado em sua história constitutiva pela grande diversidade de teorias e, um pouco mais tardiamente, de procedimentos de pesquisa, o que tem gerado áreas de oposição e confronto nas formas de compreensão de seus problemas (Gatti, 2002, p. 23).

De acordo com Gatti (2002), então, a pesquisa em educação é um processo sistemático de investigação que tem como objetivo compreender e analisar fenômenos educacionais. É uma atividade que visa produzir conhecimento científico sobre a área da educação, com o intuito de contribuir para a melhoria dos sistemas educacionais e para a promoção de práticas pedagógicas mais eficientes.

A pesquisa em educação, prossegue o mesmo autor, envolve a coleta e análise de dados, por meio de diferentes métodos e técnicas de pesquisa, como levantamento de dados, entrevistas, observação, análise documental, entre outros. Esses dados são utilizados para responder a questões de pesquisa e para a formulação de teorias e hipóteses na área da educação.

Além disso, a pesquisa em educação também busca identificar e compreender os problemas enfrentados na área, a fim de propor soluções e intervenções que possam contribuir para a melhoria da qualidade da educação. Nesse sentido, a pesquisa em educação tem um caráter aplicado, buscando traduzir o conhecimento acadêmico em ações práticas que possam ter um impacto real na educação (Gatti, 2002).

Gatti (2002) destaca ainda que a pesquisa em educação deve ser pautada em fundamentos éticos, respeitando os direitos e a privacidade dos participantes da pesquisa. Além disso, deve ser realizada de forma crítica e reflexiva, buscando constantemente aprimorar os métodos e a qualidade da pesquisa na área da educação.

Há, é certo, diversas formas de se realizar a pesquisa em educação. As metodologias são muitas. Assim, estabeleceu-se um quadro-síntese com base na obra de Lüdke e André (2013), *Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas*:

Quadro 1 - Quadro-Síntese de Abordagens Metodológicas

ABORDAGEM METODOLÓGICA	CARACTERÍSTICAS	COLETA DE DADOS
Pesquisa Bibliográfica	Baseia-se no levantamento e análise de materiais escritos, como livros, artigos e teses, para sistematizar conhecimentos já existentes e identificar lacunas.	Busca criteriosa em bibliotecas, bases de dados e catálogos online, utilizando palavras-chave relevantes.
Pesquisa Documental	Utiliza documentos como fonte de dados, priorizando fontes secundárias já existentes, como relatórios, diários e cartas.	Levantamento e análise de documentos disponíveis em arquivos, bibliotecas e bases digitais.
Pesquisa de Levantamento	Metodologia que coleta dados quantitativos e qualitativos junto a uma amostra representativa da população-alvo.	Aplicação de questionários estruturados ou semiestruturados e entrevistas, presencialmente ou online.
Pesquisa Etnográfica	Busca compreender práticas, crenças e valores de grupos sociais por meio de imersão no campo de estudo.	Observação direta, participação nas atividades do grupo e interação com seus membros.
Estudo de Caso	Foca na análise aprofundada de fenômenos específicos em contextos reais, combinando dados qualitativos e quantitativos.	Uso de entrevistas, observação, análise documental e outros métodos que permitam explorar o caso estudado.

Pesquisa-Ação	Promove mudanças em situações específicas, integrando pesquisadores e participantes no processo investigativo.	Coleta participativa de dados, com foco em informações que ajudem na compreensão e na solução dos problemas identificados.
Pesquisa Colaborativa	Envolve diferentes atores na construção coletiva de conhecimento, valorizando perspectivas diversas.	Utiliza entrevistas, observação participante, grupos focais e outros métodos em colaboração com os envolvidos.

Fonte: Adaptado de Lüdke; André (2013).

Quanto à presente pesquisa, especificamente, esta é qualitativa. Para Minayo (2014), a pesquisa qualitativa é uma abordagem que se preocupa em compreender os fenômenos sociais a partir da perspectiva dos sujeitos envolvidos, considerando suas experiências, contextos e significados. Diferente das pesquisas quantitativas, que focam mensurar e analisar dados numéricos, a pesquisa qualitativa busca captar a riqueza dos processos sociais, explorando as subjetividades e as particularidades que não podem ser quantificadas.

O autor também destaca que esse tipo de pesquisa é especialmente útil para estudar as dinâmicas sociais complexas e os fenômenos que envolvem relações humanas, onde as percepções e interpretações dos indivíduos são fundamentais para a compreensão dos eventos estudados.

Já Gil (1999) destaca que a pesquisa qualitativa envolve um processo de investigação que é flexível e emergente, permitindo que o pesquisador se adapte ao contexto e aos dados conforme eles se revelam. Isso significa que os métodos e instrumentos de coleta de dados, como entrevistas, observações e análise documental, são escolhidos e ajustados de acordo com a necessidade do estudo e o desenvolvimento da pesquisa.

O mesmo autor ressalta que a análise qualitativa não se limita à descrição dos dados, mas inclui a interpretação e compreensão dos significados atribuídos pelos participantes, buscando captar a essência dos fenômenos sociais em estudo.

Outro ponto determinante na definição de pesquisa qualitativa para Minayo (2014) é a interação entre o pesquisador e os sujeitos da pesquisa. Essa interação é vista como um elemento central, pois permite que o pesquisador compreenda profundamente o contexto e as perspectivas dos participantes. Do ponto de vista operacional, esta pesquisa é tanto documental quanto um estudo de caso.

No que diz respeito à primeira, autores como Cellard (2008), enfocam também a importância dos documentos para a pesquisa em ciências sociais ou na esfera das ciências humanas, já que estes constituem uma representação da realidade de um período determinado ou, ainda, dos anseios do ser humano. Tais documentos, cumpre dizer, não são apenas os escritos. Toda representação imagética se constitui, também, como documentação, sendo perfeitamente passível de análise por parte dos pesquisadores.

Outro ponto a se considerar, conforme afirma Cellard (2008), é que o pesquisador não pode, de forma alguma, deter-se apenas na questão do documento em si. É preciso estar atento, também, ao contexto de sua redação ou criação, com o intuito de fazer com que os documentos “falem”. Por isso, a escolha de documentos:

[...] consiste em delimitar o universo que será investigado. O documento a ser escolhido para a pesquisa dependerá do problema a que se busca uma resposta, portanto não é aleatória a escolha. Ela se dá em função dos objetivos e/ou hipóteses sobre apoio teórico. É importante lembrar que as perguntas que o pesquisador formula ao documento são tão importantes quanto o próprio documento, conferindo-lhes sentido (Kripka; Scheller; Bonotto, 2015, p. 245).

Outrossim, deve-se ter em mente que não basta escolher os documentos que se quer analisar. Pelo contrário: em um primeiro momento, deve-se elaborar os problemas da pesquisa. As perguntas servem ao pesquisador como um “guia” na leitura dos documentos.

A relevância da análise documental para o campo de investigação das políticas educacionais caracteriza-se por estar em construção, em virtude do seu alcance, suas divisões, além de suas ferramentas e epistemologias únicas. Desse modo, “a pesquisa documental consiste num dos principais instrumentos investigativos para a compreensão das políticas e, por essa razão, a necessidade de discutir suas potencialidades e seus limites” (Fávero; Centenaro, 2019, p. 171).

Conforme Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009), a análise documental, têm como base documentos. Assim, entende-se que a análise documental:

Apresenta-se como um método de escolha e de verificação de dados; visa o acesso às fontes pertinentes, e, a esse título, faz parte integrante da heurística de investigação. Deve muito à História e, sobretudo aos seus métodos críticos de investigação sobre fontes escritas (Sá-Silva; Almeida; Guindani, 2009, p. 13).

Além disso, cabe apontar as vantagens da pesquisa documental. Entre as principais estão a de se poder fazer interrogar pessoas que já não estão entre os presentes; e o fato de os documentos serem fontes estáveis de dados cujo acesso é de baixo custo financeiro. Muitas vezes, porém, os documentos não são representativos de toda a realidade, representando um recorte específico. Deve-se ter em mente que, não raro, estes documentos foram construídos com intuítos específicos de

ordenamento, sem a intenção de refletir toda a realidade ao seu redor ou de se constituir em fonte para o conhecimento (Sá-Silva; Almeida; Guindani, 2009).

Outro ponto a se levar em conta é o fato de que não existe uma forma específica a ser seguida por todos os documentos. Justamente por isso é que há certa dificuldade no trato da documentação pelo pesquisador, uma vez que não se pode falar em uma única abordagem. Já no que diz respeito ao estudo de caso, este é, conforme Lüdke e André (2013), uma abordagem de pesquisa que busca compreender um fenômeno complexo a partir de uma análise detalhada de um caso específico. O objetivo é obter uma compreensão profunda e contextualizada do objeto de estudo, seja ele uma organização, um indivíduo, um grupo ou uma comunidade.

Lüdke e André (2013) destacam que o estudo de caso é uma metodologia amplamente utilizada em diversas áreas do conhecimento, como nas ciências sociais, na administração, na psicologia e na saúde. Ele ressalta que o estudo de caso é particularmente útil quando se pretende investigar questões complexas e explorar relações causais em contextos naturais.

Os autores também afirmam que o estudo de caso pode ser conduzido tanto de forma qualitativa quanto quantitativa. Na abordagem qualitativa, o foco está na compreensão dos fenômenos e nas interpretações dos sujeitos envolvidos. Já na abordagem quantitativa, que não é o caso do presente trabalho, busca-se mensurar e analisar os dados de forma objetiva.

Para Lüdke; André (2013), o estudo de caso é caracterizado por quatro elementos principais. O primeiro elemento é o objeto de estudo, ou seja, o caso em si. O segundo elemento é o contexto, que envolve o ambiente em que o caso está inserido. O terceiro elemento é o método, ou seja, as estratégias e procedimentos utilizados para coletar e analisar os dados. Por fim, o quarto elemento é a validade, que se refere à confiabilidade e credibilidade dos resultados obtidos.

Os autores ressaltam que o estudo de caso é uma abordagem flexível e adaptável, permitindo que o pesquisador faça ajustes metodológicos conforme as necessidades e particularidades do caso.

Para a coleta de dados deste estudo de caso, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com nove sujeitos representantes da comunidade escolar da Escola Estadual Clorindo Burnier/JF, incluindo pais, alunos, educadores, supervisores e gestores. Todas as entrevistas ocorreram presencialmente na escola, em horários

previamente acordados com os participantes. Os convites foram feitos por meio de mensagens de WhatsApp e ligações telefônicas, de maneira individualizada.

As entrevistas foram registradas utilizando um aparelho celular para gravação de áudio, com o consentimento dos participantes. Cada encontro teve duração média de 30 a 50 minutos, dependendo da disponibilidade do entrevistado e da fluidez da conversa.

A seleção dos participantes seguiu os seguintes critérios:

- Representantes dos pais: A escolha ocorre entre pais que participam regularmente das atividades e reuniões do colegiado escolar, priorizando aqueles presentes nas últimas três reuniões. São convidados os pais que participam ativamente dos eventos escolares, colaboram na organização de atividades e demonstram interesse pelo desenvolvimento educacional dos filhos. Esse envolvimento indica uma sólida compreensão da realidade escolar e um compromisso genuíno com o progresso da comunidade.
- Representantes discentes: A seleção acontece entre estudantes que participam regularmente das atividades e reuniões do colegiado escolar. São escolhidos um estudante do gênero masculino e uma estudante do gênero feminino. Os critérios de escolha incluem bom desempenho acadêmico e participação ativa em projetos que beneficiam a escola, como grupos de estudo, iniciativas de voluntariado ou outras contribuições que evidenciem liderança e engajamento.
- Quatro educadores representam o grupo: dois professores, sendo um do Ensino Fundamental e outro do Ensino Médio, além de dois do Centro Socioeducativo. A seleção desses professores considera a experiência na escola, como o tempo de atuação como docentes, e o grau de envolvimento no desenvolvimento de novas práticas pedagógicas. Priorizam-se aqueles que se dedicam a aprimorar o ensino e que participam ativamente de projetos voltados para a introdução de novas ideias e métodos na sala de aula.
- Duas supervisoras de ensino, uma do turno da manhã, que atende o Ensino Médio, e outra do turno da tarde, responsável pelo Ensino Fundamental do 6º ao 9º ano, encarregadas de garantir a qualidade do ensino e o cumprimento das diretrizes pedagógicas.

- Quanto aos gestores, a escolha incluirá um gestor atual, que ingressou em janeiro de 2024 e está diretamente envolvido na administração escolar e na tomada de decisões pedagógicas e um ex-gestor, que tenha uma visão mais ampla e histórica da instituição escolar. Essa dupla de gestores permitirá uma visão mais completa e comparativa das mudanças na escola ao longo do tempo, além de proporcionar diferentes perspectivas sobre os desafios e avanços na gestão e no ensino.

A escolha desses participantes tem como objetivo garantir que a pesquisa capture uma ampla gama de perspectivas, contribuindo para uma análise abrangente do Projeto Político Pedagógico. O tratamento dos dados será feito nos termos da análise de conteúdo, tal qual proposta por Bardin (2016), que apresenta uma proposta de análise que se baseia em três etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados obtidos.

A pré-análise consiste na organização e preparação do material bruto, como transcrições de entrevistas ou documentos, por exemplo. Nessa etapa, o pesquisador deve definir categorias e indicadores que serão utilizados para a análise. Na segunda etapa, a exploração do material, o pesquisador realiza a leitura e análise do conteúdo de forma sistemática e detalhada.

Nesse processo, é importante buscar compreender o contexto em que as informações foram produzidas e identificar os significados e sentidos presentes no material. É possível utilizar técnicas como a codificação, que consiste em atribuir códigos às unidades de análise, para facilitar a organização dos dados (Bardin, 2016).

Por fim, o tratamento dos resultados obtidos consiste na interpretação dos dados e na elaboração de conclusões. Nessa etapa, o pesquisador busca identificar padrões, categorias e temas que emergem do material, relacionando-os com os objetivos de pesquisa. É importante ressaltar que essa metodologia permite uma análise aprofundada e contextualizada, pois considera tanto o conteúdo manifesto quanto o latente, ou seja, o que é explicitamente mencionado e o que é subjacente nas informações (Bardin, 2016).

No que diz respeito a esta pesquisa propriamente, as categorias de análise serão construídas a partir da leitura do material transcrito das entrevistas. As entrevistas semiestruturadas, que serão apresentadas detalhadamente nos apêndices, foram elaboradas para obter a percepção dos representantes de pais, alunos, edu-

cadores, supervisoras de ensino e um ex-gestor da escola. Baseamo-nos nos trabalhos de autores como Lüdke e André (2013), que destacam a importância da participação ativa dos sujeitos na pesquisa, e Minayo (2014), que reforça a validade das metodologias qualitativas na compreensão de fenômenos sociais complexos.

A escolha da entrevista semiestruturada como instrumento de coleta de dados foi motivada por sua capacidade de captar detalhes importantes das experiências individuais, que são essenciais para a compreensão dos fenômenos sociais em estudo. Este método permite que os entrevistados expressem suas opiniões e sentimentos de maneira mais espontânea e detalhada, algo que métodos como questionários ou observações estruturadas podem não conseguir captar completamente. As entrevistas semiestruturadas proporcionam uma flexibilidade nas respostas que é necessária para a exploração de temas complexos e dinâmicos, como os relacionados à implementação do PPP.

A entrevista semiestruturada é um método que combina perguntas previamente elaboradas com a liberdade para que novos temas e questões surjam durante a conversa. Este formato garante que os tópicos principais sejam abordados, ao mesmo tempo que permite aos entrevistados trazerem informações e experiências adicionais que podem enriquecer a análise.

A interação direta e pessoal da entrevista cria um ambiente de confiança, na qual os participantes se sentem mais à vontade para compartilhar informações sensíveis ou críticas. Essa confiança pode aumentar a validade e a profundidade dos dados coletados, oferecendo uma visão mais completa das realidades vivenciadas na escola.

Além disso, a entrevista semiestruturada é eficaz para captar a diversidade de perspectivas entre os diferentes atores da comunidade escolar, incluindo pais, alunos, educadores e gestores. Cada grupo traz experiências e percepções únicas que são fundamentais para uma análise abrangente. A participação ativa desses grupos na pesquisa não só enriquece os dados coletados, mas também promove um senso de pertencimento e envolvimento na comunidade escolar, conforme discutido por Lüdke e André (2013).

3.4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Esta seção organiza-se em torno de três eixos, que servem de base para a análise das práticas educacionais e da gestão democrática no contexto escolar, evidenciando a interconexão entre os temas e sua relevância para a construção de um ambiente educativo participativo.

O primeiro eixo, "PPP: Percepções e desafios na construção e implementação", inspira o PPP como um instrumento estratégico na organização escolar, enfatizando sua relevância na definição de diretrizes pedagógicas e administrativas. A análise foca nos desafios relacionados à construção participativa do documento e no impacto dessa prática para a promoção de uma gestão democrática que efetivamente integre os diferentes segmentos da comunidade escolar. Essa perspectiva estabelece a base para compreender o papel da participação ativa nos processos escolares.

Em continuidade, o segundo eixo, "Eixo da gestão democrática no projeto político pedagógico", aprofunda-se na importância do engajamento de alunos, pais, professores, supervisores e gestores nas ações educativas. O eixo sugere as percepções sobre o nível de envolvimento coletivo, as barreiras que dificultam a inclusão de todos nas decisões e a necessidade de fortalecer os canais de comunicação e os espaços de diálogo. Ao destacar a valorização das contribuições individuais, o texto reforça como essa participação é essencial para garantir que as decisões escolares reflitam as necessidades reais da comunidade.

O terceiro eixo, "Práticas Pedagógicas e Alinhamento Estratégico", reflete sobre como as práticas pedagógicas podem ser efetivamente alinhadas às metas institucionais, promovendo uma integração entre o planejamento estratégico e as demandas concretas da comunidade escolar. A análise aponta para a busca de uma educação de qualidade que valorize a colaboração, a inclusão e a transformação social, aspectos essenciais para consolidar uma gestão participativa e eficaz.

Esses eixos articulam-se de forma complementar, demonstrando como a gestão democrática, a participação coletiva e o alinhamento pedagógico estratégico são dimensões indissociáveis no fortalecimento de uma educação integral, democrática e responsiva às expectativas da comunidade escolar. Com base nessa estrutura, são apresentadas as análises oriundas das entrevistas semiestruturadas realizadas presencialmente entre os dias 2 e 18 de outubro do ano de 2024 na escola, com professores, especialistas pedagógicos, alunos e pais previamente informados sobre a

pesquisa. A coleta de dados teve como objetivo central captar percepções e experiências que subsidiem a compreensão das temáticas abordadas. Foram feitas perguntas coletivas e outras singulares para cada segmento.

Os horários das entrevistas foram previamente agendados de acordo com a disponibilidade de cada participante, garantindo uma organização eficiente do processo. Antes do início das entrevistas, todos os envolvidos assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, assegurando a compreensão e autorização formal para participação na pesquisa, documento este que permanece sob a guarda da pesquisadora. As entrevistas apresentaram uma duração média de 30 minutos cada, embora tenham variado de acordo com o perfil e o nível de aprofundamento das respostas de cada entrevistado, refletindo o interesse e o envolvimento de cada participante no tema abordado. Com o intuito de manter os entrevistados anônimos, eles foram denominados conforme o quadro 2.

Quadro 2 - Sujeitos entrevistados e função na escola

Instrumento	Entrevistado	Sigla	Quantitativo
Entrevistas Semiestruturadas	Gestor Atual	GEST 1	01
	Ex gestor	GEST 2	01
	Aluno	AL 1	01
	Aluno	AL 2	01
	Supervisora Ensino Médio	SUP 1	01
	Supervisora Ensino Fundamental	SUP 2	01
	Responsável aluno Ensino Fundamental	RESP 2	01
	Responsável aluno Ensino Médio	RESP 1	01
	Professor Centro Socioeducativo	PROF 1	01
	Professor Centro Socioeducativo	PROF 2	01
	Professor Ensino Médio	PROF 3	01
	Professor Ensino Fundamental	PROF 4	01

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Das nove entrevistas analisadas, uma parte significativa dos entrevistados possuía um entendimento detalhado sobre o papel e as finalidades do documento, em grande parte devido à sua participação no colegiado escolar, o que proporcionou

um contato mais próximo com as diretrizes e metas estabelecidas. Por outro lado, outros entrevistados apresentaram um conhecimento mais limitado, reconhecendo a importância do PPP, mas mencionando dificuldades para compreender plenamente seu conteúdo e aplicação.

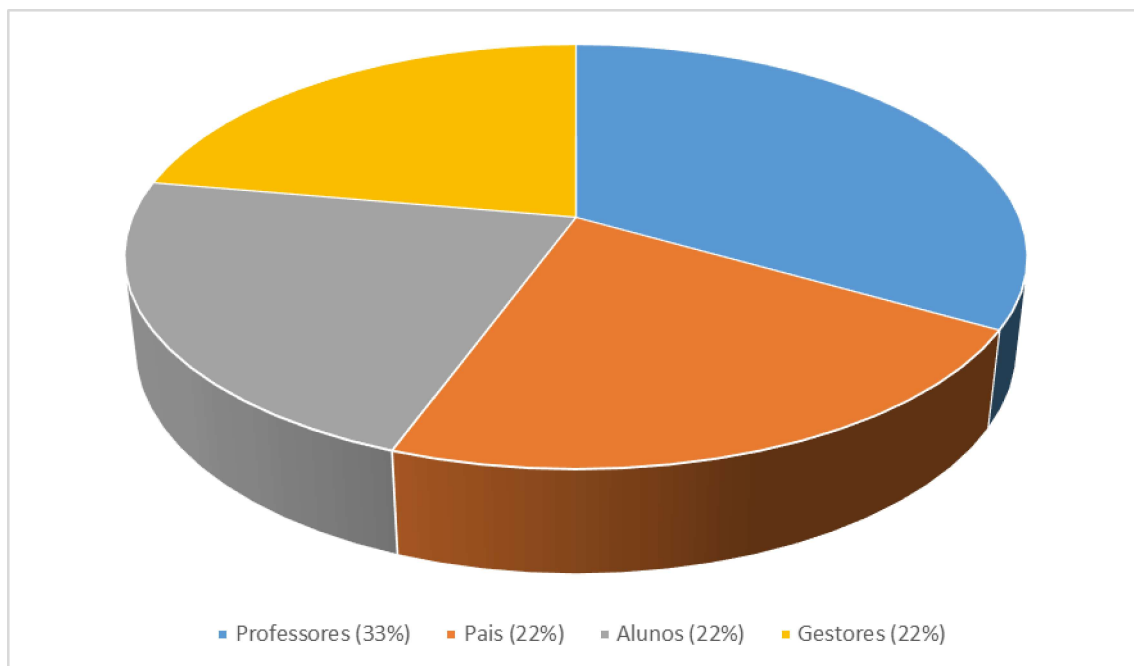
Houve intenção, por nossa parte, em captar diferentes perspectivas, refletindo os variados papéis e experiências presentes na comunidade escolar. A análise do perfil dos entrevistados indica um equilíbrio entre os gêneros, com cinco participantes do sexo masculino e quatro do sexo feminino. Essa divisão, representando 55% de homens e 45% de mulheres, evidencia a preocupação em garantir a representação de vozes masculinas e femininas nos relatos, incluindo os pontos de vista de educadores, pais e alunos.

A faixa etária dos entrevistados também foi variada, abrangendo participantes com idades entre 18 e 61 anos. Essa distribuição etária inclui jovens alunos e profissionais mais experientes, indicando uma média de idade de aproximadamente 38,5 anos. Entre os entrevistados, dois participantes tinham 18 anos, ambos alunos do ensino médio, enquanto a faixa predominante de idade se situou entre 30 e 40 anos, com quatro entrevistados, que incluem pais e gestores.

Cada segmento da comunidade escolar esteve representado, compondo uma amostra equilibrada entre alunos, pais, educadores e gestores. Os educadores, que representaram 33% da amostra, destacaram-se por oferecer contribuições voltadas às diretrizes pedagógicas e aos desafios práticos do cotidiano escolar. Já os gestores, correspondendo a 22% dos participantes, trouxeram uma perspectiva estratégica, voltada para as diretrizes administrativas e os objetivos institucionais, ampliando a compreensão sobre os processos de gestão na escola.

Veja-se:

Gráfico 1 - Segmento dos participantes da pesquisa



Fonte: Produzido pela autora, 2024.

Os pais entrevistados têm filhos em diferentes etapas da escolaridade, o que proporciona uma visão diversificada sobre os impactos do PPP em distintos níveis de ensino. Enquanto um deles é responsável por um filho no 7º ano do ensino fundamental, o outro tem uma filha cursando o 1º ano do ensino médio. Entre os educadores, cinco participantes apresentavam formação acadêmica e experiência consolidada na área educacional, oferecendo uma perspectiva profissional e prática sobre a implementação do PPP.

Destaca-se, nesse grupo, a supervisora pedagógica do ensino médio, com 61 anos, que trouxe uma visão fundamentada em sua longa experiência, enfatizando os desafios de alinhar as diretrizes pedagógicas às práticas do cotidiano escolar. Além disso, a pesquisa evidenciou o tempo de atuação dos profissionais no ambiente educacional, ressaltando a contribuição de um professor com 15 anos de experiência no ensino fundamental e outro com quatro anos no Centro Socioeducativo.

A supervisora pedagógica também mencionou sua experiência prolongada no ensino médio, destacando a importância da formação continuada e da experiência na aplicação efetiva do PPP. Esses dados ressaltam o valor de integrar diferentes níveis de experiência profissional, permitindo que o entrevistador obtivesse percepções tanto de profissionais mais jovens quanto daqueles com anos de atuação.

Entre os gestores, a diversidade de períodos de administração também foi considerada. Um dos entrevistados foi o diretor da escola entre 2015 e 2019, e o outro é diretor desde 2024. Essa diferença de épocas permite uma visão ampla das práticas administrativas, desafios e prioridades em diferentes contextos, e ambos os gestores puderam relatar sobre os avanços e retrocessos no processo de implementação do PPP.

Essa inclusão visa aprofundar o entendimento sobre a evolução da gestão e as mudanças nas práticas administrativas ao longo do tempo, refletindo um interesse em captar como a gestão pode influenciar a efetividade do PPP. O segmento dos alunos foi representado por dois entrevistados de 18 anos, ambos cursando o ensino médio.

Um deles está no terceiro ano e o outro no primeiro ano, trazendo perspectivas complementares sobre o papel do PPP em seu desenvolvimento educacional. Essas vozes refletem a relevância da pesquisa em capturar as demandas dos jovens e como percebem a aplicabilidade das diretrizes do PPP em sua formação.

O levantamento dos dados permitiu identificar demandas específicas para o desenvolvimento integral dos estudantes e melhorias sugeridas tanto por educadores quanto por alunos e pais. Isso evidencia a intenção do entrevistador em obter um retrato completo e representativo da comunidade escolar, abrangendo desde os responsáveis e os professores até os próprios alunos que vivenciam a aplicação prática do PPP.

3.4.1 GESTÃO DEMOCRÁTICA E PPP: PERCEPÇÕES E DESAFIOS DE PARTICIPAÇÃO

As questões apresentadas reforçam o PPP como ferramenta essencial ao planejamento escolar e à organização pedagógica, destacando a importância da participação de toda a comunidade. Por meio das perguntas, buscamos investigar como diferentes segmentos da comunidade escolar percebem o PPP, seu papel na gestão democrática, os desafios de sua implementação e as possibilidades de aprimoramento.

As respostas de pais, alunos, professores e gestores evidenciam tanto a importância do PPP quanto falhas em sua construção participativa e aplicação, apontando caminhos para torná-lo mais representativo.

Iniciando as entrevistas, foi perguntado: “Você sabe o que é o PPP? Qual a sua finalidade na escola?” As respostas apresentaram uma diversidade de percepções sobre o documento, evidenciando, por um lado, o reconhecimento de sua importância e, por outro, a necessidade de ampliar sua aplicação prática e participativa na Escola Estadual do município de Juiz de Fora.

As respostas coletadas destacaram diferentes entendimentos entre pais, alunos, supervisores, gestores e professores, apontando para os desafios e as possibilidades do PPP na construção de uma gestão democrática e inclusiva.

Os responsáveis, por exemplo, destacaram o PPP como uma ferramenta essencial para a organização e planejamento da escola. O RESP 1 respondeu:

Sim, estou ciente de que o PPP é um documento orientador para a organização escolar e seus objetivos pedagógicos. Ele define as metas da escola e envolve a comunidade para garantir que todos possam contribuir para o desenvolvimento escolar. Acho que, se todos entendessem melhor como ele funciona, poderiam participar mais ativamente, mas, para mim, já ficou claro que é essencial para alinhar os interesses da escola com os da comunidade.

Essa visão está alinhada com a concepção de Veiga (2012), que considera o PPP como o eixo central para a construção de uma gestão democrática, sendo responsável pela definição das metas coletivas e pela promoção da participação da comunidade escolar. O RESP 2 complementou: “*Sim, sei que o PPP é um documento importante que estabelece os princípios, metas e diretrizes que orientam o funcionamento da escola.*” Essa visão também converge com o entendimento de Libâneo (2004), que descreve o PPP como uma ferramenta estruturante da prática educacional, essencial para o planejamento e a direção da escola.

Respondendo à pergunta AL 1, por sua vez, apresentou uma visão mais prática e experiencial:

Sim, o PPP é tipo o guia da escola. Ele organiza como vão ser as aulas e as coisas administrativas. Sei que ele fala sobre as regras da escola e os projetos que a gente faz, tipo os trabalhos que temos que entregar e os eventos culturais. Mas, na real, acho que a gente quase não vê ou tem acesso a ele, só escuta falar quando algum professor comenta.

Essa resposta de AL 1 revela uma percepção prática e centrada na experiência cotidiana escolar, destacando o Projeto Político Pedagógico (PPP) como um "guia" para a organização das atividades escolares e administrativas. Sua fala evidencia a compreensão de que o documento aborda aspectos como regras escolares, projetos e eventos, mas também aponta para um distanciamento entre o PPP e a vivência dos estudantes, uma vez que o acesso ao documento parece limitado, ocorrendo principalmente de forma indireta, através da fala dos professores.

Libâneo (2004) destaca o PPP como ferramenta para alinhar o planejamento às demandas da comunidade. No entanto, a percepção de AL 1 expõe o desafio de garantir a participação efetiva de todos, especialmente dos estudantes. O fato de o documento ser visto como pouco acessível ou distante pode indicar uma limitação no processo de democratização e envolvimento coletivo no planejamento educacional, o que enfraquece seu potencial transformador.

Portanto, a fala de AL 1 reforça a importância de uma maior visibilidade e apropriação do PPP, não apenas como documento formal, mas como uma ferramenta ativa e participativa na construção do ambiente escolar. Contudo, o AL 2 trouxe uma crítica relevante ao afirmar: *Eu acho que o PPP é um documento que organiza as coisas da escola, mas em 2022 parece que ele foi feito sem ouvir os alunos, então não ficou muito ligado ao que a gente realmente precisa*. Essa percepção aponta para uma falha importante na promoção da gestão democrática, já que, como defendido por Paro (2016), o PPP deve ser elaborado de forma participativa, envolvendo ativamente todos os segmentos da comunidade escolar. Segundo Freire (1996), a participação democrática é a chave para transformar a educação e torná-la mais significativa para os envolvidos.

Ainda na discussão da segunda pergunta, supervisores e gestores reconheceram o papel estratégico do PPP na gestão democrática, mas também destacaram desafios práticos que comprometem sua efetividade. A supervisora SUP 1 comentou:

O PPP é muito importante para a gestão democrática porque é o documento que organiza a escola e dá espaço para que todos – alunos, professores, pais e funcionários – participem das decisões. Ele ajuda a escola a seguir um caminho que faz sentido para todos. Mas, para isso, é preciso que todos

se envolvam de verdade na sua construção, não só os gestores ou os professores.

A LDB em seu artigo 14 assevera a importância da participação ativa na construção do PPP. Contudo, desafios como barreiras estruturais e a percepção de baixa valorização das contribuições dificultam sua aplicação. A falta de participação enfraquece o PPP como ferramenta democrática, ressaltando a necessidade de ampliar a inclusão e a corresponsabilidade.

A SUP 2 contribuiu com uma análise detalhada sobre os desafios de tornar o PPP efetivo:

O desafio do PPP é deixar de ser um documento formal e tornar-se um guia prático. Para isso, é essencial o envolvimento real de todos os segmentos, com reuniões dinâmicas, horários flexíveis e explicações acessíveis.

O entrevistado GEST 1 relatou:

O PPP é fundamental para organizar a escola e deve refletir as necessidades de toda a comunidade escolar. Para isso, é essencial envolver alunos, professores, pais e funcionários em sua construção, garantindo uma participação ativa. Reconheço que ainda enfrentamos desafios, como o distanciamento de alguns grupos. Por isso, precisamos de estratégias que aproximem mais a comunidade, como encontros dinâmicos, horários flexíveis e espaços contínuos de escuta.

O GEST 1 destacou o papel do PPP na organização escolar, mas reconheceu o distanciamento de alguns grupos, ressaltando a necessidade de estratégias mais inclusivas.

O GEST 2, por sua vez, disse: “*Para mim, ele é o documento que mais representa a identidade da escola e deve ser sempre atualizado para refletir as mudanças.*” Esse posicionamento reforça a ideia de Veiga (2012), que descreve o PPP como um reflexo dos valores e objetivos coletivos da instituição, sendo essencial para garantir que as práticas educacionais atendam às necessidades de toda a comunidade escolar.

Os professores, por sua vez, apresentaram perspectivas variadas. O PROF 1 complementa essa visão ao destacar:

O PPP é um documento fundamental para nortear tanto as ações pedagógicas quanto administrativas, servindo como referência em momentos de dú-

vida. No entanto, a participação dos professores na construção do documento ainda é limitada, o que compromete sua representatividade e aplicação prática.

O PROF 2 afirmou:

Sim, o PPP é essencial para a escola. Ele define os objetivos, as metas e os valores que devem orientar todas as ações pedagógicas e administrativas. Sempre que temos alguma dúvida sobre o que priorizar ou qual caminho seguir, o PPP está lá para guiar nossas decisões. Mas sei que nem todos os professores se envolvem nesse processo como deveriam.

A fala do PROF 2 salienta o reconhecimento do PPP como um guia essencial para decisões pedagógicas e administrativas, mas evidencia a falta de envolvimento significativo de alguns professores no processo de sua elaboração. Esse distanciamento, reforçado pela reflexão do PROF 3 sobre a dificuldade de acesso e aplicação prática do documento, aponta para desafios na mobilização docente.

Esse cenário pode ser atribuído a fatores como sobrecarga de responsabilidades, falta de tempo ou percepção limitada sobre o impacto de sua participação. Para uma gestão democrática eficaz, é essencial promover diálogo, formações específicas e encontros que aproximem o PPP das práticas escolares, tornando-o mais prático e representativo.

Essa visão se alinha com a descrição de Libâneo (2004), que vê o PPP como um guia para as práticas escolares. No entanto, o PROF 3 enfatiza uma reflexão importante ao dizer:

Sei que é importante para estabelecer uma linha de trabalho comum para todos, mas nunca tive acesso a ele. Acho que deveria haver mais encontros ou capacitações para nos explicar melhor o que está no PPP e como podemos aplicá-lo no dia a dia. Porque, sem isso, ele acaba sendo apenas mais um documento burocrático que a gente ouve falar, mas não entende como utilizar.

O PROF 4 reforça essa perspectiva ao afirmar:

Reconheço a relevância do PPP para estabelecer uma linha comum de trabalho na escola, mas confesso que nunca tive acesso a ele de forma clara. Acredito que precisamos de mais encontros ou formações para compreender o conteúdo do PPP e saber como aplicá-lo no dia a dia. Sem isso, ele acaba sendo apenas mais um documento burocrático que ouvimos falar, mas não entendemos como usar de maneira prática.

O depoimento evidencia uma lacuna significativa entre a elaboração e a aplicabilidade prática do PPP no cotidiano escolar. Embora o entrevistado reconheça a importância do documento para alinhar as práticas da escola, a falta de acesso claro ao seu conteúdo e de formações específicas demonstra um distanciamento entre a teoria e a prática.

Esse relato aponta para falhas na disseminação do documento, conforme destacado por Minayo (2014), que enfatiza a necessidade de criar espaços permanentes de diálogo e garantir o acesso à informação. Essa ausência de participação efetiva contraria os princípios de gestão democrática defendidos por Demo (2002) e Paro (2016), que ressaltam a importância do planejamento coletivo para o sucesso da escola.

A falta de disseminação eficaz do PPP evidencia dificuldades em torná-lo acessível e prático. A ausência de diálogo permanente e de participação efetiva da comunidade escolar compromete sua função como ferramenta democrática, limitando-o a um documento burocrático. Para superar essas falhas, é necessário criar estratégias que promovam a inclusão e garantam que os princípios democráticos defendidos por autores como Demo e Paro se reflitam na gestão escolar.

As respostas evidenciam tanto a importância do PPP para o planejamento escolar quanto desafios como falta de acessibilidade, clareza e participação efetiva, reforçando as críticas de Paro (2016) e Freire (1996). A partir dessa análise, a segunda pergunta se aprofunda nos desafios e estratégias para fortalecer a participação da comunidade escolar no processo de elaboração e implementação do PPP, buscando caminhos para superar as limitações apontadas.

Diante das percepções compartilhadas pelos diferentes segmentos da comunidade escolar, fica evidente que, apesar do reconhecimento geral da importância do PPP como ferramenta de planejamento e organização, ainda persistem desafios em sua disseminação, compreensão e aplicação prática. Essa realidade ressalta a necessidade de investigar mais a fundo os mecanismos que poderiam ampliar a participação efetiva na elaboração e implementação do documento.

A segunda pergunta, “Como você descreveria o papel do PPP na gestão democrática da escola?”, revelou respostas que destacaram tanto o reconhecimento do PPP como um instrumento indispensável para a gestão democrática quanto as dificuldades enfrentadas em sua implementação prática.

As falas apontaram a centralidade do PPP na articulação das diferentes vozes da comunidade escolar, mas também evidenciaram desafios relacionados à falta de engajamento, transparência e participação nos processos de elaboração e aplicação desse documento. Os responsáveis enfatizaram a relevância do PPP, mas também expuseram limitações práticas, especialmente no que se refere à ausência de envolvimento significativo da comunidade. O RESP 1 ampliou essa visão ao afirmar:

O PPP é fundamental para garantir a gestão democrática, pois abre espaço para a participação de diferentes grupos da comunidade escolar. Ele tem o potencial de reunir professores, alunos, pais e outros funcionários em um esforço coletivo para planejar o futuro da escola. No entanto, percebo que, na prática, essa participação não ocorre de forma ampla e consistente como deveria. Muitas vezes, apenas um grupo reduzido está envolvido nas decisões, enquanto outros segmentos, como os pais, não são devidamente ouvidos. É preciso mais esforço e estratégias para realmente integrar todas as vozes no processo, porque, sem essa representatividade, o PPP perde parte de sua essência e eficácia. Além disso, sinto que falta um acompanhamento efetivo da implementação das metas definidas no PPP, o que enfraquece ainda mais seu papel como instrumento de gestão democrática.

O RESP 2 complementou essa análise com um relato mais detalhado:

Eu vejo o PPP como algo que deveria unir todo mundo – pais, professores, alunos –, mas, na prática, isso não acontece. Nunca fui chamado para participar ou soube como dar minha opinião. Isso é ruim, porque nós pais também temos o que dizer sobre o que funciona e o que pode melhorar na escola. Sem ouvir todo mundo, o PPP acaba não representando a realidade de quem vive o dia a dia escolar.

Essa percepção evidencia um problema recorrente: a falta de estratégias claras e acessíveis de engajamento e comunicação. Minayo (2014) reforça que a criação de espaços de diálogo e a capacitação da comunidade escolar são passos fundamentais para superar essa barreira e garantir uma gestão realmente democrática.

Os alunos também apresentaram uma visão crítica, destacando a exclusão na elaboração do PPP como uma limitação à gestão democrática. O AL 1 afirmou:

O PPP deveria ser a base da gestão democrática, pois é o documento que permite a participação de todos — alunos, pais, professores e a comunidade. No PPP de 2022, não houve a participação dos alunos nem da comunidade.

Essa crítica expõe uma falha estrutural: a falta de envolvimento efetivo de todos os segmentos da comunidade escolar compromete o caráter democrático do PPP, conforme previsto pela LDB (Art. 14). O AL 2 reforçou essa questão ao dizer: “

O PPP deveria ser um instrumento de gestão democrática, porque ele dá voz a todos os envolvidos na escola. Mas, em 2022, isso não aconteceu. Não tivemos a chance de participar, nem os alunos, nem os pais. Eu acredito que, sem essa participação, o PPP perde grande parte de sua força e significado. Quando apenas um grupo pequeno toma as decisões, o documento deixa de representar a realidade da escola como um todo. É frustrante perceber que, enquanto falamos tanto sobre democracia e inclusão, não conseguimos criar mecanismos que realmente permitam que todos se envolvam. A escola é um espaço coletivo, e o PPP deveria refletir isso. Porém, na prática, ele acaba sendo um papel assinado por poucos, sem considerar as diversas vozes que compõem a comunidade escolar.

A exclusão enfraquece a legitimidade do PPP. Paro (2016) destaca que ele só se torna eficaz quando construído de forma participativa, com o envolvimento de toda a comunidade escolar.

Ainda na discussão da segunda pergunta, supervisores e gestores reconheceram o papel estratégico do PPP na gestão democrática, mas também destacaram desafios práticos. A SUP 1 ressaltou: “O PPP é o pilar da gestão democrática, pois é através dele que todos os segmentos da comunidade escolar podem expressar suas opiniões e participar das decisões importantes.” Essa visão está alinhada com a de Libâneo (2004), que considera o PPP um eixo central para a organização das práticas pedagógicas e administrativas, além de garantir que as decisões sejam tomadas de forma coletiva.

A SUP 2 forneceu uma análise detalhada sobre os desafios enfrentados para tornar o PPP efetivo na prática escolar:

O grande desafio do PPP é fazer com que ele deixe de ser apenas um papel guardado e passe a ser realmente um guia para as ações da escola. Isso só é possível quando todos participam de verdade, desde o momento de sua elaboração até a execução do que foi planejado. Mas sabemos que isso não é simples. Muitas vezes, as famílias têm dificuldade em comparecer às reuniões, os professores estão sobrecarregados, e os alunos não se sentem convidados a participar. É preciso criar estratégias para envolver essas pessoas, como reuniões mais dinâmicas, horários acessíveis e explicações claras sobre a importância do PPP. Além disso, é essencial que o PPP seja revisitado com frequência, para que ele continue atualizado e conectado com a realidade da escola. Sem isso, ele corre o risco de virar um documento formal, sem impacto no cotidiano escolar.

Essa reflexão destaca a necessidade de práticas inclusivas e contínuas que garantam que o PPP seja compreendido e aplicado por todos os membros da comunidade escolar, reforçando sua relevância como instrumento de gestão democrática

No entanto, o GEST 1 trouxe uma crítica importante: *“Durante minha gestão, percebi que muitas vezes o PPP era tratado como um documento formal, e faltava uma participação ativa e engajada de todos os envolvidos.”* Esse posicionamento reflete o que Demo (2002) descreve como barreiras recorrentes na implementação do PPP: a resistência a mudanças, a falta de formação continuada e a pouca valorização do processo participativo.

Por outro lado, o GEST 2 enfatizou a importância da construção coletiva ao afirmar: *“Acredito que, ao envolver professores, alunos e pais na construção do PPP, criamos uma escola mais inclusiva e que realmente atende às expectativas de todos.”* Esse depoimento destaca o potencial transformador do PPP quando construído com base em princípios democráticos, como descrito por Veiga (2012).

Os docentes também destacaram o papel essencial do PPP na promoção da gestão democrática. O PROF 3 afirmou: *“O PPP é a base da gestão democrática, pois nele todos têm a oportunidade de contribuir. Ele é construído com a participação de professores, alunos e comunidade.”*

Essa perspectiva reflete a ideia de Veiga (2012), que vê o PPP como um documento integrador, por meio do qual as decisões escolares são tomadas a partir de um planejamento conjunto.

O PROF 1 ampliou essa análise ao enfatizar:

O PPP deveria ser mais do que um documento de referência; ele precisa ser um guia prático para todas as ações da escola. Apesar de sua importância, sinto que há um distanciamento entre o que está no papel e o que vivenciamos no dia a dia. Muitos professores não se sentem incluídos no processo de elaboração ou revisão do PPP, o que compromete seu potencial transformador. Além disso, a falta de diálogo com a comunidade escolar faz com que as decisões acabem sendo centralizadas em poucos, quando deveriam refletir as reais necessidades e prioridades da escola.

O PROF 4 complementou, trazendo uma visão crítica sobre a implementação:

O PPP é, teoricamente, essencial para a gestão democrática, mas vejo que, na prática, ele é subutilizado. Muitas pessoas na escola sequer sabem o que está no documento ou como ele deveria guiar nosso trabalho. Isso

acontece porque não há espaços suficientes para discutir e revisar o PPP com regularidade. Sem essa participação efetiva, o PPP perde a sua legitimidade e se torna apenas mais um papel burocrático. Precisamos de estratégias para torná-lo mais acessível e atrativo para todos, desde os professores até os alunos e pais.

No entanto, o PROF 2 apresentou uma crítica ao contexto do Centro Socioeducativo, ao dizer: *“No Centro Socioeducativo, percebo que o PPP não tem sido um ponto de referência.”*

Essa declaração aponta uma lacuna na aplicação do PPP em diferentes contextos, sugerindo que ele precisa ser tratado como um documento vivo e dinâmico em todos os ambientes escolares. Essas reflexões ressaltam as potencialidades e os desafios do PPP, que, para ser verdadeiramente transformador, precisa ser implementado de forma inclusiva, participativa e transparente.

A terceira pergunta, “Você participou do processo de elaboração ou revisão do PPP? Como foi essa experiência?”, revelou percepções importantes sobre como diferentes membros da comunidade escolar avaliam sua inclusão no processo de construção do PPP. As respostas destacaram tanto os aspectos positivos da participação quanto os desafios enfrentados devido à falta de mobilização, transparência e espaços adequados para o diálogo.

Os relatos evidenciam que, embora a participação seja amplamente reconhecida como um princípio fundamental, ela nem sempre se concretiza de maneira efetiva e inclusiva. A investigação sobre a participação efetiva dos responsáveis no processo de elaboração ou revisão do PPP foi conduzida por meio de perguntas abertas, planejadas para compreender as percepções dos pais ou responsáveis quanto ao seu papel e suas experiências nesse contexto.

Durante as entrevistas, buscou-se explorar se eles haviam sido convidados a participar, como se sentiram em relação a essas oportunidades, e quais foram os fatores que facilitaram ou dificultaram seu envolvimento. As respostas revelaram uma participação limitada ou até inexistente no processo, especialmente no que diz respeito à compreensão de como os pais podem contribuir para o PPP. Essa lacuna de engajamento tornou evidente a falta de estratégias efetivas de comunicação por parte das escolas.

O RESP 1 compartilhou sua experiência de maneira crítica:

Fui convidado para uma reunião uma vez, mas não compreendi completamente como poderia contribuir. O processo parecia distante e pouco acessível. Eles explicaram muito pouco e, no final, senti que minha presença ali não fazia diferença. Parecia que tudo já estava decidido.

Esse relato destaca que, mesmo quando os responsáveis são convidados, a ausência de uma explicação clara sobre os objetivos e a relevância de sua participação faz com que o processo seja percebido como pouco acessível. De acordo com Minayo (2014), a falta de clareza quanto aos papéis e responsabilidades pode desmotivar a participação e limitar o engajamento ativo da comunidade escolar.

Essa dificuldade é agravada pela sensação de que as decisões são tomadas exclusivamente pela equipe interna da escola, sem abertura para contribuições externas. O RESP 2, por sua vez, demonstrou frustração ao relatar sua falta de envolvimento:

Não, nunca participei. Para ser sincera, eu nem sabia que os pais podiam participar da revisão do PPP. Nunca recebi nenhum tipo de convite, comunicado ou explicação por parte da escola sobre a possibilidade de contribuir com esse processo. Sempre achei que fosse algo restrito aos professores e à direção, como uma tarefa interna que não envolvia os pais. Também nunca vi qualquer esforço da escola em nos incluir ou mesmo em explicar o que é o PPP e como ele impacta a educação dos nossos filhos. Se eu soubesse que poderia dar minha opinião, e se tivessem me mostrado que ela seria relevante para as decisões, com certeza eu teria participado. Acho que nós, como pais, temos muito a dizer sobre as necessidades e os desafios que nossos filhos enfrentam, mas, sem informação ou convite, ficamos à margem de algo que, no fundo, nos afeta diretamente.

A resposta evidencia uma falha na comunicação da escola, que deixou de incluir até mesmo pais engajados do colegiado escolar no processo de revisão do PPP. Apesar de seu interesse e proximidade com a instituição, esses pais não foram informados ou convidados a participar, o que contraria os princípios de gestão democrática. Como aponta Paro (2016), a inclusão de diferentes segmentos é essencial para que o PPP reflita as necessidades reais da comunidade escolar, tornando-o mais representativo e eficaz.

Essa versão reforça o sentimento de exclusão e enfatiza a falta de comunicação e acolhimento por parte da escola, destacando o potencial que os responsáveis enxergam em contribuir caso fossem devidamente informados e incentivados. De acordo com Veiga (2012), a gestão democrática só se concretiza quando todos os

segmentos da comunidade escolar, incluindo os pais, são devidamente informados e incentivados a participar de forma ativa.

Os relatos dos entrevistados mostram que a escola precisa assumir uma postura mais inclusiva e proativa, promovendo ações como reuniões explicativas, campanhas informativas e canais de comunicação acessíveis. A falta de engajamento dos responsáveis compromete não apenas a elaboração do PPP, mas também o caráter democrático da escola, já que um de seus pilares fundamentais é garantir a participação de todos os envolvidos no processo educacional.

Além disso, a ausência de uma comunicação eficaz entre a escola e as famílias cria um distanciamento prejudicial. Esse afastamento compromete a construção de um ambiente de colaboração mútua, essencial para que o PPP reflita as reais necessidades e expectativas da comunidade escolar. Como observa Minayo (2014), a inclusão de diferentes perspectivas enriquece o processo de construção coletiva, mas isso só ocorre quando os participantes sentem que suas contribuições são valorizadas e que eles têm acesso às ferramentas necessárias para participar de forma efetiva.

Ainda abordando a terceira pergunta, que trata da participação efetiva dos diferentes segmentos da comunidade escolar no processo de elaboração ou revisão do PPP, os alunos relataram sentir que não foram incluídos, especialmente no caso do PPP de 2022. O AL 1 destacou: *“Embora eu faça parte do colegiado, no PPP de 2022 não houve participação da comunidade nem dos alunos. Isso foi um ponto negativo.”* Essa percepção demonstra um afastamento entre os estudantes e as decisões que afetam diretamente a escola e sua dinâmica educacional.

Segundo Paro (2016), a participação dos alunos é essencial para que o PPP seja representativo das suas necessidades e expectativas. Quando os estudantes não têm oportunidade de contribuir, o documento perde parte de sua legitimidade, pois deixa de refletir as realidades e demandas da comunidade escolar. Sem esse envolvimento, o PPP pode se tornar um instrumento distante de sua função central de orientar a escola de forma integrada e democrática.

O AL 2 também compartilhou uma crítica similar: *“Não participei diretamente da revisão do PPP de 2022, porque os alunos não foram chamados para isso. [...] Foi uma falha não termos sido incluídos.”* Esse relato reforça a ideia de que a exclusão dos alunos compromete não apenas a legitimidade do PPP, mas também o pro-

cesso de gestão democrática, que deve garantir a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar. Paro (2016) enfatiza que o PPP deve ser construído de forma coletiva, envolvendo todos os atores escolares, para que ele reflita de fato as necessidades e os anseios de quem vivencia o dia a dia da escola.

As supervisoras que participaram das discussões do PPP de 2022 também expressaram frustração com a limitada participação. A SUP 2 destacou:

Estive presente nas discussões do PPP de 2022, mas a participação foi limitada. O professor de sociologia tomou a frente na elaboração do documento, o que acabou deixando pouco espaço para as contribuições dos demais. Mesmo quando tentávamos propor ideias ou levantar discussões, o direcionamento já parecia definido. Foi frustrante perceber que, apesar de estarmos presentes, nosso papel foi secundário, como se nossas opiniões fossem registradas apenas para constar, sem nenhum impacto significativo no resultado final. Isso deixou uma impressão de exclusão e de que o trabalho coletivo, que deveria ser a essência do processo, foi substituído por uma abordagem unilateral.

A frustração expressa pela supervisora, ao perceber que sua participação foi secundária, destaca o impacto negativo dessa centralização, tanto no engajamento dos envolvidos quanto na riqueza do debate. Como aponta Paro (2016), a gestão democrática exige a colaboração de diversos atores, sendo fundamental que todos tenham voz ativa na formulação e revisão de documentos tão significativos quanto o PPP.

Esse cenário evidencia que, embora o professor de sociologia tenha assumido um papel de liderança, o processo poderia ter se beneficiado de uma dinâmica mais participativa. A falta de espaço para contribuições de outros profissionais demonstra que a construção coletiva, embora mencionada, não se concretizou plenamente, limitando o potencial transformador do PPP. Assim, garantir um equilíbrio entre coordenação e inclusão é indispensável para fortalecer o compromisso com uma gestão democrática e colaborativa.

A SUP 1 complementou essa percepção, afirmando:

Sim, participei das discussões do PPP de 2022. No entanto, foi uma experiência frustrante, pois o professor de sociologia assumiu o controle da elaboração e as contribuições dos demais acabaram sendo limitadas. Mesmo as ideias que surgiram em reuniões coletivas foram pouco consideradas no texto final. Isso nos fez sentir que estávamos ali apenas para validar um processo que já tinha direcionamento pré-definido.

Essa declaração reforça que, embora tenha havido uma tentativa de participação, a falta de abertura para o diálogo e o predomínio de uma liderança centralizada impediram que o PPP fosse realmente um documento coletivo.

A supervisora pedagógica tem o potencial de ser uma ponte entre os diferentes segmentos da comunidade escolar, promovendo debates amplos e inclusivos. Sua presença nas discussões é importante para assegurar que o PPP atenda às necessidades pedagógicas, organizacionais e humanas da escola, funcionando como um guia estratégico construído com base em uma visão compartilhada. Contudo, para que isso ocorra, é necessário que sua atuação não seja apenas formal, mas efetiva e valorizada durante todo o processo de elaboração do PPP.

Como Libâneo (2004) destaca, a construção do PPP deve ser um espaço democrático, onde todas as vozes – de professores, alunos, pais e supervisores – sejam ouvidas e respeitadas. Sem isso, o projeto perde sua legitimidade e deixa de representar as diversas demandas e expectativas da escola. Assim, é fundamental que, em futuras revisões do PPP, seja garantido um ambiente verdadeiramente colaborativo, no qual as supervisoras pedagógicas possam exercer seu papel estratégico de liderança e mediação, assegurando que o documento final seja fruto de um trabalho coletivo e plural.

Entre os gestores, as experiências também foram variadas. O GEST 1 comentou: *“Na verdade, não participei ativamente na revisão do PPP. A rotina administrativa e as demandas diárias me mantiveram ocupada com questões mais imediatas.”* Esse depoimento é representativo de uma situação comum em muitas escolas, onde a pressão por resolver problemas diários e questões administrativas pode afastar os gestores de processos estratégicos e de longo prazo, como a construção do PPP.

A escola está passando por uma fase importante de revisão do PPP, e a mobilização tem acontecido de maneira gradual, buscando envolver todos os segmentos da comunidade escolar. Esse momento é essencial para garantir que o PPP realmente reflita as necessidades e expectativas de quem vive o dia a dia da escola.

Paro (2016) aponta que a falta de tempo e a pouca prioridade dada a processos como esse podem comprometer a gestão democrática e a representatividade do

documento. No entanto, a mobilização na escola tem seguido um caminho mais participativo.

O gestor 2 explicou como esse trabalho tem sido conduzido:

Ainda estamos no começo do processo de revisão, mas tenho me esforçado para estar presente e incentivar a participação. Temos realizado reuniões abertas para ouvir sugestões, envolvendo professores, pais e alunos. Estamos divulgando essas oportunidades por meio de comunicados, redes sociais e até conversas diretas, para que ninguém fique de fora.

Essa postura reflete uma preocupação em tornar o processo mais inclusivo e acessível, com ações concretas, como reuniões regulares e momentos específicos para escuta e debate. De acordo com Veiga (2012), essa abertura é indispensável para que o PPP seja um documento construído de forma coletiva e representativa.

Além disso, professores estão sendo convidados a compartilhar suas ideias e demandas pedagógicas, enquanto pais e alunos têm sido estimulados a participar trazendo suas percepções e sugestões.

Os professores apresentaram uma gama diversificada de experiências. O PROF 1 afirmou: *“Não, nunca participei do processo de elaboração ou revisão do PPP e, para ser sincero, ainda não tive a oportunidade de ver o documento.”* Esse relato indica uma desconexão significativa entre o corpo docente e o planejamento estratégico da escola, o que limita a integração das práticas pedagógicas com as diretrizes estabelecidas no PPP. Libâneo (2004) afirma que a participação dos professores na elaboração do PPP é fundamental para garantir que o documento reflita as necessidades da prática pedagógica e as demandas do cotidiano escolar.

Os relatos demonstram que, embora alguns professores tenham tido experiências enriquecedoras, muitos ainda não têm acesso ao processo de construção do PPP, o que contraria os princípios de gestão democrática previstos pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB, Art. 14). Veiga (2012) destaca que a participação efetiva de todos os atores da comunidade escolar é importante para garantir que o PPP seja uma ferramenta legítima de transformação e gestão democrática. Ao analisar os relatos, observa-se que, entre 2012 e 2022, a elaboração e revisão do PPP na Instituição pesquisada foram marcadas por uma participação insuficiente da comunidade escolar, o que comprometeu seu potencial de promover uma gestão efetivamente democrática.

Essas experiências e relatos revelam as barreiras significativas que ainda existem no processo de construção e revisão do PPP, apontando para a necessidade urgente de garantir mais transparência, estratégias inclusivas e mais espaços de diálogo para promover a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar.

Veiga (2012), Paro (2016) e Minayo (2014) concordam que o PPP, para ser representativo e transformador, deve ser construído a partir de uma participação coletiva ampla, onde todas as vozes da comunidade escolar sejam ouvidas e integradas ao processo. O fortalecimento da gestão democrática passa, portanto, pela ampliação dessa participação, tornando o PPP um instrumento autêntico de gestão escolar e transformação educacional.

Ao responder à quarta pergunta, “Como você avalia a participação da comunidade escolar na atualização do PPP?”, os entrevistados trouxeram reflexões importantes sobre os desafios e as possibilidades de aprimorar esse processo. Houve um consenso de que as estratégias de engajamento precisam ser melhoradas, com foco em ampliar a comunicação, diversificar os métodos de participação e aumentar a transparência nas etapas de construção e revisão do documento.

Os participantes destacaram que a falta de informações claras e acessíveis é um dos principais entraves para uma participação mais ativa. O entrevistado RESP 1 sugeriu:

A escola deveria fornecer mais informações de forma simplificada sobre o PPP. Muitas vezes, recebemos comunicados que são difíceis de entender ou muito técnicos, o que acaba desestimulando a leitura e a participação. Além disso, realizar workshops e promover reuniões em horários mais flexíveis ajudaria a envolver um número maior de pais. Por exemplo, reuniões à noite ou aos finais de semana seriam muito mais práticas para quem trabalha durante o dia.

Essa sugestão enfatiza a necessidade de adaptar os canais de comunicação e os horários das reuniões para facilitar a presença de pais com diferentes rotinas. Outro participante RESP 2 apontou:

A escola deveria organizar mais reuniões e explicar melhor qual é o papel do PPP e como podemos colaborar. Sinto que falta clareza sobre como as decisões são tomadas e qual o impacto que nossa participação pode ter. Muitas vezes, as decisões já foram tomadas e só ficamos sabendo delas depois, o que dá a sensação de que nossa opinião não é importante. Se

houvesse mais diálogo antes de as mudanças serem decididas, acho que mais pessoas se sentiriam incentivadas a participar.

Essa observação reforça a importância de envolver a comunidade escolar desde o início do processo, promovendo maior transparência e criando espaços reais para que suas contribuições sejam ouvidas. Entre os jovens da escola, as sugestões foram voltadas para métodos mais dinâmicos e inclusivos de participação. O AL 1 propôs:

Seria interessante fazer reuniões abertas, consultas online ou até debates em sala de aula, para que todos possam ser ouvidos de forma democrática. Por exemplo, os debates em sala poderiam ser organizados por temas relacionados ao PPP, permitindo que cada turma discutisse e apresentasse suas ideias. Assim, os estudantes se sentiriam mais valorizados e realmente parte do processo.

Essa ideia destaca a necessidade de ampliar as oportunidades de diálogo dentro do ambiente escolar, garantindo que os estudantes possam expressar suas opiniões e demandas.

O AL 2 trouxe uma perspectiva tecnológica:

A escola precisa fazer mais eventos de conscientização e usar melhor as redes sociais e plataformas digitais para ampliar o alcance. Acho que um canal no YouTube ou lives no Instagram poderiam ser ótimos para explicar o que é o PPP, além de abrir espaço para perguntas em tempo real. Assim, mesmo quem não pode participar presencialmente teria acesso às informações e poderia contribuir de alguma forma. Isso faria com que mais alunos e responsáveis se envolvessem, já que hoje todo mundo está conectado.

Essas propostas reforçam os apontamentos de Gadotti (2003), que defende a necessidade de uma gestão educacional mais aberta e inclusiva, promovendo a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar. Para que o PPP seja representativo e legítimo, é fundamental priorizar a comunicação clara, a transparência e a diversidade de métodos que permitam a colaboração ativa de todos.

As supervisoras reforçaram a importância de ampliar os momentos de escuta ativa e sensibilização. SUP 1 sugeriu “*investir mais em conscientização sobre a importância do PPP e criar mais encontros onde todos possam contribuir com suas opiniões.*” SUP 2 destacou que “*a escola deve ser mais proativa em convidar os*

pais, alunos e professores para participar, e isso pode ser feito através de reuniões abertas, debates e até plataformas online.” Essa perspectiva reflete os apontamentos de Libâneo (2004), que defende que o envolvimento coletivo é essencial para fortalecer a gestão democrática no ambiente escolar.

Os gestores também destacaram a necessidade de ações específicas para ampliar a participação. GEST 1 sugeriu *“melhorar a comunicação e promover mais espaços de diálogo acessíveis,”* enquanto GEST 2 propôs *“oferecer fóruns online, reuniões em horários variados e atividades de conscientização.”* Essas estratégias se alinham às ideias de Lück (2009), que destaca a importância de práticas participativas para integrar diferentes segmentos da comunidade escolar na gestão educacional.

A equipe docente apresentou sugestões voltadas para a transparência e a regularidade no processo de atualização do PPP. Uma das contribuições enfatizou a necessidade de ampliar os momentos de diálogo e a clareza na comunicação. Um integrante da equipe docente, identificado como PROF 1, afirmou:

Seria muito útil organizar reuniões periódicas sobre o PPP, onde o conteúdo seja discutido de forma clara e aberta, permitindo que todos os envolvidos na comunidade escolar tenham espaço para apresentar sugestões e questionamentos. Assim, cada segmento poderia se sentir verdadeiramente representado.

Outro participante, PROF 2, ressaltou a importância de modernizar os canais de comunicação:

A escola deveria explorar mais as redes sociais e outras ferramentas digitais para informar e engajar a comunidade em torno do PPP. Isso não apenas aumentaria o alcance das informações, mas também criaria novas possibilidades para que pais, estudantes e outros membros da escola contribuíssem de forma efetiva. Poderíamos, por exemplo, utilizar enquetes online e vídeos explicativos para estimular a participação.

Outra voz da equipe pedagógica, PROF 3, trouxe uma perspectiva voltada para a integração prática do PPP com as atividades diárias:

O PPP poderia ser trabalhado de maneira mais integrada aos projetos pedagógicos desenvolvidos ao longo do ano. Se as atividades em sala de aula dialogassem diretamente com os objetivos do documento, seria mais fácil

para toda a comunidade escolar compreender seu conteúdo e se envolver de maneira significativa no processo de atualização.

Outro profissional da área educacional, PROF 4, destacou a importância de criar rotinas para a discussão contínua do documento: *“É fundamental que o PPP seja pauta em encontros regulares, como as reuniões pedagógicas e administrativas.”* Essas observações reforçam os argumentos de Veiga (2012), que sublinha a importância de uma abordagem contínua, planejada e integradora para a construção de documentos escolares que reflitam as necessidades e expectativas da comunidade.

A análise das respostas à quinta pergunta, "Em sua opinião, o que poderia ser melhorado no processo de participação da comunidade escolar na revisão do PPP?", revelou contribuições detalhadas e diversificadas de diferentes segmentos da comunidade escolar.

Cada grupo apresentou perspectivas que destacam aspectos únicos de suas vivências e necessidades, mas um ponto comum entre as falas é a percepção de que o processo de revisão do PPP precisa ser mais inclusivo, representativo e eficiente na incorporação de suas demandas.

Os pais e responsáveis enfatizaram a sensação de exclusão no processo atual. O RESP 1 destacou que, embora participem de reuniões gerais, raramente têm a sensação de que suas contribuições impactam diretamente o planejamento escolar:

Participamos de reuniões gerais na escola, mas nunca sentimos que nossa voz realmente influencia o PPP. Seria importante que essas reuniões tivessem um momento específico para tratar do planejamento escolar, onde nossas sugestões fossem documentadas e consideradas no processo de revisão. Temos muito a contribuir sobre questões como segurança, acolhimento dos estudantes e melhorias na qualidade das aulas.

Esse ponto de vista foi corroborado pelo RESP 2, que sugeriu iniciativas mais estruturadas para ouvir as famílias:

A escola poderia criar questionários ou grupos de discussão para ouvir as famílias de forma mais direta e sistemática. Esses instrumentos seriam importantes para garantir que as demandas das famílias fossem registradas e, mais do que isso, analisadas e integradas ao planejamento escolar. Muitas vezes, falamos sobre a necessidade de melhorar a segurança nas dependências escolares, com a instalação de câmeras, maior controle de acesso ou a presença de monitores em horários de pico, mas esses pontos parecem nunca ser tratados com a prioridade que merecem. Além disso, outra

preocupação recorrente é a ampliação do suporte emocional aos estudantes, especialmente diante dos desafios que eles enfrentam no ambiente escolar e em casa. Observamos casos de ansiedade e estresse em nossos filhos, mas raramente vemos iniciativas concretas que incluam profissionais como psicólogos ou programas que fortaleçam o acolhimento emocional. Essa sensação de que nossas vozes não são consideradas ou que nossas sugestões são ignoradas nos deixa desmotivados a participar, pois ficamos com a impressão de que, mesmo quando tentamos colaborar, nossas perspectivas não chegam a influenciar o planejamento escolar. A criação de mecanismos claros para dar retorno às famílias seria essencial para reverter essa situação e incentivar nossa participação ativa.

Essas falas apontam para a necessidade de um diálogo mais sistemático e transparente com as famílias, o que garantiria que as demandas, especialmente aquelas relacionadas à segurança e ao acolhimento, fossem consideradas de forma efetiva.

Os estudantes, por sua vez, trouxeram à tona a falta de mecanismos que permitam sua participação formal no processo de revisão do PPP. Para o AL 1, essa ausência é preocupante:

Sempre falam que o PPP é um documento importante para a escola, mas nós, alunos, nunca somos chamados para conversar sobre ele. Parece algo feito apenas para os gestores e professores, sem considerar o que vivemos no dia a dia. Na minha opinião, a escola deveria organizar rodas de conversa ou até assembleias para que pudéssemos apresentar nossas ideias e discutir melhorias. Por exemplo, sentimos falta de mais atividades extracurriculares, como oficinas de esportes, arte ou música, que nos ajudariam a desenvolver novas habilidades. Além disso, espaços como o laboratório de ciências e as áreas de lazer poderiam ser melhor aproveitados. Participar dessas discussões faria com que nos sentíssemos mais incluídos e valorizados.

Já o AL 2 reforçou a frustração dos alunos ao perceberem que suas sugestões, mesmo quando apresentadas, não são levadas em conta:

Mesmo quando temos ideias e falamos com os professores ou com a direção, raramente essas sugestões chegam a ser escutadas. Um exemplo disso foi quando pedimos melhorias no laboratório de ciências e mais espaços de lazer no pátio. Essas questões são importantes para nós, mas nunca fazem muito por nós.

Os relatos dos estudantes destacam uma desconexão entre o PPP e suas vivências na escola, evidenciando a falta de mecanismos que garantam sua participação no processo de revisão e implementação do documento. Enquanto AL 1 sugere ações como rodas de conversa e melhorias em espaços e atividades escolares, AL

2 ressalta a frustração pela ausência de retorno às suas sugestões. Essa exclusão compromete o princípio da gestão democrática, que, segundo Paro (2016), exige a participação ativa de todos os atores escolares, incluindo os alunos, para a construção de um planejamento coletivo e significativo.

Já entre os professores, as críticas se concentraram na falta de envolvimento significativo e na percepção de que o PPP, muitas vezes, não reflete os desafios reais enfrentados em sala de aula. O PROF 1 apontou:

A revisão do PPP sempre parece algo distante do nosso trabalho do dia a dia. Quando somos chamados para participar, é mais para ouvir o que já foi decidido. Acho que seria muito mais produtivo se a escola promovesse reuniões periódicas, onde pudéssemos discutir o que está funcionando ou não nas práticas pedagógicas e como isso pode ser incorporado no documento.

O PROF 2 foi mais crítico, ressaltando que o PPP frequentemente assume um caráter estático, sem conexão direta com as demandas práticas:

O maior problema é que o PPP parece um documento estático, que não reflete os desafios que enfrentamos na sala de aula, como o desinteresse de alguns alunos ou a falta de recursos adequados. Seria interessante se houvesse um formato mais dinâmico, onde pudéssemos propor mudanças com base em nossas experiências.

Por outro lado, o PROF 3 sugeriu uma abordagem mais prática, baseada em grupos de trabalho específicos:

A escola poderia organizar grupos de trabalho específicos, onde cada área do conhecimento apresentasse sugestões para o PPP. Isso faria com que o documento fosse mais representativo das práticas pedagógicas e dos desafios que enfrentamos no dia a dia.

O PROF 4 destacou a necessidade de maior colaboração e diálogo entre os professores e a gestão escolar durante a elaboração do PPP: “O PPP deveria ser construído de forma mais colaborativa, com momentos em que todos os professores pudessem realmente opinar e contribuir.”

Essas observações reforçam a necessidade de criar espaços de diálogo contínuo, que permitam aos docentes integrar suas experiências no planejamento escolar, alinhando o PPP com as práticas pedagógicas cotidianas.

Por fim, os gestores e supervisores reconheceram as limitações do formato atual de revisão do PPP. O GEST 1 afirmou:

Embora tentemos envolver todos os segmentos, sabemos que o formato atual não facilita a participação ampla. Precisamos pensar em maneiras mais eficazes de escutar a comunidade escolar, como fóruns abertos ou plataformas digitais para coletar sugestões de forma contínua.

O GEST 2 destacou a necessidade de revisões regulares e mais dinâmicas:

O PPP precisa ser constantemente revisado e atualizado para acompanhar as mudanças no contexto educacional e as novas demandas da comunidade. Muitas vezes, o documento fica defasado porque as revisões são esporádicas e não incluem a diversidade de opiniões da escola. Com a atualização, queremos garantir que ele seja mais representativo e esteja alinhado com o contexto atual, servindo como uma ferramenta prática e dinâmica para o planejamento escolar.

O SUP 1 aponta para a centralização das decisões:

O PPP de 2022 foi elaborado de forma muito centralizada, o que limitou a participação de diferentes segmentos. Para melhorar, seria necessário criar comissões representativas, incluindo pais, alunos e professores, com reuniões regulares para revisar o documento e incorporar novas demandas.

O SUP 2 reforçou a importância de uma abordagem mais inclusiva: *"O PPP de 2022 não reflete plenamente as necessidades da comunidade escolar. É fundamental estabelecer processos mais regulares de consulta e engajamento para garantir que todas as vozes sejam ouvidas e respeitadas."*

Essas falas demonstram a necessidade de repensar o processo de revisão do PPP, adotando práticas mais democráticas e participativas. A construção de comissões representativas e o uso de ferramentas digitais podem ser caminhos para ampliar a escuta e a inclusão de todos os segmentos da comunidade escolar.

Ao comparar as respostas, fica claro que há um consenso sobre a necessidade de ampliar os espaços de diálogo e de criar mecanismos mais efetivos para garantir que as demandas de todos os segmentos sejam contempladas. No entanto, cada grupo traz contribuições específicas que complementam esse objetivo.

Enquanto os pais desejam mais visibilidade e retorno prático às suas sugestões, os estudantes demandam reconhecimento como atores importantes no processo de construção do PPP. Por outro lado, os professores pedem maior integração entre o planejamento e as práticas pedagógicas, enquanto gestores e superviso-

res reconhecem a necessidade de descentralizar as decisões e incluir mais vozes no processo.

A convergência entre essas perspectivas aponta para a importância de um modelo de gestão mais horizontal e participativo, que permita transformar o PPP em um documento vivo, reflexo das necessidades reais da comunidade escolar e capaz de orientar ações concretas para a melhoria da qualidade educacional.

A análise das respostas à sexta pergunta, “Você acha que o PPP reflete adequadamente as necessidades e expectativas da comunidade escolar? Por quê?”, indicou um consenso entre os participantes de que o documento não atende plenamente às demandas e expectativas de todos os setores da comunidade escolar. Essa percepção evidencia limitações no processo de elaboração e revisão do PPP, especialmente no que se refere à inclusão efetiva de diferentes perspectivas no planejamento e na tomada de decisões educacionais. Na sequência, serão examinadas as visões apresentadas pelos respondentes, com fundamentação teórica para contextualizar e aprofundar essa análise.

Os entrevistados do segmento dos pais demonstraram insatisfação com a abordagem limitada do PPP em relação às prioridades das famílias. Ambos enfatizaram que o documento é mais voltado para as necessidades da gestão e dos professores, deixando de fora preocupações importantes, como segurança escolar e qualidade das aulas. RESP 1 destacou: *“Um exemplo é a questão da segurança, que para muitos é uma prioridade, mas que nem sempre é abordada de forma satisfatória no documento.”* Essa visão foi corroborada por RESP 2, que afirmou: *“A segurança e a qualidade das aulas deveriam receber mais atenção no documento.”* A falta de diálogo efetivo entre a escola e as famílias sobre essas questões indica uma limitação na construção coletiva do PPP. Segundo Veiga (2012), o PPP deve refletir as aspirações e as necessidades de toda a comunidade escolar, sendo a participação efetiva das famílias um elemento essencial para garantir a legitimidade do documento.

Os alunos também expressaram insatisfação, especialmente devido à ausência de mecanismos de participação durante a elaboração do PPP. AL 1 apontou: *“Em 2022, não houve qualquer consulta à comunidade e aos alunos durante a construção do PPP. Isso fez com que o documento refletisse apenas as ideias da gestão,*

deixando de lado as reais necessidades de quem vivencia o dia a dia da escola. Sentimos que nossas vozes não foram sequer consideradas.

O AL 2 complementou:

Existem demandas específicas dos alunos, como a criação de mais atividades extracurriculares e a melhoria da infraestrutura, que raramente são tratadas com seriedade ou prioridade no planejamento. É frustrante perceber que essas questões, que impactam diretamente nossa experiência escolar, não encontram espaço no PPP.

Esses depoimentos evidenciam uma desconexão clara entre o PPP e as necessidades dos estudantes, o que compromete os princípios de gestão democrática. Paro (2016) ressalta que a inclusão das perspectivas dos discentes é indispensável para que o planejamento escolar seja mais representativo e responda de maneira efetiva às demandas da comunidade estudantil.

A falta de participação coletiva no processo de construção do PPP foi um ponto amplamente criticado pelas supervisoras, que destacaram a centralização das decisões e a ausência de mecanismos que permitissem uma verdadeira colaboração entre os diferentes setores da comunidade escolar. SUP 1 comentou:

O professor de sociologia acabou centralizando a elaboração do documento, conduzindo o processo de forma quase exclusiva. Muitas das necessidades reais da comunidade foram deixadas de fora, porque não houve um espaço aberto para que todos os envolvidos pudessem apresentar suas contribuições. Esse formato centralizado limitou o alcance do PPP, tornando-o mais restrito do que deveria ser.

Já SUP 2 enfatizou a importância de envolver diretamente aqueles que estão inseridos no cotidiano da escola:

O PPP de 2022 não reflete plenamente as necessidades da comunidade escolar. Grande parte das pessoas que vivem o dia a dia da escola, como professores, estudantes e outros colaboradores, não teve a chance de contribuir de forma significativa. Essa ausência de participação enfraquece o propósito do PPP, que deveria ser um documento coletivo e representativo.

Ela ainda acrescentou que a falta de engajamento de múltiplos segmentos cria um distanciamento entre o que é formalizado no planejamento e as reais demandas vivenciadas na prática, comprometendo a efetividade do documento. Esses

comentários evidenciam que o processo de elaboração do PPP careceu de estratégias inclusivas e colaborativas, o que contraria os princípios da gestão democrática.

Segundo Lück (2009), a construção de documentos como o PPP deve ser baseada em diálogos horizontais, onde todos os envolvidos tenham voz e possam contribuir de forma significativa. Essa abordagem não apenas fortalece a legitimidade do documento, mas também garante que ele seja capaz de atender às demandas reais da comunidade escolar, promovendo uma gestão mais participativa e alinhada aos princípios da educação pública de qualidade. A ausência desse tipo de prática, como apontado pelas supervisoras, compromete o potencial transformador do PPP e reforça a necessidade de revisitar e reformular os processos de sua elaboração.

A análise das respostas à sétima pergunta, “Quais são, na sua opinião, os principais desafios enfrentados na implementação do PPP?”, revelou que os desafios enfrentados nessa implementação são de natureza estrutural, cultural e operacional, fatores que comprometem a eficácia do PPP como um instrumento de gestão democrática. A seguir, serão analisadas as perspectivas apresentadas pelos respondentes, com fundamentação teórica para contextualizar e aprofundar a discussão.

Os responsáveis destacaram a ausência de recursos e a baixa participação das famílias como barreiras significativas. O RESP 1 observou que *“mesmo que a escola tenha boas ideias no PPP, muitas vezes elas não conseguem ser colocadas em prática por falta de verba.”* Essa observação reflete a precariedade de financiamento enfrentada por muitas escolas públicas, o que limita a execução de projetos pedagógicos inovadores e ações estruturantes previstas no planejamento. O RESP 2 complementou, enfatizando que:

A falta de participação dos pais é um grande desafio. Muitas vezes, nós, responsáveis, não somos chamados a participar das decisões importantes ou não entendemos como podemos contribuir de forma significativa. Isso cria uma distância entre as famílias e a escola, prejudicando o envolvimento no desenvolvimento das crianças. Precisamos de mais reuniões e de um diálogo mais claro para que possamos ser ouvidos e também colaborar efetivamente.

Esse apontamento evidencia não apenas uma lacuna na mobilização das famílias, mas também uma necessidade de estratégias mais efetivas para engajá-las nos processos decisórios da escola. Como destaca Gadotti (2003), a participação

ativa da comunidade é fundamental para transformar a escola em um espaço de cidadania.

Quando pais e responsáveis estão envolvidos, o PPP se torna mais representativo das demandas sociais e ganha legitimidade como instrumento de transformação. Contudo, sem o engajamento coletivo e os recursos necessários, o potencial do PPP como ferramenta democrática fica severamente limitado. Nesse sentido, Demo (2002) reforça que o sucesso do PPP depende diretamente da articulação entre a escola e as famílias no planejamento e na execução das metas traçadas.

Os educandos entrevistados apontaram que a ausência de representatividade do PPP dificulta sua implementação. AL 1 afirmou que *“o maior desafio é colocar em prática o que está no documento, especialmente quando ele não foi construído de forma participativa.”* Essa declaração sugere uma falta de diálogo entre a gestão e os estudantes durante o processo de elaboração do PPP, o que enfraquece a conexão entre o planejamento e as demandas reais da comunidade escolar. AL 2 acrescentou que *“sem a participação dos alunos e da comunidade na sua elaboração, o PPP se torna um documento distante da realidade.”*

Essa percepção é particularmente preocupante, pois reforça a ideia de que o PPP, em muitos casos, acaba sendo um documento técnico e burocrático, alheio às vivências concretas dos discentes. Freire (1996) argumenta que uma abordagem dialógica é indispensável para que a escola atenda às demandas da comunidade. O diálogo entre os diferentes atores da comunidade escolar permite que o PPP reflita as diversidades e peculiaridades do contexto educacional, transformando-o em um instrumento verdadeiramente inclusivo e democrático.

As supervisoras ressaltaram o descompasso entre o que está no PPP e a realidade prática da escola como uma das principais dificuldades. SUP 1 destacou que *“quando o PPP não reflete as vozes de todos os envolvidos, sua implementação se torna ainda mais difícil.”* Essa observação evidencia a centralização do processo de planejamento e a falta de estratégias que permitam uma participação efetiva de todos os setores da comunidade escolar.

SUP 2 reforçou que *“a falta de engajamento e de recursos impede que as ações previstas no documento sejam concretizadas.”* Esse descompasso compromete o alinhamento entre o planejamento estratégico e as possibilidades reais de execução, resultando em um PPP desconectado das condições práticas da escola.

Para Lück (2009), a construção de um PPP eficaz depende de uma visão compartilhada, que só pode ser alcançada por meio de uma participação ampla e colaborativa. A ausência desse alinhamento limita a eficácia do documento como ferramenta para nortear práticas pedagógicas e administrativas.

Os gestores apontaram a resistência às mudanças, a falta de recursos e a necessidade de capacitação como barreiras para a implementação do PPP. O entrevistado GEST 1 afirmou:

A falta de recursos e o pouco envolvimento de alguns setores da escola foram desafios significativos. Apesar de termos um plano bem estruturado no PPP, muitas vezes enfrentamos dificuldades práticas para executá-lo. Por exemplo, projetos voltados para a melhoria do ambiente escolar ou para o desenvolvimento de atividades extracurriculares acabam sendo limitados pela ausência de verbas suficientes. Além disso, percebemos que nem todos os setores da escola compreendem a importância do PPP ou se sentem parte dele, o que dificulta ainda mais sua aplicação. É fundamental que todos os envolvidos entendam o PPP como um guia coletivo e não como uma responsabilidade isolada da gestão.

Já o respondente GEST 2 destacou que:

A limitação de recursos e a necessidade de capacitação contínua para os professores são obstáculos importantes. Sem um financiamento adequado, muitas das metas estabelecidas no PPP acabam não sendo atingidas. Além disso, percebemos que muitos professores e funcionários da escola precisam de formações periódicas para compreender o papel do PPP e como ele pode ser integrado às práticas pedagógicas. A falta de formação acaba gerando um distanciamento do documento, que muitas vezes é visto como algo teórico e desconectado da realidade da sala de aula. Precisamos de mais investimentos em capacitação e em momentos de reflexão coletiva para que o PPP se torne um instrumento vivo, capaz de orientar tanto a gestão quanto as práticas diárias.

Essas observações convergem com as análises das supervisoras, que também apontaram o descompasso entre o planejamento e a execução do PPP. Libâneo (2004) propõe que um planejamento estratégico só é efetivo quando articulado com ações concretas e sustentáveis, que levem em consideração as possibilidades reais de implementação e os recursos disponíveis. Além disso, a integração dos diferentes setores da escola, por meio de uma gestão participativa e dialógica, é fundamental para fortalecer a adesão e a aplicabilidade do PPP no cotidiano escolar.

A resposta dos pais reflete uma preocupação legítima com as condições materiais e pedagógicas da escola, destacando a necessidade de investimentos em tecnologia, infraestrutura e programas voltados para alunos com dificuldades de aprendizagem. A fala da RESP 1 evidencia a disparidade entre as demandas educacionais modernas e a realidade enfrentada, apontando a falta de recursos tecnológicos e melhorias estruturais como barreiras ao ensino de qualidade.

Essa perspectiva dialoga com as reflexões de Nóvoa (1992), que destaca a formação continuada dos professores como fundamental para transformar a escola em um espaço capaz de responder às exigências contemporâneas. Nesse contexto, é essencial não apenas investir em recursos físicos, mas também em capacitação docente para que as tecnologias disponíveis sejam efetivamente integradas ao processo de ensino-aprendizagem, promovendo uma educação mais inovadora e alinhada às necessidades dos alunos e às expectativas da comunidade escolar.

O PROF 2 destacou:

Já tive acesso ao PPP, mas acredito que ele é mais um documento formal do que uma ferramenta prática. Muitas vezes, o que está no PPP não chega à sala de aula de forma concreta, e os professores acabam seguindo suas próprias metodologias sem uma ligação direta com o que está no plano. Percebo que há uma falta de articulação entre o que foi planejado e a prática cotidiana, o que torna o PPP um documento distante da realidade escolar. Para que ele seja efetivo, seria necessário um acompanhamento constante por parte da gestão e mais diálogo com os professores, para que todos se sintam integrados e corresponsáveis por sua execução.

Essa perspectiva evidencia um descompasso entre o planejamento estratégico representado pelo PPP e a execução das práticas pedagógicas no cotidiano escolar, destacando a necessidade de uma gestão mais participativa e colaborativa.

Já o PROF 3 destacou a resistência às mudanças e a carência de suporte como dificuldades adicionais: “O maior desafio é colocar o que está no papel em prática, especialmente com as limitações de recursos.” A resistência às mudanças pode ser entendida como um reflexo da falta de apropriação do PPP pelos docentes, que muitas vezes não percebem o documento como uma ferramenta prática para orientar suas ações pedagógicas.

O PROF 4, por sua vez, apresentou uma crítica mais abrangente e reflexiva sobre o processo de construção do PPP:

Embora o documento seja útil, sinto que ele reflete mais as ideias da gestão e de alguns poucos profissionais do que uma visão realmente coletiva da escola. Durante os processos de elaboração e revisão, não há uma consulta genuína a todos os professores, nem um esforço para integrar as realidades que vivemos em sala de aula. Sem um engajamento mais amplo, o PPP acaba se tornando um conjunto de intenções genéricas, distantes dos desafios reais que enfrentamos, como lidar com a falta de recursos, o desinteresse de alguns alunos e a necessidade de inovações pedagógicas. Acredito que seria muito mais produtivo se a escola organizasse reuniões periódicas, onde pudéssemos discutir o PPP com base no que vivemos no dia a dia. Isso não apenas daria maior legitimidade ao documento, mas também nos ajudaria a enxergá-lo como algo vivo, que evolui com as necessidades da comunidade escolar.

Essa declaração reforça a necessidade de práticas inclusivas e colaborativas no processo de elaboração e revisão do PPP, garantindo que ele seja um documento dinâmico e representativo. A visão do PROF 4 converge com a proposta de Mina-
yo (2014), que defende a criação de espaços permanentes de diálogo para que os professores compreendam a relevância do PPP e participem ativamente de sua construção.

Nóvoa (1992) enfatiza que a formação docente é essencial para que os professores se apropriem dos objetivos institucionais e os traduzam em práticas educativas efetivas. Nesse contexto, investir em capacitação e diálogo permanente é importante para que o PPP seja incorporado ao cotidiano da escola, deixando de ser apenas um documento formal.

A oitava pergunta, “O que você acha que falta na escola atualmente para melhorar a qualidade da educação?”, levou os entrevistados a refletirem sobre as lacunas existentes no ambiente escolar e a apontarem sugestões que vão além das necessidades imediatas.

Os pais destacaram principalmente a importância de investimentos em tecnologia, infraestrutura e programas que atendam alunos com dificuldades de aprendizagem. RESP 1 afirmou:

A escola precisa de mais investimentos em tecnologia e infraestrutura para acompanhar as demandas educacionais modernas. Atualmente, percebemos que muitas ferramentas tecnológicas estão disponíveis, mas não são utilizadas pela falta de recursos adequados. Além disso, algumas salas precisam de melhorias estruturais para proporcionar um ambiente mais confortável e estimulante para as crianças.

A resposta dos pais reflete uma preocupação legítima com as condições materiais e pedagógicas da escola, destacando a necessidade de investimentos em tecnologia, infraestrutura e programas voltados para alunos com dificuldades de aprendizagem. A fala da RESP 1 evidencia a disparidade entre as demandas educacionais modernas e a realidade enfrentada, apontando a falta de recursos tecnológicos e melhorias estruturais como barreiras ao ensino de qualidade. Essa perspectiva reforça a importância de priorizar recursos que promovam um ambiente mais adequado e inovador, alinhado às necessidades dos alunos e às expectativas da comunidade escolar.

Já RESP 2 sugeriu:

A escola poderia ajudar as crianças com dificuldades de aprendizagem. Existem alunos que, por falta de acompanhamento, acabam ficando para trás, e isso poderia ser evitado com iniciativas mais direcionadas, como aulas de reforço e acompanhamento especializado.

Essas falas evidenciam a preocupação com a necessidade de criar um ambiente de ensino alinhado com as transformações tecnológicas e que ofereça condições para atender às especificidades de cada aluno. Saviani (2007) corrobora essa perspectiva ao destacar que a qualidade da educação está diretamente relacionada à existência de uma infraestrutura adequada e ao uso de tecnologias que potencializem o ensino e a aprendizagem.

Os alunos, por sua vez, enfatizaram a relevância de atividades extracurriculares que promovam o engajamento e o desenvolvimento integral. AL 1 sugeriu que *“precisamos de mais suporte emocional, como psicólogos, para ajudar os alunos com dificuldades. Muitas vezes, sentimos que não temos com quem conversar sobre problemas pessoais ou acadêmicos, o que afeta diretamente nosso desempenho.”* AL 2 apontou:

Projetos culturais, esportivos e de voluntariado são muito importantes para o nosso desenvolvimento. A escola deveria ter mais dessas atividades, porque elas ajudam a gente a fazer amizades, aprender a trabalhar em grupo e assumir responsabilidades. Essas coisas deixam a escola muito mais interessante e legal para os alunos.

Essas colocações refletem uma compreensão de que a escola deve ir além da sala de aula, oferecendo oportunidades para que os estudantes se desenvolvam

em múltiplas dimensões. Arroyo (2011) defende que a educação integral, que contempla não apenas o ensino formal, mas também as vivências culturais, esportivas e sociais, é fundamental para formar cidadãos plenos e preparados para os desafios do mundo contemporâneo.

As supervisoras destacaram a importância de projetos voltados ao desenvolvimento integral dos alunos, bem como a necessidade de formação continuada para os professores. SUP 1 ressaltou:

A escola precisa de espaços melhores, como bibliotecas modernas e áreas para esportes, para que os alunos se sintam mais motivados. Sem esses ambientes, é difícil criar um lugar acolhedor onde os estudantes se sintam valorizados e incentivados a aprender. Além disso, é essencial que a escola ofereça condições para que a criatividade dos alunos seja estimulada por meio de espaços adequados e recursos modernos.

Já SUP 2 enfatizou a necessidade de apoio emocional para os alunos, argumentando que “os problemas emocionais afetam muito o desempenho.” Essas observações apontam para a importância de políticas que integrem infraestrutura, práticas pedagógicas inovadoras e formação docente. Segundo Hargreaves (2003), o investimento em formação continuada e em ambientes escolares acolhedores e bem equipados é essencial para criar uma escola que seja tanto espaço de aprendizagem quanto de convivência democrática.

Os gestores ressaltaram que o suporte pedagógico, os recursos tecnológicos e a formação continuada são indispensáveis para melhorar a qualidade do ensino. GEST 1 destacou:

Precisamos de mais recursos pedagógicos e investimentos em capacitação contínua para os professores. Sem isso, é difícil acompanhar as mudanças constantes no cenário educacional e garantir que as práticas pedagógicas estejam atualizadas e alinhadas às necessidades dos alunos.

GEST 2 acrescentou:

Investir na formação continuada e em atividades que valorizem o protagonismo dos alunos é essencial. Isso inclui não apenas capacitar os professores, mas também criar programas que incentivem os estudantes a participarem ativamente de suas aprendizagens. Quando o aluno se sente parte do processo, ele se engaja mais e aprende melhor.

Nóvoa (1992) argumenta que a valorização dos professores, por meio de formação continuada, não só aprimora a prática pedagógica, mas também fortalece o papel da escola como agente de transformação social. Os professores trouxeram reflexões importantes sobre as necessidades da escola. O Prof. 1 afirmou que “*falta suporte para integrar as práticas pedagógicas ao uso de tecnologias e novas metodologias*”, além de salientar a importância de “*espaços para o diálogo entre os professores e a gestão*”.

De forma complementar, o Prof. 2 destacou:

Já tive acesso ao PPP, mas acredito que ele é mais um documento formal do que uma ferramenta prática. Muitas vezes, o que está no PPP não chega à sala de aula de forma concreta, e os professores acabam seguindo suas próprias metodologias sem uma ligação direta com o que está no plano. Percebo que há uma falta de articulação entre o que foi planejado e a prática cotidiana, o que torna o PPP um documento distante da realidade escolar. Para que ele seja efetivo, seria necessário um acompanhamento constante por parte da gestão e mais diálogo com os professores, para que todos se sintam integrados e corresponsáveis por sua execução.

Essas análises reforçam a necessidade de ressignificar o PPP como uma ferramenta prática e dinâmica, capaz de orientar efetivamente o trabalho pedagógico. Para isso, é essencial superar sua função apenas documental, incorporando-o ao cotidiano escolar por meio de estratégias que promovam diálogo contínuo, formação continuada e acompanhamento sistemático. Somente dessa forma será possível construir um PPP que reflita a realidade escolar e contribua para o fortalecimento de uma gestão democrática e inclusiva, onde professores e gestores se reconheçam como parceiros na construção de uma educação transformadora. O Prof. 3 destacou uma necessidade ainda mais ampla:

Falta uma maior integração entre teoria e prática, mais atividades extracurriculares e suporte para que os professores se atualizem. Sem essa integração, as aulas acabam se tornando muito teóricas, o que desmotiva os alunos e limita o aprendizado. Além disso, acredito que as atividades extracurriculares poderiam ser um canal para despertar o interesse dos estudantes e conectá-los a situações práticas. Hoje, temos muitos alunos que não se identificam com o que é ensinado, justamente porque sentem falta de algo que os conecte ao mundo fora da escola. Isso exige um esforço coletivo entre gestão, professores e até mesmo parcerias externas, para que possamos oferecer algo além da sala de aula tradicional.

Já o Prof. 4 sugeriu que “*mais parcerias para oferecer atividades extracurriculares e formação continuada para os professores*” poderiam trazer recursos e experiências novas à escola, conectando a comunidade escolar com o mundo exterior.

Essas contribuições indicam a necessidade de uma gestão participativa e de iniciativas que valorizem a criatividade dos professores, o engajamento dos alunos e o fortalecimento das práticas pedagógicas. Como aponta Libâneo (2004), “a articulação entre o conhecimento teórico e as práticas pedagógicas concretas é fundamental para promover uma educação dinâmica e contextualizada”.

A construção e atualização do PPP são processos essenciais para a promoção de uma gestão democrática e de uma educação de qualidade. Ao refletir os valores, metas e estratégias da escola, o PPP deve ser elaborado de forma participativa, com o envolvimento ativo de todos os segmentos da comunidade escolar. Entretanto, as respostas dos diferentes atores sobre a nona pergunta “Como você avalia sua participação no processo de construção e atualização do PPP?” revelaram desafios significativos e lacunas no engajamento coletivo.

Os pais relataram um envolvimento bastante limitado no processo. O RESP 1 afirmou:

Minha participação foi muito limitada. Embora tenha tentado participar das reuniões, senti que o processo não era tão aberto e acessível para os pais. Em algumas ocasiões, até procurei informações, mas percebi que as decisões já estavam praticamente tomadas. Acredito que a escola poderia tornar o processo mais claro e convidativo para que mais pessoas se sintam capazes de participar. Talvez reuniões mais abertas, com horários flexíveis, ou até o envio de comunicados mais detalhados ajudassem a envolver mais os pais.

Esse relato evidencia uma carência de ações mais assertivas por parte da escola para acolher as famílias e estimular sua contribuição. O RESP 2 reforçou essa percepção:

Eu nunca participei diretamente, então não posso avaliar minha própria participação. No entanto, percebo que muitas decisões são tomadas sem consulta prévia aos pais. Se o processo fosse mais acessível e houvesse uma comunicação mais direta com as famílias, acredito que os pais poderiam contribuir muito mais nesse processo. Talvez grupos de discussão ou canais online de comunicação pudessem ser criados para facilitar esse diálogo.

Ambos os relatos refletem a necessidade de estratégias de comunicação mais eficazes que promovam a integração dos pais, conforme sugere Paro (2016), para que o PPP funcione como um instrumento de gestão democrática. A semelhança nas respostas dos pais evidencia que a falta de acessibilidade e transparência no processo é um fator recorrente que limita o engajamento familiar.

Os alunos também relataram exclusão significativa no processo de construção do PPP, especialmente em 2022. O AL 1 destacou:

Infelizmente, minha participação foi nula, já que não houve envolvimento dos alunos no PPP de 2022. Acho que isso foi um grande erro, porque nós, alunos, temos muito a contribuir. A falta de participação nos deixou sem voz em algo que afeta diretamente a nossa educação.

O AL 2, membro do colegiado escolar, complementou:

Minha participação foi nula no processo do PPP de 2022, já que os alunos não foram incluídos. Isso foi uma falha, porque, como membro do colegiado, eu poderia ter levado as demandas dos meus colegas. Essa falta de envolvimento me deixou com a sensação de que perdemos uma oportunidade de melhorar o documento e torná-lo mais próximo da realidade dos alunos.

Ambos os relatos reforçam a percepção de que a exclusão dos alunos do processo de construção do PPP não apenas contraria princípios de gestão democrática, mas também resulta na perda de contribuições significativas que poderiam enriquecer o documento. Conforme Jacobi (2013), a participação estudantil é fundamental para decisões que impactam diretamente sua vivência escolar.

Entre os supervisores, as percepções variaram. A SUP 1 relatou:

Minha participação foi limitada. Estava presente nas discussões, mas como o professor de sociologia tomou a liderança, não tive muito espaço para expressar minhas ideias de forma efetiva. Isso fez com que minha contribuição fosse pouco significativa.

Essa centralização das decisões empobrece o debate e restringe a construção coletiva. Em contraste, a SUP 2 avaliou:

Minha participação foi positiva em termos de presença e contribuição nas discussões, mas ainda sinto que o processo poderia ter sido mais colaborativo. O envolvimento dos professores deveria ser mais profundo, com mais espaço para trocarmos ideias e sugestões.

A comparação entre essas falas indica que, mesmo com a presença dos supervisores, o ambiente de discussão não foi plenamente democrático, dificultando a participação efetiva. Lück (2009) destaca a importância de espaços horizontais de diálogo, o que não parece ter sido plenamente implementado.

Os gestores também demonstraram perspectivas diferentes. O GEST 1 comentou:

Minha participação foi mais limitada, focada nas exigências administrativas. Estive mais envolvido com prazos e documentos formais, o que me afastou do debate pedagógico. Penso que poderia ter feito mais para incentivar a participação de toda a comunidade escolar. Talvez se tivéssemos promovido mais reuniões abertas ou usado plataformas digitais para interação, o processo poderia ter sido mais inclusivo.

Essa percepção revela reflete uma abordagem mais técnica e menos inclusiva, dificultando o engajamento amplo. Em contrapartida, o GEST 2 afirmou:

Considero minha participação ativa e central, pois estou sempre promovendo o diálogo e incentivando todos a contribuírem para o PPP. É importante que todos se sintam parte desse processo. Promovemos encontros periódicos com diferentes segmentos da escola, mas reconheço que podemos melhorar criando mais espaços de escuta ativa e diálogo direto com pais e alunos.

Essa divergência nas respostas evidencia diferentes compreensões sobre o papel do gestor na construção do PPP. Enquanto o GEST 1 priorizou questões administrativas, o GEST 2 assumiu uma postura mais participativa, demonstrando como a liderança pode influenciar o nível de engajamento da comunidade.

Os professores apresentaram visões diversas sobre sua participação. O PROF 1 relatou:

Minha participação é nula até agora. Não fui chamado para contribuir, e também não tive acesso ao documento. Espero que isso mude, para que eu possa entender melhor e contribuir. Talvez reuniões mais interativas ou grupos de trabalho abertos pudessem facilitar essa participação.

De forma semelhante, o PROF 2 afirmou: *Minha participação tem sido inexistente. Não fui convidado a participar e também nunca tive acesso ao PPP.*

Por outro lado, o PROF 3 destacou:

Avalio minha participação como muito ativa. Sempre que posso, tento colaborar com ideias e sugestões, pois acredito que essa é uma das maneiras de tornar a escola mais democrática e alinhada com as necessidades dos alunos.

O PROF 4, integrante do colegiado escolar, complementou:

Vejo minha participação como positiva e relevante, principalmente por estar no colegiado. Acredito que essa posição me proporciona uma oportunidade única de representar os interesses dos professores e colaborar diretamente nas decisões que impactam o cotidiano escolar. Participo ativamente das reuniões, propondo ideias que visam melhorar o ambiente de ensino e aprendizagem.

As diferentes percepções dos professores demonstram que a proximidade com os canais de decisão influencia diretamente o nível de participação. Como sugere Veiga (2012), é imprescindível criar mecanismos que envolvam todo o corpo docente.

As análises das respostas evidenciam desafios importantes na construção participativa do PPP. A falta de estratégias inclusivas e de canais de comunicação eficazes limita o envolvimento de segmentos essenciais da comunidade escolar. Portanto, é fundamental adotar práticas que fortaleçam a gestão democrática e assegurem que todos os atores escolares participem ativamente do processo de construção e atualização do PPP.

A décima pergunta feita aos entrevistados: "Em que aspectos você acredita que sua participação contribui para a gestão democrática da escola?" revela um panorama diverso e complementar sobre a importância de envolver todos os segmentos da comunidade escolar na construção de um ambiente educacional participativo. A gestão democrática é vista como um ideal que promove inclusão, diálogo e corresponsabilidade, permitindo que diferentes perspectivas enriqueçam o processo de tomada de decisões na escola.

Os pais entrevistados destacaram que sua participação permite identificar e chamar atenção para questões importantes que podem ser negligenciadas, como infraestrutura e segurança. RESP 1 mencionou: "*Podemos chamar atenção para problemas que podem passar despercebidos.*"

Esse relato evidencia como a participação dos pais pode ser essencial para sinalizar problemas práticos no cotidiano escolar que, por vezes, não são percebidos

pela gestão ou pelo corpo docente. A ausência de canais efetivos de comunicação pode dificultar que essas questões cheguem aos responsáveis pelas decisões.

RESP 2 reforçou essa percepção ao afirmar:

Se os pais fossem mais envolvidos, traríamos uma escola diferente, mais próxima das necessidades das crianças. Hoje, temos crianças que precisam de professor de apoio e não tem. Estas crianças ficam na escola sem aprender nada.

Essa declaração complementa a visão do RESP 1, ressaltando a importância de uma aproximação maior entre escola e famílias. A análise conjunta dessas falas aponta a necessidade de ampliar a participação familiar para garantir que as decisões escolares estejam alinhadas às necessidades reais dos alunos, conforme destaca Gadotti (2003).

Os alunos também ressaltaram a importância do protagonismo estudantil para a gestão democrática. AL 1 destacou:

A escola só vai ser realmente democrática quando todo mundo puder dar opinião de verdade. Se a gente tivesse mais chance de participar, dava pra sugerir soluções pros problemas que a gente vê todo dia, tipo a falta de material ou a necessidade de mais atividades fora da sala de aula. Tenho certeza de que nossas ideias poderiam deixar a escola muito melhor.

Essa fala mostra que os alunos percebem que têm muito a contribuir para melhorar o ambiente escolar, mas a falta de espaço para participação impede isso. AL 2 reforçou essa visão ao afirmar:

Se eu tivesse ajudado a montar o PPP, acho que ele poderia ser mais inclusivo. A gente tem ideias legais pra deixar a escola mais divertida e diversa. Poderíamos falar sobre lugares que a gente goste de ficar na escola. A biblioteca tem livros muito antigos, por exemplo.

Essa declaração reforça a necessidade de abrir mais espaço para que os estudantes participem ativamente das decisões escolares, contribuindo com propostas que tornem o ambiente mais integrado e acolhedor.

A análise conjunta dessas respostas evidencia uma lacuna no processo de participação estudantil. A exclusão dos alunos limita a construção de um PPP mais

representativo. Paro (2016) defende que o envolvimento dos estudantes é essencial para uma gestão escolar democrática e inclusiva.

Os professores também enfatizaram o desejo de maior participação nas decisões da escola. PROF 1 destacou:

Se eu pudesse participar, acho que poderia trazer uma visão mais prática das necessidades dos alunos. Nós, professores, estamos diariamente em sala de aula e sabemos quais são as dificuldades que eles enfrentam. Poderíamos sugerir ajustes nas metodologias de ensino ou propor projetos que motivem mais os estudantes e que eles gostem.

Esse depoimento sugere que o distanciamento entre o corpo docente e os processos decisórios compromete a efetividade das ações pedagógicas, já que os professores estão diretamente envolvidos com os estudantes.

PROF 2 complementou:

A gestão democrática depende de envolver todos, especialmente aqueles que estão diretamente com os alunos no dia a dia. Muitas vezes, sentimos que as decisões são tomadas sem considerar as reais demandas das turmas e talvez a direção nem saiba o que os professores querem. A participação ativa dos professores poderia ajudar a alinhar as metas pedagógicas com as necessidades concretas dos estudantes.

A convergência entre essas falas aponta para a necessidade de integrar efetivamente os professores nos processos de planejamento escolar, especialmente na formulação do PPP. Essa integração é defendida por Veiga (2012), que destaca a relevância da participação coletiva para o fortalecimento da escola democrática. PROF 3, por sua vez, demonstrou certa dificuldade em avaliar sua própria participação: *“Sinceramente, não sei o que responder sobre minha participação. Não tenho certeza de como poderia contribuir ou de quais espaços existem para isso.*

O PROF 4, representante do colegiado escolar, ressaltou:

Minha participação oferece uma visão coletiva, considerando as demandas tanto dos alunos quanto dos professores. No colegiado, consigo levar sugestões que representam as inquietações de diferentes grupos. No entanto, percebo que muitos colegas não têm conhecimento desse espaço ou não sabem como podem participar. Isso precisa mudar. Poucos se candidatam a participar do colegiado e de comissões como a de licitação.

Esse depoimento evidencia que a participação no colegiado permite uma compreensão mais ampla das demandas escolares. No entanto, a análise em conjunto com as falas de outros professores indica que esse espaço precisa ser mais acessível e representativo.

Os gestores e supervisores também refletiram sobre suas contribuições e desafios na implementação de uma gestão democrática. SUP 1 afirmou:

Eu tento, sempre que possível, trazer a minha experiência para as discussões, mas acredito que isso foi limitado pela falta de abertura no processo de montar o documento e também da falta de momento de conversa entre os turnos. Muitas vezes, as decisões já chegam prontas, e o espaço para sugerir mudanças é mínimo. Acho que deveríamos ter encontros mais frequentes e abertos para discutir o PPP.

Essa fala evidencia que mesmo profissionais experientes enfrentam obstáculos para participar ativamente da construção do PPP. A ausência de espaços de diálogo limita o potencial de contribuição de diferentes segmentos.

SUP 2 destacou:

Para que a gestão seja realmente democrática, seria importante envolver ainda mais as pessoas de outros segmentos. Os pais, os funcionários e até mesmo a comunidade do entorno da escola têm muito a falar e participar. Precisamos criar maneiras para ouvir essas pessoas e colocar estas ideias em coisas reais.

A análise conjunta dessas falas aponta para a necessidade de ampliar a representatividade no processo decisório, garantindo espaços mais abertos e inclusivos.

GEST 1 reconheceu:

Minha participação contribuiu para atender às exigências legais, mas talvez tenha deixado a desejar na promoção de uma verdadeira gestão democrática. Estive mais focado nas questões burocráticas e percebo que poderia ter criado mais oportunidades de diálogo com a comunidade escolar.

Essa fala demonstra uma visão autocrítica sobre a atuação administrativa, evidenciando que atender apenas aos requisitos formais não assegura uma gestão participativa.

GEST 2, por outro lado, afirmou:

Como gestor, busco constantemente promover encontros regulares com professores, pais e alunos, criando espaços de escuta qualificada para acolher suas demandas, sugestões e críticas. Entretanto, reconheço que ainda há desafios a serem superados para ampliar e efetivar essa participação. É imprescindível que essas contribuições não permaneçam apenas no campo das ideias, mas se transformem em ações concretas que impactem positivamente o cotidiano escolar. Para isso, precisamos ter mais canais de comunicação, incentivar o protagonismo dos diferentes segmentos da comunidade e assegurar que as decisões tomadas estejam alinhadas às reais necessidades da escola.

Essa colocação reforça a importância de uma liderança que não apenas promova o diálogo, mas também implemente mudanças a partir das contribuições da comunidade. A análise dessas falas evidencia que a gestão democrática exige um esforço contínuo para integrar diferentes vozes e transformar as decisões em ações concretas e inclusivas.

Essa declaração contrasta com a de GEST 1, ressaltando a importância de um papel ativo da gestão na promoção de espaços de diálogo e colaboração.

Esses relatos evidenciam que a gestão democrática é compreendida como um processo que exige práticas inclusivas, espaços regulares de diálogo e capacitação contínua dos envolvidos. No entanto, as limitações relatadas mostram que ainda existem barreiras para a concretização plena desse ideal. Como destaca Minayo (2014), a criação de espaços permanentes de diálogo e a capacitação de todos os atores da comunidade escolar são fundamentais para promover uma gestão democrática que reflita verdadeiramente as necessidades e aspirações de todos os seus membros.

O contexto apresentado pelos entrevistados também dialoga com os desafios estruturais apontados em estudos documentais, que mostram que a construção do PPP, na escola investigada, carece de uma verdadeira participação coletiva. A ausência de registros de engajamento significativo da comunidade entre 2012 e 2019, aliada à exclusão de grupos como os alunos do Centro Socioeducativo, reflete um processo pouco democrático. Conforme Demo (2002), superar essas barreiras requer um esforço consciente para transformar a cultura escolar, promovendo a inclusão e o comprometimento de todos os segmentos da comunidade no processo decisório.

A décima primeira pergunta para todos foi: "Em sua opinião, como a escola pode fomentar uma maior participação coletiva na elaboração do PPP?" evidencia

uma ampla gama de perspectivas que apontam caminhos para fortalecer o envolvimento de diferentes segmentos da comunidade escolar no processo de construção do PPP. O tema reflete uma preocupação comum: a necessidade de criar estratégias que tornem o processo mais acessível, inclusivo e significativo, permitindo que alunos, pais, professores e gestores se sintam convidados e capacitados a contribuir de maneira efetiva.

Os pais entrevistados ofereceram contribuições práticas e objetivas sobre como a escola pode facilitar a participação das famílias. RESP 1 destacou a importância de flexibilizar os horários das reuniões e simplificar a linguagem utilizada nos encontros, de forma a torná-los mais acessíveis a todos:

A escola deveria oferecer mais flexibilidade de horários para as reuniões e simplificar a linguagem utilizada. Muitos pais não conseguem participar porque os encontros acontecem em horários que coincidem com o trabalho. Se houvesse reuniões em diferentes turnos ou até encontros virtuais, seria mais fácil. Além disso, a linguagem usada nos documentos é muito técnica, o que dificulta a compreensão.

Essa resposta revela a necessidade de tornar o processo de participação mais inclusivo, tanto em termos logísticos quanto na comunicação. A proposta de flexibilização de horários e o uso de uma linguagem mais simples são passos importantes para garantir que os pais possam se engajar de maneira mais efetiva e se sintam parte ativa da construção do PPP. Essas ações podem ampliar significativamente a participação e ajudar a superar barreiras como a falta de tempo ou a dificuldade de compreensão de termos técnicos.

RESP 2 reforçou a necessidade de informar melhor as famílias sobre o que é o PPP, convidando os pais de forma explícita e destacando como suas opiniões podem impactar diretamente o planejamento escolar:

Também seria importante mostrar como nossa opinião pode fazer a diferença no planejamento da escola. Muitas vezes não sabemos nem o que é o PPP ou como ele influencia a rotina dos nossos filhos. Se a escola explicasse melhor e convidasse os pais de forma clara, com certeza mais gente participaria.

Essa contribuição demonstra que a participação ativa só se torna efetiva quando os envolvidos compreendem a importância de sua contribuição no processo. Ao criar espaços de diálogo informativo, a escola não só esclarece o papel do PPP,

mas também engaja os pais de maneira mais direta, tornando o processo de participação mais significativo e motivador. (Paro, 2016).

Os alunos enfatizaram a necessidade de criar espaços de diálogo abertos e acessíveis, onde diferentes perspectivas possam ser ouvidas. AL 1 sugeriu:

O mais importante é criar um ambiente onde todos se sintam convidados a participar. Poderia ter reuniões específicas para alunos darem ideias ou até usar redes sociais e grupos de mensagem pra coletar sugestões. Muita gente tem boas ideias, mas não sabe onde falar.

A sugestão de AL 1 indica que a utilização de ferramentas digitais pode ser uma maneira eficaz de incluir mais estudantes no processo, principalmente os que não conseguem estar presentes fisicamente. Isso também amplia o alcance das discussões, permitindo que um maior número de estudantes possa se expressar, o que é crucial para a construção de um PPP realmente representativo.

AL 2 complementou essa visão ao sugerir o uso de redes sociais e outras ferramentas online para ampliar o alcance do processo e incluir mais membros da comunidade escolar:

Quanto mais acessível for o processo, mais pessoas vão querer se envolver. Se explicassem melhor o que é o PPP e como ele impacta a escola, a galera ia se interessar mais. Podia ter vídeos curtos explicando, enquetes online, coisas que a gente já usa no dia a dia.

Essas contribuições indicam que a inclusão dos estudantes no processo de construção do PPP não pode se limitar a reuniões presenciais. O uso de ferramentas digitais e formatos interativos é essencial para criar um ambiente mais inclusivo e participativo, onde todos os alunos, independentemente de sua situação, possam contribuir com suas ideias e se sentir parte da comunidade escolar.

As supervisoras trouxeram contribuições valiosas sobre como fomentar um ambiente mais inclusivo e participativo. SUP 1 enfatizou:

Também é importante deixar claro para todo mundo como as contribuições de cada um podem fazer a diferença. Às vezes, as pessoas participam de reuniões e sentem que suas ideias não são valorizadas, o que desmotiva e faz com que a pessoa perca o interesse. Por isso, a escola precisa mostrar que as sugestões são realmente ouvidas e, quando possível, colocadas em prática. Isso ajuda a criar um clima de confiança, onde todo mundo sente que pode contribuir e que sua opinião conta. Quando as ideias de alunos,

professores, funcionários e até dos pais são levadas a sério, todo mundo fica mais motivado a participar e a se engajar nas mudanças da escola.

A sugestão de SUP 1 destaca a importância de mostrar que as ideias dos participantes são ouvidas e, sempre que possível, implementadas. Isso ajuda a criar um clima de confiança e motivação, onde todos sentem que podem contribuir e que suas opiniões têm impacto no processo.

SUP 2 complementou ao sugerir reuniões com horários flexíveis e maior conscientização sobre o significado do PPP:

É muito importante que todo mundo se sinta ouvido e saiba que sua ajuda é essencial. A escola poderia fazer umas rodas de conversa ou oficinas sobre o PPP, explicando de um jeito tranquilo o que é e como cada um pode contribuir. Assim, todo mundo entenderia melhor o papel que tem e como pode fazer a diferença na escola.

Essa sugestão aponta para a necessidade de espaços educativos contínuos são essenciais para que a comunidade escolar entenda a função do PPP e saiba como pode contribuir para que ele seja mais representativo e eficaz.

Entre os gestores e professores, a ênfase recaiu na regularidade das reuniões e na disseminação de informações. GEST 2 afirmou:

Como gestor, tento promover encontros regulares com professores, pais e alunos para ouvir suas demandas, mas sei que ainda podemos avançar. É fundamental transformar essas ideias em ações práticas que beneficiem toda a escola. A participação da comunidade é pouca, mas tenho tentado fazer reunião de pais em horários diversos para que eles possam vir. Muitos pais nem sabem o ano que o filho está.

O GEST 2 demonstra a intenção de diálogo, mas também reconhece a necessidade de tornar esse processo mais efetivo, garantindo que as ideias sejam transformadas em práticas concretas.

Em paralelo, o GEST 1 contribuiu com uma sugestão mais técnica, refletindo sua experiência no planejamento da gestão escolar. GEST 1 comentou:

É importante que a participação no PPP não seja algo só de vez em quando, mas algo que aconteça o tempo todo, com acompanhamento. A escola poderia criar uma plataforma online, onde todo mundo pudesse ver as propostas e as etapas de implementação. Também seria legal ter um cronograma para dar um retorno sobre as sugestões, com prazos bem definidos para mostrar como elas vão ser aplicadas ou adaptadas no planejamento da escola.

A fala do GEST 1 destaca a necessidade de se adotar ferramentas digitais para melhorar a transparência e o acompanhamento das contribuições no processo de construção do PPP. Para ele, a regularidade não deve ser apenas temporal, mas também acompanhar uma estrutura de acompanhamento das ações propostas. A sugestão de usar plataformas digitais para permitir o acesso contínuo ao processo e estabelecer cronogramas de feedback mostra que, para o gestor, a tecnologia e o planejamento sistemático são chave para tornar o processo de elaboração do PPP mais robusto e com maior nível de transparência.

PROF 1 sugeriu:

Podíamos ter reuniões abertas para discutir o PPP, mas de forma mais prática. Talvez com oficinas onde todos pudessem sugerir melhorias, não só ouvir. Assim, sentiríamos que nossas ideias realmente influenciam as decisões.

Esse posicionamento indica que os professores buscam um espaço mais ativo e prático de participação, indo além da escuta passiva. O PROF 2 também sugeriu algo bem interessante:

Além das oficinas, seria legal usar dinâmicas em grupo ou atividades colaborativas nas reuniões. Muitas vezes, o formato tradicional de 'palestra' nos encontros faz com que as pessoas se sintam distantes da discussão. Se todo mundo fosse colocado para trabalhar junto em pequenas ações ou projetos, a participação seria bem mais ativa e eficaz. Acho que, se a gente criasse um ambiente onde todo mundo pudesse interagir de verdade, dando ideias e participando do planejamento, a galera se sentiria mais envolvida. O legal é fazer com que todos se sintam parte do processo, e não apenas ouvindo ou recebendo informações. Em vez de simplesmente escutar, as pessoas poderiam trabalhar em grupos para pensar em soluções ou até mesmo em ações que poderiam ser colocadas em prática, tornando a participação mais prática e menos teórica.

Essa sugestão traz uma abordagem mais descontraída e colaborativa, na qual as pessoas não ficam só falando sobre os temas, mas se envolvem de fato na construção das soluções. O objetivo é criar um ambiente dinâmico, onde todos se sintam parte do processo, e não apenas ouvindo as ideias dos outros. Usar dinâmicas de grupo, por exemplo, pode ajudar a quebrar a distância que muitas vezes existe nas reuniões tradicionais.

Já o PROF 3 destacou a importância de uma comunicação mais constante e próxima. Ele sugeriu:

Acho que seria legal ter um canal direto de comunicação entre todo mundo envolvido no processo. Isso poderia ser um grupo de WhatsApp ou e-mails frequentes, onde a escola compartilha as atualizações do PPP e pede sugestões de forma mais direta e informal.

Essa sugestão reflete uma vontade de tornar a comunicação mais fluida e acessível. Em vez de depender só de reuniões formais ou documentos, os professores propõem usar canais mais próximos e informais para agilizar o fluxo de informações e deixar a participação mais dinâmica. A ideia é garantir que todo mundo se sinta sempre atualizado e motivado a contribuir com ideias e sugestões.

O PROF 4 reforçou a importância da comunicação:

Podemos investir em mais encontros abertos e usar os canais de comunicação da escola para engajar mais a comunidade. Um grupo de mensagens, por exemplo, facilitaria o envio de avisos e a coleta de sugestões.

A análise das respostas evidencia que a comunidade escolar reconhece a relevância de um PPP construído coletivamente, mas também aponta desafios estruturais e culturais que precisam ser superados. Entre as principais sugestões estão a flexibilização de horários, o uso de ferramentas digitais, a simplificação da linguagem utilizada, a criação de espaços específicos para diálogo e sugestões, e a divulgação ativa dos resultados das reuniões e eventos.

Esses caminhos são fundamentais para que a gestão democrática se concretize e para que o PPP seja percebido não apenas como um documento administrativo, mas como um instrumento vivo e dinâmico, capaz de refletir os valores, necessidades e aspirações da escola e de sua comunidade.

Ao serem perguntados na décima segunda questão: “Quais são as principais melhorias que você gostaria de ver na escola e como o PPP pode ajudar a alcançá-las?” revela percepções convergentes sobre a importância do PPP como um instrumento transformador, capaz de direcionar mudanças significativas no ambiente escolar. Os relatos apontam para demandas claras relacionadas à infraestrutura, segurança, projetos extracurriculares, apoio emocional e desenvolvimento pedagógico,

sugerindo que o PPP, quando bem elaborado, pode alinhar as ações da escola às reais necessidades da comunidade escolar.

Os pais, ao serem questionados, destacaram a relevância de aprimorar a segurança e a infraestrutura tecnológica da escola, além de criar estratégias para apoiar os alunos. RESP 1 afirmou:

Gostaria de ver uma escola mais segura e com mais tecnologia disponível para os alunos. As salas poderiam ter mais recursos para facilitar o aprendizado e melhorar a qualidade das aulas. Além disso, seria interessante implementar sistemas de controle de acesso.

A fala de RESP 1 destaca a preocupação com segurança e modernização tecnológica, indicando a necessidade de sistemas de controle de acesso e recursos que melhorem o aprendizado. Isso reflete a importância de um PPP que contemple ações para proteger a comunidade escolar e alinhe o ambiente educacional às demandas contemporâneas. Já RESP 2 enfatizou:

Acredito que precisamos de programas de apoio para estudantes com dificuldades e de um ambiente escolar mais seguro, com rondas de segurança e melhoria nos acessos. O PPP pode ser uma ferramenta importante se focar nessas questões e garantir que as necessidades dos alunos e as preocupações dos pais sejam atendidas.

Essas perspectivas refletem o entendimento de que a construção de um PPP participativo deve considerar as vozes das famílias, alinhando-se às ideias de Heloísa Lück (2009), que defende que a gestão democrática da escola requer a inclusão ativa de todos os atores da comunidade escolar para que as decisões atendam às suas demandas e aspirações.

Os alunos destacaram a importância de atividades extracurriculares, suporte emocional e melhorias na infraestrutura como pilares para o desenvolvimento integral. AL 1 mencionou:

Eu gostaria de ver mais campeonatos de esportes e feiras. Essas atividades são fundamentais para o desenvolvimento dos alunos, porque ajudam a ampliar nossos horizontes e a nos sentirmos mais motivados. Também acho que oficinas de teatro poderiam trazer um diferencial para a escola.

Ele também ressaltou a necessidade de incluir suporte psicológico como uma prioridade no documento. AL 2 ampliou essa visão ao apontar: *“A escola tinha que ter uma biblioteca moderna um lugar que pudéssemos sentar e conversar. Acho que seria muito bom também termos laboratórios e salas com acesso à internet.”*

Essas contribuições reforçam a visão de Franco (2012), que aponta que o PPP deve ser um instrumento que articule o planejamento pedagógico com ações que promovam o bem-estar físico e emocional dos estudantes, criando condições para um aprendizado pleno e inclusivo.

As supervisoras apresentaram uma perspectiva mais abrangente, destacando a necessidade de projetos voltados ao desenvolvimento integral dos alunos e à formação continuada dos professores. SUP 1 defendeu:

O PPP pode ajudar a organizar e garantir que esses projetos sejam implementados, desde que seja construído com base nas reais demandas da comunidade escolar. Precisamos de planejamento para capacitar nossos professores e promover atividades que envolvam toda a escola, como palestras educativas, programas de leitura e feiras de ciências.

SUP 2 sugeriu que o PPP deve incluir iniciativas que contemplem o bem-estar socioemocional, além de orientar investimentos em infraestrutura:

O PPP pode ajudar bastante a direcionar investimentos na escola. Ainda falta melhorar muita coisa, como colocar ar-condicionado nas salas e trazer equipamentos mais modernos para os laboratórios. Isso faria muita diferença no dia a dia de quem estuda e trabalha aqui. Além disso, é super importante criar espaços mais acolhedores que ajudem no bem-estar e na saúde mental dos alunos.

Essa visão converge com os apontamentos de Placco e Almeida (2011), que destacam que um PPP bem estruturado deve contemplar tanto as demandas pedagógicas quanto as necessidades de infraestrutura e formação continuada, promovendo uma gestão integrada e estratégica.

Os professores apresentaram visões detalhadas sobre as possibilidades do PPP. PROF 1 argumentou:

O PPP poderia servir como um guia para fortalecer a integração entre os professores e a gestão, especialmente em contextos desafiadores. Precisamos que o documento reflita claramente as prioridades da escola e ofere-

ça uma orientação prática para o trabalho com os alunos do Centro Socioeducativo.

A fala de PROF 1 reflete a preocupação com a clareza e aplicabilidade do PPP no cotidiano escolar, principalmente em situações que demandam estratégias específicas, como o trabalho com alunos do Centro Socioeducativo. Esse posicionamento reforça a ideia de que o PPP deve ser funcional e objetivo, atuando como uma ponte para alinhar as expectativas e ações entre professores e gestão, algo que só é possível com um planejamento participativo e atento às realidades da escola. O PROF 2 acrescentou: “Além disso, é necessário que o PPP valorize a formação continuada dos docentes, que nos ajudem a lidar com as novas demandas, como o Novo Ensino Médio. O PROF 3 destacou:

O PPP deveria estruturar projetos culturais e esportivos de forma mais abrangente, garantindo que todos os alunos possam participar e se beneficiar dessas iniciativas. Eventos regulares como semanas culturais ou torneios interclasse poderiam estimular o engajamento de toda a comunidade escolar.

Essa colocação destaca a relevância da formação docente como eixo central do PPP. PROF 2 aponta que o contexto atual, marcado por mudanças significativas como o Novo Ensino Médio, exige que os professores estejam preparados para enfrentar novos desafios. Isso reafirma a importância de o PPP incluir propostas que priorizem o desenvolvimento profissional, garantindo uma prática pedagógica atualizada e de qualidade. O PROF 4 trouxe sugestões:

Iniciativas voltadas ao desenvolvimento socioemocional e à integração com a comunidade poderiam ser incorporadas ao planejamento estratégico da escola. Isso ajudaria a criar um ambiente mais acolhedor e inclusivo. Também acredito que deveríamos pensar em parcerias com universidades e empresas locais para ampliar as oportunidades dos nossos alunos.

O comentário de PROF 4 enfatiza a importância de ações voltadas para o bem-estar emocional dos estudantes, mostrando como o PPP pode criar um ambiente mais acolhedor. Além disso, ao propor parcerias com universidades e empresas, PROF 4 aponta para uma perspectiva ampliada do PPP, onde a escola se conecta a outras instituições para enriquecer as oportunidades educacionais e profissionais dos alunos.

Os gestores também apresentaram análises profundas sobre o tema. GEST 1, ressaltou:

Quando estive na gestão, percebi que muitas das demandas da comunidade não eram plenamente atendidas porque o PPP não era elaborado de forma participativa. O documento precisa ser mais do que uma formalidade; deve ser um instrumento que traduza as reais necessidades em ações concretas. Na minha época, sentimos falta de um foco maior em infraestrutura e formação docente.

A fala de GEST 1 reflete um desafio histórico na elaboração do PPP: a falta de participação efetiva da comunidade. Essa crítica destaca a necessidade de um processo mais democrático e transparente, onde o documento não seja apenas burocrático, mas um guia para ações concretas. Além disso, sua menção à infraestrutura e formação docente reforça a importância de alinhar demandas práticas com metas pedagógicas. O GEST 2, o gestor atual, complementou:

Hoje, nossa prioridade é modernizar a escola e promover a inclusão. O PPP pode ser o alicerce para projetos que tragam melhorias na conectividade e no acesso a tecnologias educacionais. Além disso, é fundamental que o documento considere ações voltadas à inclusão de alunos em vulnerabilidade social, garantindo um ambiente mais acolhedor e seguro para todos.

Essas colocações se alinham às reflexões de Dourado (2007), que afirma que o PPP é essencial para promover uma educação contextualizada e inclusiva, orientando práticas pedagógicas que respeitem as especificidades do ambiente escolar.

No conjunto, os relatos evidenciam que o PPP é percebido como um instrumento indispensável para planejar e implementar melhorias significativas na escola. Infraestrutura, segurança, tecnologia, projetos extracurriculares, formação docente e suporte emocional são temas centrais que podem ser contemplados no documento. Para que essas demandas sejam atendidas, é essencial que a elaboração do PPP envolva todos os segmentos da comunidade escolar, de forma participativa e transparente, garantindo que as prioridades sejam construídas coletivamente.

Como destacam Franco (2012) e Dourado (2007), um PPP efetivo deve articular as demandas concretas da escola com os objetivos pedagógicos, oferecendo um direcionamento estratégico para ações práticas que promovam transformações significativas no ambiente educacional. Isso requer, além de escuta ativa, o com-

prometimento da gestão escolar em traduzir as demandas em ações concretas, criando uma cultura de participação e corresponsabilidade.

As entrevistas realizadas referentes ao eixo analisado demonstrou que embora o PPP seja reconhecido como um instrumento essencial para a organização escolar, sua implementação enfrenta desafios significativos. Os participantes destacaram que a participação da comunidade escolar na construção e revisão do PPP ainda é limitada, comprometendo sua legitimidade como um documento de gestão democrática. Pais e responsáveis relataram sentir-se alijados das discussões, muitas vezes sem acesso adequado às informações sobre o PPP. Alunos, por sua vez, apontaram a ausência de consultas à comunidade discente, tornando o documento distante de suas demandas e experiências escolares. Professores e gestores reconheceram a importância do PPP, mas ressaltaram a centralização das decisões e a falta de articulação entre o documento e as práticas pedagógicas cotidianas. Além disso, identificou-se a necessidade de estratégias mais inclusivas, como o uso de plataformas digitais e reuniões regulares, para ampliar o engajamento dos diferentes segmentos da comunidade escolar e fortalecer o caráter democrático do PPP.

Este eixo analisado destaca a relevância do PPP como instrumento de planejamento escolar e gestão democrática, mas evidencia desafios significativos em sua implementação e participação da comunidade escolar. Foram identificadas lacunas na inclusão efetiva de pais, alunos e professores no processo de construção do PPP, comprometendo sua legitimidade e alinhamento com as reais necessidades escolares. Além disso, há críticas sobre a falta de articulação entre o documento e as práticas pedagógicas, a centralização das decisões e a ausência de recursos e formação continuada para os docentes. Apesar disso, há consenso sobre o potencial transformador do PPP, desde que seja construído coletivamente, com estratégias inclusivas que fortaleçam a representatividade e o engajamento de todos os segmentos escolares.

3.4.2 PERCEPÇÕES E DESAFIOS A PARTIR DOS RESPONSÁVEIS

Nesta subseção, serão analisadas as percepções dos responsáveis sobre a comunicação e a participação no processo relacionado ao PPP. A seguir, serão apresentadas as principais questões abordadas pelos responsáveis, com foco nas

lacunas de comunicação e na necessidade de maior inclusão e transparência para fortalecer a gestão democrática na escola.

Um aspecto recorrente nas respostas dos entrevistados foi a percepção de que a comunicação entre a escola e a comunidade sobre o PPP é insuficiente e pouco clara, o que revela uma fragilidade importante na gestão democrática. Os responsáveis começaram a ser entrevistados com a pergunta: "Como você avalia a comunicação entre a escola e os pais sobre o PPP?", e os mesmos apontaram dificuldades significativas de acesso à informação e compreensão do documento. O RESP 1 afirmou:

A comunicação sobre o PPP ainda não é muito clara. Mesmo participando do colegiado, percebo que ele é pouco falado de um jeito que todos entendam. Eu só fui conhecer melhor o documento depois de começar a participar mais ativamente. Seria importante que esse tema fosse mais explicado nas reuniões de pais e no próprio colegiado, para que todos saibam como ele ajuda na organização e melhoria da escola.

A comunicação sobre o PPP ainda carece de clareza, dificultando o entendimento de todos os envolvidos. Mesmo participando ativamente do colegiado, o RESP 1 só conseguiu compreender melhor o documento após maior envolvimento. Isso indica a necessidade de uma abordagem mais explícita sobre o PPP nas reuniões de pais e no colegiado, para garantir que todos compreendam sua importância na organização e melhoria da escola. O RESP 2 reforçou essa percepção ao declarar:

A comunicação é bastante falha. A maioria dos pais só ouve falar do PPP nas reuniões de pais, mas sem muitas explicações sobre o que é ou como funciona. Seria bom que a escola explicasse isso com mais clareza, de uma forma acessível para todos.

Embora ambas as respostas indiquem falhas na comunicação sobre o PPP, o primeiro depoimento é mais detalhado, sugerindo soluções e apontando a necessidade de explicações mais aprofundadas durante as reuniões de pais e no colegiado. O segundo depoimento, por sua vez, reforça a crítica, mas de forma mais objetiva e geral, destacando a ausência de informações claras e acessíveis.

Esses relatos indicam que os pais não estão completamente informados sobre o PPP, o que compromete o processo de gestão participativa. A gestão demo-

crática, conforme defende Lück (2009), exige uma comunicação eficaz e contínua entre todos os membros da comunidade escolar. A falta de clareza nas comunicações sobre o PPP impede que os pais compreendam sua importância e, consequentemente, não se sintam motivados a se engajar.

De acordo com Paro (2016), a participação ativa dos pais só é possível quando as informações são transmitidas de forma clara e acessível, permitindo a compreensão e o envolvimento nas decisões educacionais. Para que o PPP seja, de fato, um documento participativo e representativo, a escola deve investir em canais de comunicação mais eficazes, como reuniões explicativas, materiais didáticos acessíveis e o uso de tecnologias que facilitem o acesso ao documento e aos seus conteúdos.

Na segunda pergunta, ao serem questionados sobre a participação nas reuniões e discussões relacionadas ao PPP, os responsáveis demonstraram uma sensação de pouco envolvimento nas decisões envolvendo esse documento. A pergunta "Você já foi convidado a participar de reuniões ou discussões sobre o PPP? Como foi essa experiência?" gerou respostas como a de RESP 1, que afirmou:

Sim, fui convidado para uma reunião, mas, como mencionei antes, não me senti envolvido. A linguagem utilizada era técnica demais, o que dificultou meu entendimento e me deixou sem saber como poderia contribuir de forma significativa.

Por outro lado, RESP 2 declarou: *"Não, nunca fui convidado especificamente para discutir o PPP. Sempre sou chamada para as reuniões gerais de pais, mas o PPP raramente é um tema principal."* Esses relatos evidenciam a falta de comunicação eficaz, um fator crucial para a implementação de uma gestão democrática na educação, conforme afirmam autores como Saviani (2001).

A gestão democrática não se limita apenas a ouvir, mas também a assegurar que todos os membros da comunidade escolar recebam as informações de forma clara e acessível. Quando os responsáveis não compreendem plenamente o PPP, sua participação ativa fica prejudicada. Lück (2009) também enfatiza a importância de uma comunicação contínua e clara para o engajamento efetivo da comunidade escolar nas decisões.

Portanto, é necessário que a escola adote estratégias para tornar o PPP mais acessível, como utilizar uma linguagem simples e promover espaços de diálogo mais inclusivos, como reuniões explicativas e o uso de plataformas digitais.

A terceira pergunta feita aos responsáveis, "O que você acredita que falta no PPP para atender melhor às necessidades dos alunos e pais?", gerou respostas que evidenciam a percepção de distanciamento e falta de participação no processo de construção do documento. RESP 1, por exemplo, afirmou:

Eu acho que o PPP deveria ser mais aberto à participação de todos. O último documento atualizado, os professores fizeram o documento sozinho, e acabou que muita coisa ficou de fora. Não teve conversa com os pais nem com os próprios alunos, então acho que o PPP não reflete bem as necessidades da escola como um todo. Seria importante incluir temas mais voltados para a realidade dos estudantes, como projetos culturais, esportivos e um apoio melhor ao lado emocional dos jovens. A escola precisa ser um espaço mais acolhedor, e o PPP poderia ajudar nisso se fosse construído com mais vozes.

Essa fala destaca a percepção de que o processo de atualização do PPP foi feito de forma centralizada, sem a devida inclusão da comunidade escolar. A ausência de diálogo com pais e alunos é vista como um fator que limita a representatividade do documento, tornando-o distante das reais necessidades da escola. O depoimento sugere que o PPP poderia ser mais efetivo ao incluir temas mais relevantes para a vivência dos estudantes, como projetos culturais e esportivos, além de um apoio maior ao desenvolvimento emocional, com a proposta de criar um ambiente escolar mais acolhedor e democrático.

O RESP 2 também se posicionou sobre o assunto, afirmando:

“Atualizaram o PPP sem chamar a gente pra conversar. Parece que ele ficou muito distante, meio no papel e pouco na prática. Falta falar mais sobre como a escola e as famílias podem se aproximar, ter mais ideias de como ajudar os alunos, não só no conteúdo das aulas, mas também no desenvolvimento pessoal.”

Essas respostas refletem uma percepção de distanciamento entre o PPP e a comunidade escolar, ressaltando a ausência de um processo coletivo na revisão do documento. A crítica à falta de diálogo com pais e alunos evidencia a necessidade de uma abordagem mais participativa e democrática, alinhada ao que Libâneo (2004) defende, ao destacar que o PPP deve ser construído de forma colaborativa,

integrando as diversas vozes da comunidade escolar. Sem essa participação, o potencial do documento como ferramenta de planejamento pedagógico e gestão democrática fica comprometido, limitando sua capacidade de responder às reais demandas da escola.

3.4.3 PERCEPÇÕES E DESAFIOS A PARTIR DOS ESTUDANTES

Nesta subseção será analisada a percepção dos alunos sobre o PPP, focando em seu conhecimento sobre o documento e sua importância no contexto escolar. Embora os alunos reconheçam o valor do PPP para a organização das atividades da escola, suas respostas revelam que a falta de envolvimento no processo de construção do documento limita a compreensão de sua relevância e impacto no dia a dia escolar.

A primeira pergunta feita aos educandos foi: *"Você tem conhecimento sobre o que é o PPP e sua importância?"*, AL 1 afirmou:

Sim, sei que o PPP é um documento muito importante, pois organiza tudo o que vai ser feito na escola ao longo do ano. Ele define as metas e objetivos da escola, tanto na parte pedagógica quanto administrativa. Mas a falta de participação da comunidade e dos alunos no PPP de 2022 prejudicou essa importância, porque ele acabou sendo um documento menos inclusivo.

A resposta de AL 1 destaca que, embora o aluno reconheça a importância do PPP, a falta de participação dos estudantes no processo de construção enfraquece sua relevância. Isso sugere que, para ser mais eficaz, o PPP deve ser construído de forma coletiva, envolvendo ativamente os alunos na definição de suas metas e objetivos. O AL 2 respondeu a mesma pergunta:

Tenho uma ideia do que é o PPP, sei que ele é um documento muito importante para organizar o que a escola vai fazer durante o ano. Ele define os objetivos e metas para melhorar o ensino e organizar a parte administrativa. No entanto, como não tivemos a oportunidade de participar no PPP de 2022, essa importância ficou um pouco distante para nós, alunos. Seria bom se a escola explicasse melhor o que o PPP significa para o nosso dia a dia.

Essas respostas indicam que, embora os alunos reconheçam o valor do PPP, a falta de envolvimento no processo de sua construção reduz sua relevância para

eles. Paro (2016) argumenta que a gestão democrática deve envolver os alunos ativamente, não apenas como receptores passivos, mas como participantes que influenciam o conteúdo e as metas do PPP. Esse conceito também está em consonância com a visão de Freire (1996), que defende a importância da participação ativa dos estudantes nas decisões escolares, para que se sintam protagonistas e engajados no processo educacional. Portanto, é fundamental que a escola crie mecanismos para incluir os alunos na construção e atualização do PPP, tornando-o um reflexo das necessidades e aspirações de toda a comunidade escolar.

Na segunda pergunta sobre o envolvimento dos alunos na elaboração do PPP, "De que forma você acha que os alunos podem contribuir para a elaboração do PPP?", as respostas evidenciaram uma forte demanda por maior participação dos alunos no processo. AL 1 respondeu:

Os alunos podem contribuir trazendo suas ideias sobre o que está funcionando ou não na escola. Somos nós que vivemos a realidade escolar todos os dias, então sabemos onde estão os problemas. Se tivéssemos participado, poderíamos ter falado sobre a necessidade de mais atividades extracurriculares, por exemplo, ou sobre melhorias nos espaços de convivência.

Sua resposta evidencia a importância de escutar os alunos, que são os principais protagonistas do ambiente escolar, para que o PPP realmente reflita as necessidades e os desafios do cotidiano estudantil. O AL 2 ao responder a mesma pergunta disse:

Acho que os alunos podem ajudar falando sobre o que está bom e o que precisa melhorar na escola. A gente sabe bem os problemas, como a falta de atividades extras ou de mais apoio emocional. Se os alunos fossem mais ouvidos, o PPP poderia ter mais a ver com o que a gente precisa. Precisamos de mais lugares para conversar sobre isso.

Essas respostas reforçam a ideia de que os alunos são parte essencial do processo educativo e devem ser ouvidos ativamente no planejamento escolar, como defendido por Freire (1996). A educação deve ser pensada de forma colaborativa, e o PPP precisa refletir as necessidades reais dos alunos, pois são eles que vivenciam o cotidiano escolar. Libâneo (2004) também argumenta que a educação deve ser participativa, e isso inclui permitir que os alunos influenciem as decisões que afetam sua aprendizagem. A exclusão dos alunos na construção do PPP pode fazer com

que o documento não corresponda às suas necessidades e realidades. Portanto, é importante que a escola busque meios de integrar os alunos ao processo de elaboração e revisão do PPP.

Quando questionados na terceira pergunta *"Você participou de alguma atividade relacionada ao PPP? Como foi?"*, os alunos expressaram um sentimento de exclusão no processo de construção do PPP de 2022, refletindo a falta de um espaço de participação ativa para os estudantes. AL 1 afirmou:

Não participei do processo de elaboração do PPP de 2022, pois não houve espaço para a participação dos alunos. Se tivéssemos sido incluídos, eu teria levado as demandas dos meus colegas para a discussão, especialmente sobre a falta de atividades e apoio emocional.

AL 2 também mencionou a falta de oportunidade, dizendo:

Não participei diretamente do processo de elaboração do PPP de 2022, porque os alunos não foram convidados a participar. Foi uma oportunidade perdida, já que poderíamos ter trazido questões importantes que afetariam o planejamento da escola. No futuro, gostaria de participar de forma mais ativa para garantir que a nossa voz seja ouvida.

Essas respostas destacam a falta de participação dos alunos no processo de construção do PPP, o que compromete a representatividade e o alinhamento do documento com as necessidades reais do ambiente escolar. Autores como Freire (1996) e Lück (2009) defendem uma educação democrática, onde os alunos são protagonistas no processo.

A ausência de envolvimento dos estudantes enfraquece tanto a eficácia do PPP quanto o sentimento de pertencimento. Para garantir um processo mais inclusivo, é essencial que a escola busque formas de integrar os alunos, por meio de espaços de participação, como assembleias ou questionários.

3.4.4 PERCEPÇÕES, DESAFIOS E IMPACTOS A PARTIR DAS SUPERVISORAS

Sobre o impacto do PPP nas práticas pedagógicas diárias, foi perguntado: "Como você vê o impacto do PPP nas práticas pedagógicas diárias?". As respostas de dois supervisores evidenciaram percepções distintas sobre sua efetividade. A SUP 1 declarou:

O impacto do PPP nas práticas pedagógicas diárias ainda é limitado, especialmente porque muitas das metas estabelecidas no documento acabam não sendo implementadas. Isso ocorre porque o PPP não foi feito de forma verdadeiramente colaborativa, o que gera descompasso entre o que está no papel e o que é realmente colocado em prática na sala de aula.

A resposta da SUP 1 evidencia uma visão crítica quanto à efetividade do PPP nas práticas pedagógicas diárias, destacando seu impacto limitado. Ela aponta que muitas metas do documento não são implementadas, atribuindo essa falha à falta de uma construção verdadeiramente colaborativa do PPP.

SUP 2, por outro lado, afirmou:

Vejo o PPP como uma base importante para o planejamento escolar. Em nossa escola, ele tem servido como referência para projetos interdisciplinares e para a definição de metodologias que atendam às necessidades dos alunos. Apesar de alguns desafios, acredito que ele contribui para organizar o trabalho pedagógico e orientar as prioridades da equipe..

As respostas refletem a complexidade da implementação do PPP no cotidiano escolar. A fala da SUP 1 aponta para a falta de envolvimento coletivo na elaboração do documento, enquanto a SUP 2 destaca que, mesmo com alguns avanços, persistem dificuldades relacionadas à compreensão e aplicação prática do PPP. Essas percepções indicam a necessidade de ações mais estruturadas para transformar o PPP em um instrumento efetivo de orientação pedagógica.

De acordo com Veiga (2012), o PPP deve ser um documento dinâmico, que integre e oriente as práticas pedagógicas da escola, fomentando a construção de um espaço educativo mais colaborativo e democrático. No entanto, para alcançar esse objetivo, é imprescindível que o processo de elaboração do PPP envolva ativamente todos os profissionais da escola, criando um sentimento de pertencimento e compromisso.

A fala da SUP 2 também destaca a falta de compreensão do PPP por parte de alguns professores, o que compromete a implementação das diretrizes. Segundo Libâneo (2004), a gestão democrática na escola só se efetiva quando todos os membros compreendem e se apropriam das propostas do PPP. Assim, é fundamental promover formações continuadas que auxiliem os professores a entenderem e aplicarem as diretrizes do documento em suas práticas pedagógicas diárias. Esse

investimento pode fortalecer o papel do PPP como um instrumento de transformação efetiva no ambiente escolar.

A segunda pergunta realizada foi: "De que forma o PPP orienta suas atividades e planejamento de aulas?". As respostas dos supervisores indicaram que o uso do documento no cotidiano escolar ainda é limitado. A SUP 1 declarou:

Embora o PPP seja uma diretriz importante, sinto que ele não orienta diretamente o planejamento de aulas no dia a dia. Na prática, as decisões pedagógicas são tomadas com base em outras questões mais imediatas, e o PPP, muitas vezes, acaba sendo deixado de lado.

A fala da SUP 1 evidencia uma desconexão entre o PPP e o planejamento pedagógico cotidiano, indicando que questões imediatas frequentemente prevalecem sobre as diretrizes do documento. Isso reflete um desafio comum nas escolas, onde o PPP é percebido como teórico e distante da prática. Essa situação compromete sua função orientadora e reforça a necessidade de ações que aproximem o PPP da realidade escolar, como formações continuadas e discussões coletivas que promovam sua aplicação no dia a dia.

Por outro lado, a SUP 2 apresentou uma visão mais equilibrada sobre o uso do documento:

O PPP serve como uma referência para o planejamento das aulas, principalmente ao estabelecer as metas pedagógicas e os objetivos de aprendizagem. Ele orienta na escolha de metodologias e projetos que devem ser trabalhados com os alunos. No entanto, sinto que, na prática, o planejamento muitas vezes é guiado mais pelas demandas imediatas da sala de aula do que pelas diretrizes do PPP, o que significa que ele poderia ser mais presente no dia a dia.

As respostas revelam uma desconexão frequente entre as diretrizes do PPP e a prática pedagógica diária. Enquanto a SUP 1 destaca a dificuldade de integrar o documento ao planejamento devido às demandas urgentes, a SUP 2 reconhece o papel orientador do PPP, mas aponta para a predominância de fatores contextuais que desviam o foco das diretrizes. Isso evidencia a necessidade de repensar a forma como o PPP é incorporado no cotidiano escolar.

Como apontam Veiga (2012) e Lück (2009), um PPP eficaz deve ser dinâmico, funcional e constantemente revisitado. Ele precisa ser mais do que um documento formal, assumindo um papel ativo como ferramenta prática para orientar o planejamento pedagógico. Quando o PPP é deixado em segundo plano, perde sua função

central de guiar e estruturar as ações educativas, tornando-se distante da realidade da sala de aula.

A terceira pergunta, “Você sente que suas contribuições são consideradas na elaboração do PPP?”, trouxe à tona percepções de centralização no processo e falta de valorização das contribuições dos profissionais da educação. A SUP 1 afirmou:

Infelizmente, não. Embora eu tenha participado das discussões, senti que as minhas contribuições, assim como as de outros colegas, não foram valorizadas. O processo foi centralizado, o que diminuiu a pluralidade de ideias que poderia ter enriquecido o documento.

A resposta da SUP 1 evidencia uma fragilidade no processo de elaboração do PPP, marcado pela centralização e pela falta de valorização das contribuições individuais. Essa postura centralizadora não apenas reduz a diversidade de ideias, mas também compromete o caráter democrático do documento, que deveria ser construído de forma coletiva e colaborativa. A ausência de pluralidade limita o potencial do PPP de refletir as reais necessidades e desafios enfrentados pela escola, enfraquecendo sua relevância prática. Para que o PPP seja efetivo, é fundamental garantir um processo participativo, em que todas as vozes, como a da supervisora, sejam ouvidas e incorporadas de forma significativa.

A SUP 2 compartilhou uma visão semelhante, afirmando:

Nem sempre. Embora eu tenha participado das discussões, senti que o processo de elaboração do PPP poderia ter sido mais aberto para incluir diferentes vozes de maneira mais ativa. Muitas vezes, a dinâmica das reuniões acaba limitando as oportunidades de colaboração, o que faz com que as contribuições de vários professores, inclusive as minhas, não sejam completamente aproveitadas.

Essas falas destacam um problema significativo: a centralização na construção do PPP. Apesar da participação formal de supervisores e professores, o processo é percebido como pouco inclusivo, o que reduz a riqueza de ideias e a diversidade de perspectivas que poderiam fortalecer o documento. Como apontam Paro (2016) e Libâneo (2004), uma gestão democrática deve garantir a participação efetiva de todos os membros da comunidade escolar, valorizando suas contribuições de forma equitativa.

A centralização do processo de elaboração, como mencionado pelas supervisoras, compromete a construção de um PPP que reflita os desafios e as necessidades reais da escola. Para superar essa limitação, é essencial adotar práticas mais inclusivas, como promover reuniões mais participativas, criar fóruns de discussão diversificados e formalizar espaços para ouvir ativamente todas as vozes. Essas ações garantiriam que o PPP fosse mais representativo e eficaz, alinhando-se às demandas do contexto escolar e promovendo um ambiente de maior engajamento e colaboração.

3.4.5 PERCEPÇÕES A PARTIR DAS FALAS DOS GESTORES

As entrevistas realizadas com o atual e o antigo gestor da escola pesquisada, tiveram como objetivo compreender as diferentes abordagens na condução do processo de elaboração e atualização do PPP. Essa análise comparativa buscou evidenciar como as práticas de gestão influenciam a participação da comunidade escolar e a construção coletiva do documento. A primeira pergunta feita aos gestores foi: “Durante seu mandato, como você conduziu o processo de elaboração e atualização do PPP?”. As respostas revelaram abordagens distintas, refletindo diferentes concepções de gestão escolar.

O GEST 1 afirmou:

O processo foi conduzido de forma mais formal, seguindo rigorosamente as diretrizes estabelecidas pelos órgãos de educação, o que garantiu a conformidade com os padrões institucionais. No entanto, essa formalidade resultou em uma atualização centralizada do PPP, na qual as decisões foram tomadas prioritariamente pela gestão, sem uma consulta ampla ou envolvimento direto de professores, estudantes e outros membros da comunidade escolar. Esse modelo acabou sendo adotado em função das demandas diárias e da necessidade de cumprir prazos administrativos, o que dificultou a criação de espaços para o diálogo e a colaboração coletiva no processo.

A fala do GEST 1 evidencia uma abordagem tecnicista de gestão, focada na formalidade e no cumprimento de diretrizes preestabelecidas. Embora essa postura possa assegurar conformidade com normas institucionais, a centralização mencionada limita o envolvimento ativo dos membros da comunidade escolar.

Do ponto de vista da pesquisadora, essa prática sugere uma priorização das demandas administrativas em detrimento do caráter democrático e participativo do

Projeto Político Pedagógico (PPP). Essa limitação é consistente com o apontado por Veiga (2009), que alerta sobre os riscos de exclusão de vozes importantes no processo educativo quando a gestão adota um formato verticalizado. Assim, o relato indica um desafio na efetivação do PPP como instrumento coletivo de transformação, visto que a participação restrita pode comprometer a identificação das reais necessidades e aspirações da comunidade escolar.

Já o GEST 2 relatou:

Estou conduzindo o processo com um foco participativo, buscando ouvir e envolver o máximo de pessoas possível. Estou promovendo reuniões regulares e incentivando a participação de todos os segmentos da escola para que o PPP seja um reflexo das aspirações e necessidades da nossa comunidade.

Essas respostas evidenciam dois estilos de gestão distintos. A abordagem centralizada de GEST 1 reflete uma gestão voltada para a eficiência administrativa, mas, conforme destacado por Veiga (2009), essa prática pode comprometer a essência democrática do PPP ao excluir a participação ativa de professores, alunos e outros membros da comunidade escolar. Por outro lado, o modelo participativo adotado por GEST 2 demonstra um compromisso maior com os princípios da gestão democrática, ao criar espaços de escuta e diálogo.

Segundo Paro (2016), a eficácia de um PPP está diretamente relacionada à participação de todos os atores escolares. Quando os gestores promovem práticas inclusivas, o PPP deixa de ser um documento formal e passa a ser um reflexo autêntico das necessidades e aspirações da comunidade escolar. Assim, enquanto o modelo centralizado pode atender às demandas imediatas, apenas o modelo participativo garante que o PPP seja verdadeiramente representativo e eficaz no direcionamento das práticas pedagógicas.

A segunda pergunta feita aos gestores foi: "Quais foram os principais desafios e sucessos que você vivenciou na implementação do PPP?". Ambos relataram experiências marcadas por desafios e conquistas ao tentar implementar as ações previstas no documento. GEST 1 afirmou:

O maior desafio foi encontrar tempo e recursos para implementar as ações definidas no PPP. A gestão escolar enfrenta uma carga diária intensa de responsabilidades administrativas e pedagógicas, o que torna a implementação de ações inovadoras um desafio constante. No entanto, conseguimos

pequenos avanços, como a inclusão de algumas atividades extraclasse, como feiras culturais e oficinas de leitura, que aproximaram a escola da comunidade e fortaleceram os vínculos entre pais, alunos e a instituição de ensino.

Esses desafios evidenciam como a limitação de recursos e tempo pode dificultar a implementação plena do PPP. No entanto, as pequenas conquistas demonstram que, mesmo com restrições, é possível promover iniciativas que beneficiam a comunidade escolar e fortalecem a gestão participativa. O GEST 2, por sua vez, afirmou:

Um dos maiores desafios é conseguir recursos para implementar todas as ações planejadas. No entanto, um sucesso importante foi o fortalecimento do protagonismo dos alunos. Estamos promovendo mais atividades que incentivam os alunos a serem protagonistas, o que tem gerado um impacto positivo na cultura escolar.

Esses relatos evidenciam dois desafios centrais na implementação do PPP: a escassez de recursos e a dificuldade de envolver toda a comunidade escolar. Paro (2016) enfatiza que a implementação eficaz do PPP requer não apenas recursos financeiros, mas também o compromisso com a construção de uma cultura participativa. O fortalecimento do protagonismo discente, conforme apontado pelo GEST 2, ilustra de forma positiva esse aspecto, permitindo maior engajamento dos estudantes em decisões que impactam sua aprendizagem e o ambiente escolar. Assim, o êxito na implementação do PPP está condicionado tanto à garantia de recursos adequados quanto ao fomento de uma cultura escolar colaborativa e inclusiva.

3.4.6 PERCEPÇÕES A PARTIR DAS FALAS DOS DOCENTES

Aos professores foi iniciado as perguntas com: “Como você vê o impacto do PPP nas práticas pedagógicas diárias?” e as respostas variaram consideravelmente. O PROF 1 relatou uma falta de contato direto com o PPP, mencionando:

Não posso afirmar que o PPP tem um impacto direto nas minhas práticas, pois ainda não tive contato com ele. Entretanto, acredito que, se o documento estiver bem estruturado e acessível, poderia orientar nossas ações pedagógicas de forma mais alinhada aos objetivos da escola.

Esse depoimento sugere uma falta de familiaridade com o documento, o que pode indicar uma falha na disseminação ou no acesso ao PPP. A ideia de que um PPP bem estruturado e acessível pode ser útil nas práticas pedagógicas demonstra uma expectativa positiva sobre a sua função, mas ainda carece de uma implementação eficaz.

Já o PROF 2 compartilhou uma experiência semelhante, indicando que ainda não teve contato com o PPP, mas expressou uma visão otimista sobre o seu possível impacto, dizendo: *“No momento, o PPP não tem impacto direto nas minhas práticas, pois nunca tive contato com ele. Imagino que, se fosse mais acessível, poderia nos orientar melhor nas atividades diárias.”*

A resposta do PROF 2 reforça a percepção de que o PPP, se melhor distribuído e acessível, poderia oferecer uma orientação mais clara aos professores. No entanto, a falta de contato direto com o documento é novamente destacada como uma limitação.

Por outro lado, o PROF 3 teve uma experiência diferente, considerando o PPP como uma ferramenta útil no planejamento e desenvolvimento das práticas pedagógicas. Ele compartilhou sua visão detalhada:

Vejo o PPP como um direcionador das nossas práticas pedagógicas diárias. Ele serve como um guia que não apenas nos orienta sobre o que deve ser trabalhado em sala de aula, mas também nos oferece diretrizes sobre como devemos abordar certos temas, levando em consideração o contexto da escola e as necessidades dos alunos. Acredito que ele deve ser utilizado não apenas como uma regra, mas como uma base para a reflexão crítica sobre nossas abordagens pedagógicas.

A ampliação da fala do PROF 3 evidencia o papel do PPP como uma ferramenta estratégica não apenas para o planejamento, mas para a reflexão constante sobre a prática pedagógica. Ele destaca que o PPP deve ser uma base para a análise crítica e o aprimoramento das abordagens docentes, além de sugerir que a revisão periódica do documento é fundamental para mantê-lo relevante.

Por fim, o PROF 4 também expressou uma visão muito positiva sobre o impacto do PPP, e sua resposta foi ampliada para reforçar a importância desse documento no cotidiano escolar:

O PPP influencia diretamente o que a gente faz na sala de aula, porque ele deixa claro o que a gente precisa seguir em termos de objetivos e direções. Ele ajuda a definir o que ensinar, como ensinar e até como avaliar os alunos, sempre pensando no que a escola quer e no perfil dos nossos estudantes..

O PROF 4 reforça a visão do PPP como uma ferramenta vital que vai além de um simples conjunto de regras. Ele é visto como um instrumento estratégico que guia os professores na busca por uma educação inclusiva, flexível e que leva em conta as particularidades de cada estudante. A ênfase na flexibilidade e na adaptação da prática pedagógica é uma característica importante, pois permite que os professores ajustem suas abordagens conforme a diversidade de seus alunos.

A segunda pergunta feita aos educadores foi: *"De que forma o PPP orienta suas atividades e planejamento de aulas?"* As respostas revelaram uma grande diversidade de experiências, refletindo diferentes níveis de familiaridade e envolvimento dos professores com o documento.

O PROF 1 compartilhou sua experiência de maneira mais distante do PPP: *"Atualmente, o PPP não orienta minhas atividades diretamente, já que não o conheço. Seria interessante ter acesso a ele para entender melhor como posso contribuir para o alcance das metas da escola."*

A resposta do PROF 1 indica uma falta de acesso ou de conhecimento do PPP, o que limita a possibilidade de alinhamento entre suas práticas pedagógicas e os objetivos institucionais. Esse comentário reflete a importância de garantir que todos os professores tenham acesso ao PPP, para que possam usá-lo como um guia eficaz no planejamento de suas aulas.

O PROF 2 trouxe uma visão semelhante, embora tenha mencionado uma necessidade mais específica: *"Hoje, ele não orienta meu planejamento. Seria útil se eu tivesse acesso ao documento e se ele contivesse orientações específicas para o trabalho no Centro Socioeducativo."*

Neste caso, o PROF 2 destaca uma falta de orientação prática do PPP, especialmente em um contexto específico como o Centro Socioeducativo. Essa falta de especificidade pode ser um desafio, pois ela pode deixar o documento mais genérico, sem oferecer direções claras para realidades tão particulares. A personalização do PPP para atender a diferentes contextos e realidades educacionais, como o Centro Socioeducativo, poderia tornar o documento mais útil para os professores.

Por outro lado, o PROF 3 compartilhou uma experiência mais positiva, indicando um uso mais direto do PPP em seu planejamento:

O PPP me ajuda muito na hora de escolher o que vou ensinar e como vou ensinar. Eu tento sempre planejar as aulas de acordo com o que está no documento, assim minhas aulas ficam mais alinhadas com o que a escola espera. Ele também me dá uma visão melhor do que a escola quer, então fica mais fácil planejar as atividades e garantir que estou no caminho certo. Isso me deixa mais tranquila, porque sei que estou fazendo o que é esperado e ajudando meus alunos a aprender o que precisam.

Aqui, o PROF 3 revela que utiliza o PPP como um ponto de referência no processo de escolha dos temas e na definição da abordagem pedagógica. Esse alinhamento contínuo entre o planejamento do professor e os objetivos do PPP ajuda a garantir que as aulas estejam em sintonia com as metas da escola, o que, segundo Libâneo (2004), é essencial para a construção de uma educação de qualidade. A utilização do PPP como guia no planejamento diário é um exemplo claro de como o documento pode ser útil na prática pedagógica.

O PROF 4 também contribuiu com uma visão muito alinhada ao uso efetivo do PPP, dizendo:

Quando planejo minhas aulas, tento sempre conectar o que vou ensinar com os objetivos que a escola definiu no PPP. Isso me ajuda a ter clareza sobre o que é essencial para o desenvolvimento dos alunos. Às vezes, mudo um pouco o conteúdo para que ele faça mais sentido para a turma, mas sempre busco não perder o foco no que é importante para a escola. O PPP é uma base que me guia, mas também me dá a flexibilidade para adaptar o que for necessário.

A resposta do PROF 4 reflete um uso constante e cuidadoso do PPP como uma ferramenta de organização e adaptação no planejamento. Ele não apenas consulta o documento, mas o utiliza ativamente para ajudar a estruturar as aulas de acordo com as metas educacionais da escola, mantendo a flexibilidade necessária para atender às especificidades dos alunos.

Essas respostas refletem diferentes níveis de acesso e envolvimento dos professores com o PPP. Como Libâneo (2004) argumenta, a construção de uma educação de qualidade depende do alinhamento entre os objetivos institucionais e as práticas pedagógicas diárias. Quando os professores não têm acesso ou não compreendem o PPP, isso pode limitar a eficácia do documento em orientar as práticas

educativas, como ilustrado nas respostas do PROF 1 e PROF 2. Por outro lado, quando o PPP é utilizado como uma referência constante, como observado nos relatos de PROF 3 e PROF 4, ele se torna um instrumento fundamental para garantir a coerência entre os objetivos da escola e as atividades realizadas em sala de aula. Isso mostra a importância de garantir o acesso amplo ao PPP e de fomentar uma cultura de consulta constante ao documento, para que ele realmente cumpra sua função orientadora nas práticas pedagógicas.

A terceira pergunta feita aos educadores foi: *"Você sente que suas contribuições são consideradas na elaboração do PPP?"* As respostas dos professores mostraram diferentes níveis de participação e valorização de suas opiniões no processo de construção do PPP.

O PROF 1 respondeu:

Sinto que não. Até agora, não fui convidado a participar de discussões sobre o PPP. Acredito que seria enriquecedor se houvesse um processo mais inclusivo para que todos os professores pudessem contribuir.

Aqui, o PROF 1 destaca a falta de participação no processo de elaboração do PPP, o que sugere uma sensação de exclusão. Trata-se de um reflexo de um processo de construção que não oferece espaço para o envolvimento de todos, limitando as oportunidades de contribuição de professores que, como o PROF 1, poderiam oferecer insights valiosos sobre as necessidades e realidades da sala de aula.

O PROF 2 compartilhou uma experiência semelhante, dizendo: *"Até agora, não. Não fui envolvido em discussões sobre o PPP, o que acredito que poderia mudar se houvesse um processo mais participativo e inclusivo."*

Assim como o PROF 1, o PROF 2 percebe a ausência de um processo de participação ativa. A sugestão de um processo mais inclusivo e participativo é uma crítica comum entre os professores que não se sentem valorizados nas decisões que envolvem a elaboração do PPP. A falta de um espaço para contribuir pode gerar desmotivação e a sensação de que suas experiências no dia a dia da escola não são levadas em conta.

Por outro lado, o PROF 3 trouxe uma perspectiva positiva, dizendo:

Sim, sinto que sempre tive a chance de contribuir e que minhas sugestões são levadas em consideração. Isso me motiva a participar mais, porque vejo

que minhas ideias realmente podem ajudar a melhorar a escola e fazer a diferença no dia a dia.

O relato do PROF 3 demonstra que, quando os professores são ouvidos e suas sugestões são levadas a sério, isso pode resultar em um sentimento de valorização e motivação. Esse envolvimento no processo não só engaja o professor, mas também reforça a ideia de que suas contribuições são importantes para o crescimento e melhoria da escola. O PROF 3 sente que suas ideias podem impactar positivamente, o que fortalece o seu compromisso com a implementação do PPP.

Da mesma forma, o PROF 4 também destacou sua experiência de participação:

Sim, como membro do colegiado, tenho a chance de contribuir e vejo que minhas opiniões são levadas a sério. Isso me dá mais motivação para participar e ajudar a melhorar o ambiente escolar. Quando vejo que minhas sugestões realmente fazem diferença, fico mais animado em continuar ajudando, pois sei que estou contribuindo para um lugar melhor para todos.

O PROF 4, como membro do colegiado, tem um envolvimento mais formal, o que lhe permite contribuir de maneira significativa para o processo de elaboração do PPP. Essa participação ativa e a certeza de que suas opiniões são valorizadas geram um senso de pertencimento e responsabilidade no processo, motivando-o a continuar contribuindo para a melhoria da escola.

Essas respostas revelam uma divisão no nível de participação dos professores. Quando o processo de elaboração do PPP é inclusivo e as contribuições são valorizadas, como foi o caso dos relatos de PROF 3 e PROF 4, isso tende a aumentar o engajamento dos professores e fortalece o compromisso com o documento. Como afirma Veiga (2012), a gestão democrática deve envolver todos os membros da escola na elaboração e atualização do PPP, para que ele seja um reflexo fiel das necessidades da comunidade escolar. Quando os professores se sentem parte do processo, o documento tende a ser mais eficaz, pois as decisões tomadas são mais representativas e mais alinhadas com as realidades vividas na escola.

Por outro lado, as experiências relatadas por PROF 1 e PROF 2 mostram como a falta de um processo participativo pode gerar distanciamento e desmotivação. A ausência de envolvimento de muitos professores, como visto nas respostas deles, significa que o PPP perde a oportunidade de incorporar as experiências e de-

safios reais que acontecem dentro da sala de aula. De acordo com Lück (2009), um PPP eficaz deve ser construído de forma colaborativa, envolvendo todos os profissionais da educação. Para que o PPP seja um documento vivo, é essencial que ele seja constantemente discutido e revisado com a participação ativa de todos os membros da equipe escolar, garantindo que as necessidades e desafios de todos os envolvidos sejam refletidos e atendidos.

Em síntese, as respostas dos alunos, supervisores e professores revelam uma falta de inclusão e de valorização das contribuições de todos os segmentos da comunidade escolar na elaboração do PPP. Para que o PPP seja verdadeiramente eficaz, ele deve ser construído de forma colaborativa, com a participação ativa de alunos, pais, professores e gestores. O processo deve ser inclusivo, acessível e aberto a diferentes perspectivas, garantindo que o documento reflita as necessidades reais da escola e se torne um guia efetivo para as práticas pedagógicas e para a gestão escolar. A gestão democrática, conforme defendido por autores como Saviani (2001) e Paro (2016), exige que todos os membros da comunidade escolar tenham voz ativa nas decisões que moldam o ambiente educacional.

3.4.7 SÍNTESE DAS ANÁLISES DE DADOS

As entrevistas realizadas revelaram percepções distintas sobre o PPP, destacando tanto seu potencial transformador quanto os desafios para consolidá-lo como um instrumento efetivo de gestão democrática. Um dos pontos mais marcantes foi a ausência de mecanismos que assegurem uma participação ampla e efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar. Essa lacuna foi ressaltada por pais, alunos, professores, gestores e supervisores, que compartilharam experiências que apontam para a necessidade de maior inclusão e diálogo durante o processo de construção e implementação do documento.

Os pais relataram sentir-se excluídos das discussões e decisões relacionadas ao PPP. Muitos afirmaram que, embora participem de reuniões gerais na escola, raramente essas ocasiões são voltadas para o planejamento ou a construção coletiva do documento. Essa exclusão contribui para a percepção de que o PPP é um documento técnico, distante das demandas práticas das famílias, como segurança escolar, qualidade do ensino e acolhimento dos alunos. Além disso, os responsáveis des-

tacaram que a comunicação sobre o PPP muitas vezes é insuficiente ou inacessível, limitando sua compreensão e, conseqüentemente, sua participação.

Entre os estudantes, a crítica foi ainda mais enfática. Alunos relataram que, no PPP de 2022, não houve consultas à comunidade escolar ou aos próprios discentes. Para eles, essa ausência não apenas compromete a legitimidade do documento, mas também reforça um distanciamento entre o planejamento e a vivência escolar. Eles apontaram que demandas específicas, como maior oferta de atividades extracurriculares, melhorias na infraestrutura e maior acolhimento emocional, frequentemente ficam fora das discussões do PPP. Esses depoimentos evidenciam uma falha significativa no processo de gestão democrática, que, segundo Paro (2016), depende da inclusão ativa de todos os atores da comunidade escolar.

No caso dos professores, os relatos trouxeram à tona um descompasso entre o PPP e as práticas pedagógicas diárias. Muitos docentes afirmaram que o processo de elaboração do documento é centralizado, com pouca abertura para contribuições que reflitam a realidade das salas de aula. Essa centralização gera uma sensação de distanciamento, na qual o PPP é visto mais como um documento formal e burocrático do que como um guia prático e aplicável. Apesar disso, os professores reconheceram a relevância do PPP e sugeriram estratégias para torná-lo mais inclusivo, como reuniões periódicas, uso de ferramentas digitais para consulta e maior integração entre as metas do PPP e os projetos pedagógicos desenvolvidos ao longo do ano.

Gestores e supervisores também apresentaram críticas importantes sobre o processo. Alguns apontaram que, no PPP de 2022, a liderança de um único professor na condução das discussões limitou a colaboração e o envolvimento dos demais segmentos. Isso gerou uma sensação de exclusão, especialmente entre supervisores e professores, que se sentiram meros espectadores no processo. Além disso, foi ressaltada a necessidade de revisões mais frequentes do PPP, para que ele acompanhe as mudanças no contexto educacional e as novas demandas da comunidade escolar.

Outro ponto relevante identificado foi a falta de recursos financeiros e humanos para implementar as metas traçadas no PPP. Tanto gestores quanto professores e supervisores mencionaram que, sem investimentos adequados em infraestrut-

tura, formação continuada e suporte pedagógico, o documento corre o risco de permanecer apenas no papel, sem impacto concreto no cotidiano escolar.

Os achados reforçam a necessidade de estratégias que ampliem a participação efetiva e contínua da comunidade escolar. Isso inclui a criação de canais de comunicação acessíveis, como plataformas digitais, questionários online e reuniões dinâmicas que envolvam todos os segmentos. Além disso, é fundamental que o PPP seja tratado como um documento vivo, revisitado e atualizado regularmente, para refletir as demandas e expectativas reais de quem vivencia o dia a dia da escola.

Em síntese, as entrevistas apontaram que, embora o PPP seja reconhecido como um instrumento essencial para a gestão escolar, ele ainda enfrenta desafios significativos para consolidar-se como uma ferramenta de gestão democrática. A exclusão de segmentos importantes, a centralização das decisões e a falta de recursos comprometem sua eficácia. Contudo, as sugestões apresentadas pelos entrevistados indicam caminhos para tornar o processo mais inclusivo e representativo, promovendo uma escola que realmente reflita os princípios democráticos e atenda às necessidades de sua comunidade escolar.

4. PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL: ESTRATÉGIAS PARA A CONSTRUÇÃO DEMOCRÁTICA DO PPP ESCOLAR

Esta dissertação analisou o processo de construção e atualização do PPP em uma escola estadual de Juiz de Fora, abordando sua importância para a gestão democrática e o planejamento escolar. O primeiro capítulo apresentou a contextualização do estudo, destacando os desafios enfrentados pela escola entre 2012 e 2022, especialmente em relação à falta de participação coletiva na elaboração do PPP. O segundo capítulo explorou os aspectos normativos e conceituais do PPP, incluindo marcos legais e a importância da gestão democrática. O terceiro capítulo descreveu a metodologia adotada, com análise documental, entrevistas e observações. O quarto capítulo apresentará um PAE, com estratégias para fortalecer a participação e garantir que o PPP seja dinâmico e em constante diálogo com a comunidade escolar.

Este capítulo apresenta o PAE, elaborado com base nos achados da pesquisa, com o objetivo de fortalecer a construção democrática do PPP por meio de estratégias práticas que ampliem a participação e garantam que o documento seja dinâmico, ajustável e em constante diálogo com a comunidade escolar. O plano propõe ações concretas, como a criação de um comitê gestor para coordenar a revisão e implementação do PPP, a realização de reuniões abertas à comunidade escolar, a elaboração de uma versão simplificada e acessível do documento, além da capacitação continuada de professores e gestores.

Esse plano considera também as orientações e princípios teóricos de autores como Paro (2016), que discute a importância da gestão democrática e participativa nas instituições de ensino, além de Libâneo (2004) e Veiga (2012), que argumentam sobre a relevância do PPP para a coesão e identidade escolar.

As questões que motivaram esta dissertação culminaram em uma pesquisa que destacou a necessidade de elaborar um plano de ação orientado para transformar o contexto identificado ao longo do estudo. Para ampliar a compreensão dos resultados da pesquisa de campo, o Quadro 3 apresenta a relação entre os eixos avaliados, os dados levantados e as ações propostas.

Adiante, destaca-se o quadro-síntese dos achados da pesquisa:

Quadro 3 - Quadro-síntese com os achados da pesquisa

Eixo da Pesquisa	Achados da Pesquisa	Ações Propositivas
PPP: Percepções e desafios na construção e implementação	O PPP, embora fundamental para a organização escolar, ainda não é plenamente democrático, pois as decisões são centralizadas, com pouca inclusão de pais, alunos e funcionários.	Implementar um comitê gestor do PPP com representantes de todos os segmentos (pais, alunos, professores e funcionários), responsável por revisar e deliberar sobre as principais decisões de forma colaborativa, garantindo que todas as vozes sejam ouvidas e respeitadas.
Gestão democrática no Projeto Político-Pedagógico		
Práticas Pedagógicas e Alinhamento Estratégico	- A implementação do PPP enfrenta desafios devido à falta de canais que promovam a participação ativa de toda a comunidade escolar, limitando o processo de construção coletiva. - A pesquisa revela que o PPP	

	carece de transparência e acessibilidade, sendo percebido como um documento técnico e distante, o que dificulta a apropriação democrática pela comunidade escolar.	• Estabelecer reuniões abertas à comunidade escolar, de acordo com um calendário pré definido, além de plataformas digitais para coletar sugestões e feedback contínuo sobre o PPP, permitindo que pais, alunos e funcionários participem ativamente no desenvolvimento e na atualização do documento. • Desenvolver uma versão simplificada e visual do PPP, com linguagem acessível, e disponibilizar em meios digitais e impressos para consulta, promovendo sessões de leitura e discussão para facilitar a compreensão e o engajamento da comunidade.
--	--	---

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

De acordo com o quadro-síntese, o PAE desta pesquisa propõe três ações principais: i) criação de um comitê gestor do PPP com representantes de pais, alunos, professores e funcionários, que se responsabilizará por revisar e deliberar sobre decisões centrais de maneira colaborativa; ii) realização de reuniões abertas à comunidade escolar e uso de plataformas digitais para coletar sugestões e feedback contínuo sobre o PPP; e iii) desenvolvimento de uma versão simplificada e acessível do PPP, disponibilizada em formato digital e impresso, com sessões de leitura e discussão para facilitar o entendimento e a apropriação do documento pela comunidade.

Para planejar e estruturar essas ações, utilizamos o método 5W2H, que é uma ferramenta amplamente utilizada no planejamento estratégico e na gestão de projetos, sendo valorizada por sua simplicidade e eficiência na organização de ativi-

dades. Conforme destacado por Maximiano (2015), ferramentas que promovem a clareza no planejamento são indispensáveis para assegurar que as ações propostas sejam efetivamente implementadas.

O 5W2H é estruturado a partir de sete perguntas fundamentais: What (O que será feito?), Why (Por que será feito?), Where (Onde será feito?), When (Quando será feito?), Who (Quem será responsável?), How (Como será feito?) e How much (Quanto custará?). Ao responder essas perguntas, é possível organizar de maneira sistemática todas as etapas de um processo, garantindo maior controle sobre os objetivos, prazos, custos e responsabilidades.

De acordo com Chiavenato (2014), metodologias como o 5W2H contribuem para a redução de incertezas, permitindo que os gestores tomem decisões mais embasadas e direcionadas às metas organizacionais. Sua aplicação promove não apenas a definição clara de tarefas, mas também a comunicação eficiente entre os membros da equipe, alinhando expectativas e reduzindo ambiguidades. Além disso, o 5W2H é amplamente reconhecido por sua versatilidade, podendo ser aplicado em diferentes contextos, como gestão empresarial, projetos educacionais, planejamento comunitário e até no âmbito pessoal.

Outro ponto relevante é a contribuição do 5W2H para a eficiência operacional. Segundo Slack, Chambers e Johnston (2021), ferramentas de planejamento que simplificam processos e otimizam recursos são fundamentais em ambientes competitivos e dinâmicos. O 5W2H não apenas ajuda a estruturar as ações, mas também facilita o monitoramento contínuo e a adaptação das estratégias, caso necessário. Dessa forma, ele se consolida como um recurso prático para transformar ideias em planos concretos e eficazes.

Neste sentido, o Quadro 4 foi elaborado com base nas ações propositivas apresentadas no Quadro 3, utilizando o método 5W2H como instrumento organizador. Essa abordagem permite estruturar de forma clara e objetiva as iniciativas propostas, detalhando os aspectos fundamentais para sua implementação, como o que será realizado, as razões para sua execução, os responsáveis, os locais e prazos de aplicação, os meios utilizados e os custos envolvidos.

Quadro 4 - Ações Propositivas

5W2H	Descrição
What (O que?)	Implementar um comitê gestor do PPP; estabelecer reuniões abertas em períodos pré-determinados e plataformas digitais; desenvolver uma versão simplificada e acessível do PPP.
Why (Por quê?)	Garantir uma gestão democrática, promover participação ativa da comunidade escolar e facilitar o entendimento e o engajamento com o PPP.
Where (Onde?)	Na escola e por meio de plataformas digitais acessíveis à comunidade escolar.
When (Quando?)	Implementar o comitê e as reuniões no primeiro semestre; lançar a versão simplificada do PPP até o final do ano letivo.
Who (Quem?)	Representantes de pais, alunos, professores e funcionários no comitê gestor; gestores escolares para organizar e liderar reuniões; equipe responsável por adaptar e divulgar o PPP.
How (Como?)	Realizar reuniões colaborativas para organizar o comitê; promover comunicação via reuniões e plataformas digitais; adaptar o PPP com apoio de especialistas em linguagem acessível e design.
How much (Quanto?)	Custos estimados com materiais impressos, plataformas digitais e capacitação dos envolvidos no processo, podendo ser financiados com recursos da escola ou parcerias.

Fonte: Elaborado pela autora. (2024)

Portanto, serão apresentadas de maneira detalhada as ações propositivas, com uma análise mais aprofundada de cada uma delas, visando esclarecer os obje-

tivos, os responsáveis, as metodologias a serem aplicadas e os resultados esperados.

4.1 CRIAÇÃO UM COMITÊ GESTOR DO PPP

Para implementar um comitê gestor do PPP que inclua todos os segmentos da comunidade escolar (pais, alunos, professores e funcionários), é necessário, inicialmente, organizar uma estrutura que garanta a participação equitativa e representativa de todos.

Quadro 5 - Criação do Comitê Gestor do PPP

Pergunta	Descrição
What? (O quê?)	Criação de um Comitê Gestor do PPP para garantir a participação de todos os segmentos da comunidade escolar.
Why? (Por quê?)	Para promover uma gestão democrática, representativa e participativa, assegurando que o PPP reflita as necessidades da escola.
Who? (Quem?)	Pais, alunos, professores, funcionários, coordenação pedagógica e direção escolar.
Where? (Onde?)	Na instituição do município de Juiz de Fora/MG , com reuniões na própria unidade escolar.
When? (Quando?)	O comitê será formado no início do ano letivo, com reuniões (cinco encontros ao longo do ano, excluindo períodos de recesso e encerramento do ano letivo).
How? (Como?)	Eleição ou indicação dos representantes de cada segmento da comunidade escolar;

Fonte: Elaborado pela autora. (2024)

Segundo Paro (2016), uma gestão democrática requer o envolvimento ativo de todos os atores escolares, de modo que suas vozes e necessidades sejam respeitadas. Assim, um primeiro passo é estabelecer critérios claros para a escolha de

representantes de cada segmento, seja por meio de eleição ou indicação, garantindo a legitimidade e o compromisso desses participantes com a função.

Uma vez constituído o comitê, é fundamental definir suas atribuições, com a responsabilidade de revisar e deliberar sobre decisões que afetam o funcionamento e as diretrizes do PPP.

Conforme destaca Libâneo (2004), a clareza nas funções e objetivos é essencial para que o comitê não se torne apenas uma instância consultiva, mas uma força ativa na gestão escolar. Dessa forma, o comitê deverá participar desde a formulação de propostas até o acompanhamento da execução das ações previstas no PPP, buscando alinhar o plano às reais necessidades da escola.

A periodicidade das reuniões deve ser estabelecida para assegurar uma gestão contínua e participativa. Veiga (2012) ressalta a importância da regularidade nas ações para consolidar o compromisso e o engajamento de todos os membros. Sugere-se encontros, com pautas definidas e enviadas previamente, para que os representantes possam discutir com seus respectivos segmentos e, assim, trazer contribuições substanciais para o comitê. Dessa forma, o trabalho do comitê se manterá transparente e acessível a todos os envolvidos.

Durante as reuniões do comitê, é recomendável a adoção de metodologias colaborativas, como rodas de conversa e grupos focais, que incentivem a escuta ativa e o diálogo. Veiga (2012) destaca que a qualidade das decisões melhora quando todos se sentem acolhidos e têm liberdade para expressar suas opiniões. Essas práticas favorecem o respeito mútuo e a construção coletiva, evitando a centralização das decisões e promovendo uma gestão realmente democrática.

Além disso, é essencial que o comitê gestor do PPP conte com o apoio da coordenação pedagógica e da direção escolar para intermediar e orientar os processos deliberativos, garantindo que todas as decisões sejam devidamente registradas e documentadas. Esse apoio não só possibilita que o comitê desenvolva sua autonomia, mas também assegura que ele mantenha alinhamento com as normas e políticas institucionais da escola. A gestão escolar, nesse contexto, desempenha um papel de facilitadora, fornecendo recursos e orientações para que o comitê atue com eficácia e autonomia, ao mesmo tempo em que garante a transparência e o acompanhamento das decisões por meio de registros escritos.

A comunicação das decisões e dos temas discutidos nas reuniões do comitê deve ser transparente e acessível a toda a comunidade escolar. De acordo com Gadotti e Romão (1997), a transparência é um valor central em uma gestão participativa, pois fortalece a confiança entre os membros da escola.

Por isso, é recomendável que, após cada reunião, sejam divulgadas atas ou relatórios resumidos, de fácil compreensão, para que todos possam acompanhar e entender os avanços e desafios da implementação do PPP.

O sucesso do comitê depende também da capacitação de seus membros. A escola pode promover oficinas ou encontros formativos para instruir os participantes sobre o PPP e suas implicações. Segundo Lück (2010), a formação contínua dos envolvidos é essencial para consolidar uma gestão democrática de qualidade, assegurando que todos os participantes compreendam suas responsabilidades e estejam preparados para contribuir efetivamente.

É importante, também, realizar uma avaliação periódica da atuação do comitê, identificando o que está funcionando bem e o que precisa ser ajustado. Essa avaliação, com a participação de toda a comunidade escolar, permitirá aprimorar continuamente o trabalho do comitê, mantendo-o alinhado às necessidades e objetivos da escola. Com essa estrutura e essas práticas, a criação do comitê gestor do PPP poderá promover uma gestão escolar mais democrática e inclusiva.

Com a exclusão dos meses iniciais e finais do ano, que correspondem aos períodos de recesso e encerramento do ano letivo, respectivamente, o calendário de reuniões do comitê gestor do PPP terá cinco encontros ao longo do ano, alinhados com o período letivo e priorizando as necessidades mais relevantes da comunidade escolar.

A seguir, apresenta-se uma sugestão de pauta para as reuniões, a qual deve ser discutida com a comunidade escolar e ajustada conforme as necessidades da unidade escolar. Essa abordagem possibilita a participação ativa de todos os segmentos da comunidade escolar na definição dos temas a serem discutidos, assegurando que questões urgentes e relevantes, como gênero, raça, direitos humanos, entre outros temas contemporâneos, sejam devidamente abordados:

- 1ª reunião – Apresentação inicial do comitê, com definição das principais metas para o ano e revisão dos objetivos do PPP;

- 2ª reunião – Discussão sobre as necessidades de infraestrutura e recursos pedagógicos, incluindo a busca por possíveis parcerias e melhorias;
- 3ª reunião – Avaliação das práticas pedagógicas e propostas de capacitação para professores, com foco no desenvolvimento profissional contínuo;
- 4ª reunião – Avaliação dos resultados do primeiro semestre e ajustes necessários para o segundo semestre, com base nos desafios e avanços identificados;
- 5ª reunião – Discussão sobre temas socioemocionais, visando à criação de um ambiente de bem-estar e apoio para alunos, professores e comunidade escolar;

Cada reunião pode adaptar sua pauta conforme novas demandas ou questões emergenciais que surgirem, garantindo flexibilidade para atender a todas as necessidades da escola. Para uma eleição democrática do comitê gestor, todos os segmentos da comunidade escolar – pais, alunos, professores e funcionários – devem ser envolvidos. Candidatos de cada segmento serão indicados e votados, com votação secreta e presencial ou, se necessário, por plataforma digital para maximizar a participação.

Os membros eleitos poderão cumprir um mandato de dois anos, assegurando continuidade nas decisões e permitindo avaliação dos impactos das ações propostas. Ao final do mandato, nova eleição será organizada para renovação ou reeleição dos representantes, mantendo o compromisso com a participação democrática de toda a comunidade escolar.

4.1 ESTABELECEER REUNIÕES ABERTAS À COMUNIDADE

Para implementar a proposta de realizar reuniões, com durações de 2 horas, abertas à comunidade escolar e utilizar plataformas digitais para coleta de sugestões e feedback sobre o PPP, é necessário criar um ambiente que promova a participação democrática e o engajamento contínuo de todos os membros da escola.

Quadro 6 - Estabelecimento de Reuniões Abertas à Comunidade

Pergunta	Descrição
What? (O quê?)	Realização de reuniões abertas à comunidade escolar para discussão e revisão do PPP.
Why? (Por quê?)	Para promover a participação democrática, garantir a transparência e incentivar o engajamento da comunidade na construção do PPP.
Who? (Quem?)	Direção escolar, equipe pedagógica, professores, pais, alunos e funcionários da escola.
Where? (Onde?)	Na Escola Estadual alvo da pergunta, com possibilidade de participação presencial e digital.
When? (Quando?)	Reuniões ao longo do ano letivo, com duração de 2 horas, evitando conflitos com horários de aulas e trabalho.
How? (Como?)	Planejamento e organização prévia da agenda de reuniões;

Fonte: Elaborado pela autora. (2024)

Conforme destacado por Paro (2016), a gestão democrática se fundamenta na inclusão efetiva e no incentivo à participação ativa de todos os segmentos da comunidade escolar. Portanto, essas reuniões e o uso de plataformas digitais servirão como canais para que pais, alunos e funcionários possam contribuir com suas ideias, dúvidas e demandas.

Inicialmente, a escola deve planejar e organizar uma agenda de reuniões ao longo do ano letivo, de forma que cada encontro seja focado em temas específicos relacionados ao desenvolvimento e revisão do PPP.

De acordo com Veiga (2012), a periodicidade das reuniões é essencial para que os processos escolares sejam contínuos e coerentes com as metas propostas. Essas reuniões deverão ocorrer em horários que possibilitem a participação da maioria dos membros, especialmente pais e alunos, evitando conflitos com compromissos regulares, como aulas e horários de trabalho.

Para garantir o engajamento da comunidade, é importante que as reuniões sejam divulgadas com antecedência e que a pauta seja acessível a todos. Essa di-

vulgarção pode ocorrer por meio de murais, comunicados impressos e plataformas digitais, como redes sociais ou aplicativos de mensagens, facilitando o acesso à informação e promovendo uma cultura de transparência.

Como afirma Lück (2010), a transparência é um dos princípios da gestão democrática, e manter a comunidade escolar informada fortalece a confiança e o senso de pertencimento de todos. Durante as reuniões, é recomendável o uso de metodologias de escuta ativa e participação colaborativa, como rodas de conversa e discussões em pequenos grupos.

Gadotti e Romão (1997) defendem que práticas colaborativas favorecem um ambiente de diálogo e integração, em que todos se sentem à vontade para expor suas ideias e opiniões. Essas metodologias contribuem para que a comunidade escolar se sinta respeitada e incentivada a compartilhar sugestões e reflexões sobre o PPP.

Além das reuniões presenciais, as plataformas digitais desempenham um papel fundamental para alcançar um número maior de participantes e permitir o feedback contínuo. Uma alternativa eficaz é criar formulários online para coleta de opiniões e sugestões sobre as questões discutidas nas reuniões e sobre os temas abordados no PPP.

Para assegurar que todas as opiniões sejam levadas em consideração, é fundamental que os resultados das reuniões e das sugestões digitais sejam documentados e, posteriormente, compartilhados com a comunidade.

Atas resumidas e relatórios simplificados podem ser divulgados em murais escolares e também via plataformas digitais, garantindo que as informações estejam disponíveis de maneira acessível. Veiga (2012) ressalta que a comunicação eficiente dos resultados fortalece o engajamento e a continuidade dos processos colaborativos.

A fim de avaliar a eficácia das reuniões e dos mecanismos de feedback digital, a escola pode realizar uma avaliação periódica do processo, ouvindo as opiniões dos participantes sobre a organização e os resultados dessas ações. Essa prática permitirá ajustar e aprimorar as estratégias para as próximas reuniões e aumentar a participação da comunidade. Como sugere Lück (2010), o monitoramento das práticas escolares é essencial para assegurar que elas estejam em sintonia com as necessidades da comunidade.

Um aspecto importante para o sucesso dessa ação é garantir que todos os segmentos tenham voz e representação nas discussões. Para tanto, os facilitadores das reuniões, como a equipe de gestão e coordenação pedagógica, devem estar preparados para mediar os debates de forma imparcial e acolhedora, incentivando uma participação igualitária.

Segundo Paro (2016), uma gestão democrática se caracteriza pela valorização e respeito às diferentes vozes e perspectivas dentro do ambiente escolar. Além disso, é essencial contar com o apoio da direção escolar para disponibilizar os recursos necessários, como acesso à internet, equipamentos para transmissões ao vivo e material para as reuniões presenciais. Com esses recursos, a escola pode garantir que as reuniões e o feedback digital sejam implementados de maneira eficaz e sustentável, reforçando o compromisso com a inclusão e a participação ativa de toda a comunidade.

Com a implementação dessas ações, crê-se, a escola não apenas promoverá uma construção democrática do PPP, mas também fortalecerá o laço com a comunidade escolar, que se sentirá parte integrante e valorizada no processo. Esse compromisso com a gestão democrática contribui para uma cultura escolar de respeito, participação e corresponsabilidade, promovendo uma educação mais inclusiva e alinhada às necessidades reais dos alunos e das famílias.

4.1 DESENVOLVER UMA VERSÃO SIMPLIFICADA E VISUAL DO PPP

Para implementar a proposta de desenvolver uma versão simplificada e visual do PPP, com linguagem acessível e disponível em meios digitais e impressos, é necessário primeiro entender as especificidades e necessidades da comunidade escolar em relação à compreensão do PPP.

A versão simplificada e visual do PPP será disponibilizada em diferentes formatos para garantir amplo acesso e compreensão por toda a comunidade escolar. No ambiente digital, o documento estará disponível no site oficial da escola, em plataformas educacionais e nos grupos de comunicação utilizados por alunos, professores e responsáveis, como WhatsApp e Instagram. Além disso, serão criados vídeos explicativos e infográficos interativos para facilitar a assimilação dos principais pontos. Para aqueles que preferem materiais físicos, versões impressas serão distribuí-

das na secretaria, biblioteca e salas dos professores, além de murais escolares contendo resumos ilustrados do documento.

QR Codes também serão inseridos nos murais e documentos impressos, permitindo que os interessados acessem facilmente a versão digital com conteúdos complementares. Como forma de incentivar o engajamento da comunidade, reuniões informativas e oficinas serão organizadas para explicar o novo formato do PPP e coletar sugestões de melhoria, garantindo que o documento seja compreendido e utilizado de maneira eficaz no cotidiano escolar.

Quadro 7 - Estabelecimento da versão do PPP

Pergunta	Resposta
What? (O quê?)	Desenvolvimento de uma versão simplificada e visual do PPP.
Why? (Por quê?)	Facilitar a compreensão e o acesso ao PPP por toda a comunidade escolar.
Who? (Quem?)	Equipe pedagógica, representantes da comunidade escolar, professores, alunos e funcionários.
Where? (Onde?)	Escola Estadual do Município de Juiz de Fora.
When? (Quando?)	Processo contínuo, com implementação inicial e revisões periódicas.
How? (Como?)	Análise e simplificação do documento, inclusão de elementos visuais, disponibilização digital e impressa, sessões de leitura e discussão.
How much? (Quanto?)	Recursos da escola, apoio de parcerias institucionais e uso de ferramentas digitais gratuitas.

Fonte: Elaborado pela autora. (2024)

Segundo Veiga (2012), o PPP deve ser um documento acessível e participativo, que reflita a identidade e os objetivos da escola. Com base nisso, a criação de uma versão simplificada busca não apenas facilitar o entendimento do conteúdo, mas também tornar o PPP um instrumento vivo e aplicável na prática escolar.

O primeiro passo para essa implementação é realizar uma análise detalhada do PPP atual, identificando quais seções e informações precisam ser traduzidas para uma linguagem mais acessível e ilustrada.

Essa revisão deve ser realizada com o apoio da equipe pedagógica e de representantes da comunidade escolar, garantindo que todos os segmentos se sintam representados. A clareza e a simplificação das informações são aspectos essenciais, como aponta Lück (2010), pois o entendimento do conteúdo é o primeiro passo para promover uma participação efetiva.

Após a revisão e simplificação do conteúdo, é importante trabalhar na criação de elementos visuais que tornem o PPP mais atrativo e fácil de compreender. Esses elementos podem incluir infográficos, ícones e diagramas, que permitem uma compreensão rápida e clara das informações.

A utilização de recursos visuais torna o documento mais acessível e é um incentivo ao engajamento da comunidade, facilitando a leitura e o entendimento.

Para garantir que a versão simplificada do PPP atenda às necessidades de todos, é recomendável realizar sessões de leitura e discussão com a comunidade escolar antes de finalizá-la.

Essas sessões servem como um espaço para que pais, alunos, professores e funcionários avaliem a clareza do documento e ofereçam sugestões. Paro (2016) destaca que o diálogo e a escuta ativa são fundamentais na gestão democrática, pois promovem a corresponsabilidade e o comprometimento de todos.

Além disso, a escola deve considerar a criação de uma versão digital e impressa do PPP simplificado, possibilitando um acesso amplo e diversificado. A versão digital pode ser compartilhada em plataformas como o site da escola ou grupos de mensagens, enquanto a versão impressa estará disponível nas salas de aula, biblioteca e secretaria. Como apontam Gadotti e Romão (1997), o acesso irrestrito aos documentos escolares fortalece o sentido de pertencimento e reforça a transparência na gestão.

Para promover a leitura e o entendimento do PPP simplificado, a escola pode realizar reuniões informativas e oficinas voltadas para a comunidade escolar. Esses encontros terão duração de duas horas e terão como liderança a gestão da instituição. Terá o objetivo de apresentar a nova versão do PPP, esclarecer dúvidas e incentivar o engajamento. Veiga (2012) reforça que o entendimento coletivo das diretrizes da escola é essencial para a construção de um ambiente colaborativo e democrático, onde todos se sintam parte do processo educacional.

Uma estratégia adicional é oferecer palestras ou vídeos explicativos sobre o PPP, abordando as seções principais e o papel de cada membro da comunidade escolar no cumprimento dos objetivos. Essas apresentações serão especialmente úteis para aqueles que não podem comparecer às reuniões presenciais, permitindo que todos estejam informados.

Outro ponto importante é incentivar que o PPP simplificado seja utilizado como referência durante as atividades pedagógicas e reuniões de planejamento. Com isso, o PPP se tornará um documento consultado e atualizado regularmente, refletindo as necessidades e avanços da escola.

Lück (2010) ressalta a importância de que o PPP seja um instrumento vivo e dinâmico, em constante diálogo com a prática escolar e as demandas da comunidade. O processo de implementação da versão simplificada deve contar com uma avaliação periódica da sua eficácia, verificando se o documento está realmente cumprindo seu propósito de ser compreendido e utilizado por todos. Essa avaliação pode ser feita por meio de questionários ou discussões abertas com a comunidade escolar. Ao ouvir o feedback dos participantes, a escola pode identificar pontos de melhoria e manter o PPP alinhado às expectativas de todos, promovendo uma gestão democrática e inclusiva.

Por fim, é essencial que o compromisso com a atualização e a acessibilidade do PPP seja contínuo. A cada revisão do documento, a escola deve manter o formato simplificado e incluir melhorias sugeridas pela comunidade. Com esse cuidado, o PPP se tornará uma ferramenta acessível e significativa para toda a escola, fortalecendo a participação democrática e a transparência nos processos educacionais.

As ações propostas acima para a Escola Estadual do Município de Juiz de Fora em questão foram pensadas para fortalecer o processo democrático e a participação da comunidade escolar na construção e revisão do PPP.

Diante dos desafios observados na pesquisa, percebe-se a necessidade de tornar o PPP um documento acessível, inclusivo e representativo de todos os segmentos envolvidos na vida escolar, como professores, pais, alunos e funcionários, promovendo um ambiente de engajamento e responsabilidade coletiva.

Um dos principais objetivos é garantir que a escola se aproxime cada vez mais de uma gestão democrática, conforme discutido ao longo do trabalho e fundamentado em autores como Paro (2016) e Veiga (2012), que enfatizam a relevância de um PPP construído de forma participativa. Com isso, espera-se que os esforços para promover a transparência e acessibilidade na comunicação sobre o PPP facilitem o entendimento e a apropriação do documento por parte de toda a comunidade escolar.

A implementação de um comitê gestor do PPP, com representação dos diversos segmentos, visa a atender à demanda por uma estrutura de decisão mais colaborativa. Esse comitê terá a responsabilidade de revisar periodicamente as ações pedagógicas e administrativas, possibilitando um acompanhamento constante das metas e objetivos escolares. Para que isso seja possível, as reuniões abertas à comunidade escolar, complementadas pelo uso de plataformas digitais, são fundamentais, pois oferecem meios de participação para aqueles que não podem comparecer presencialmente.

Adicionalmente, a elaboração de uma versão simplificada e visual do PPP, disponibilizada tanto em formato digital quanto impresso, busca atender à necessidade de um documento que possa ser compreendido por todos, eliminando as barreiras linguísticas e técnicas que dificultam a apropriação democrática. A introdução de sessões de leitura e discussão coletiva com a comunidade escolar contribui para que o PPP seja constantemente reavaliado e alinhado às demandas atuais da escola.

Por fim, as ações delineadas visam não apenas responder aos desafios identificados na escola em questão, mas também promover um modelo de gestão escolar que valorize o diálogo e a corresponsabilidade.

Essas ações, ao incentivar a participação ativa de todos os membros da escola, têm o potencial de transformar o PPP em um verdadeiro instrumento de gestão democrática, possibilitando um ambiente educacional inclusivo e de qualidade para todos os envolvidos.

O próximo capítulo apresentará as considerações finais desta dissertação, nas quais serão discutidos os resultados principais da pesquisa, refletindo sobre suas implicações e relevância. Além disso, serão abordadas as limitações encontradas durante o desenvolvimento do trabalho e propostas direções para pesquisas futuras. O objetivo é proporcionar uma visão mais ampla do tema tratado, destacando contribuições importantes e sugerindo caminhos para o aprimoramento contínuo na área de estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A dissertação está estruturada em quatro capítulos, que abordam de maneira integrada as análises e propostas sobre o processo de construção e atualização do PPP em uma escola estadual de Juiz de Fora. O primeiro capítulo apresenta a introdução do estudo, destacando a importância do PPP como ferramenta essencial para a gestão democrática e o planejamento escolar. A questão central da pesquisa, "Como ocorre o processo de elaboração e revisão do PPP na Unidade de Ensino?", é detalhada, juntamente com os objetivos geral e específicos. São discutidas também as motivações profissionais da autora e os desafios enfrentados pela escola entre 2012 e 2022, especialmente no que diz respeito à falta de participação coletiva na elaboração do PPP.

O segundo capítulo aborda os pilares normativos e conceituais do PPP, destacando sua relevância no contexto educacional. São apresentados os principais marcos legais, como a Constituição Federal de 1988, a Lei de Diretrizes e Bases (LDB), a Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e as normativas específicas de Minas Gerais, que orientam a construção do PPP. Além disso, são explorados os conceitos de gestão democrática e participação coletiva, ressaltando a importância de sua presença no planejamento e na organização escolar.

No terceiro capítulo, é descrito o percurso metodológico adotado, que inclui análise documental dos PPPs da escola, entrevistas semiestruturadas com membros da comunidade escolar e observações diretas. A análise dos dados é organizada em

categorias que abordam desafios como a centralização das decisões, a desconexão entre o PPP e as práticas pedagógicas cotidianas e a falta de estratégias inclusivas para engajar todos os segmentos da comunidade escolar.

Por fim, o quarto capítulo apresenta o PAE (Plano de Ação Educacional), elaborado a partir dos resultados da pesquisa, com o intuito de fortalecer a construção democrática do PPP. O plano propõe ações práticas, como a criação de um comitê gestor para coordenar a revisão e implementação do PPP, a realização de reuniões abertas à comunidade escolar, a criação de uma versão simplificada e acessível do documento, além da capacitação contínua de professores e gestores.

A análise documental e as entrevistas realizadas evidenciaram que, embora o PPP da escola estudada esteja formalmente estruturado, ainda há um distanciamento entre o documento e as práticas cotidianas. Observou-se que a construção do PPP não tem ocorrido de forma suficientemente participativa, com a ausência de representatividade de alguns grupos, como alunos e responsáveis. Essa limitação pode ser atribuída a barreiras como a falta de comunicação clara sobre o conteúdo e a importância do PPP, bem como a ausência de formações continuadas que possibilitem uma compreensão mais ampla do documento e de sua relevância no contexto escolar.

Outro ponto central identificado foi a carência de mecanismos que garantam a revisão periódica e participativa do PPP. O estudo evidenciou que, mesmo após a atualização formal do documento em 2022, persistem lacunas quanto à inclusão de percepções e demandas de toda a comunidade escolar. Essa falta de atualização contínua e alinhada ao contexto local limita o potencial do PPP como guia para as práticas pedagógicas e como ferramenta de fortalecimento da identidade institucional.

A partir dessas constatações, o estudo propôs ações concretas para aprimorar o uso do PPP como instrumento democrático e participativo. Entre elas, destaca-se a criação de um comitê gestor representativo, com membros de todos os segmentos da comunidade escolar, a realização de formações regulares sobre o tema e a disponibilização de uma versão simplificada e acessível do documento. Além disso, recomenda-se a implementação de reuniões periódicas abertas à comunidade, possibilitando o debate sobre as diretrizes do PPP e a coleta de sugestões para sua melhoria contínua.

A pesquisa também evidenciou a importância do PPP como ferramenta de planejamento e gestão, especialmente quando alinhado a outras políticas públicas educacionais, como a LDB e o ECA. A perspectiva legal aponta que o PPP deve ser elaborado de forma colaborativa, garantindo a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar, conforme previsto no artigo 14 da LDB. No entanto, a prática ainda não reflete plenamente esse princípio, exigindo maior esforço de mobilização e sensibilização por parte da gestão escolar.

Nesse sentido, a formação continuada surge como uma estratégia essencial para o fortalecimento do PPP enquanto instrumento de gestão democrática. Capacitar professores, gestores e demais membros da comunidade sobre a importância do documento e sua utilização prática pode promover uma maior apropriação e engajamento. A promoção de espaços de escuta ativa e de diálogo, como rodas de conversa e fóruns escolares, também se mostrou uma ação fundamental para ampliar o envolvimento e garantir que o PPP reflita as reais necessidades da escola.

Outro aspecto relevante identificado na pesquisa foi a necessidade de o PPP contemplar a diversidade do público atendido, considerando as especificidades socioculturais da comunidade escolar. O caso da unidade estudada, que atende tanto alunos do ensino regular quanto de um centro socioeducativo, destaca a importância de um PPP flexível e adaptável, capaz de promover a inclusão e o respeito às individualidades.

Por fim, este trabalho reafirma a importância de se tratar o PPP como um documento dinâmico e em constante construção, capaz de orientar e transformar as práticas escolares de forma efetiva. A promoção de uma gestão verdadeiramente democrática, com a participação ativa de todos os segmentos escolares, é essencial para que o PPP cumpra seu papel como eixo estruturante da identidade e das práticas educativas da instituição.

Assim, conclui-se que o fortalecimento do PPP, aliado a uma gestão escolar aberta ao diálogo e à participação, tem o potencial de transformar significativamente a qualidade do ensino e o ambiente escolar. Espera-se que os resultados e reflexões apresentados neste estudo contribuam para inspirar novas práticas voltadas ao aprimoramento da gestão democrática e à promoção de uma educação mais equitativa e de qualidade para todos.

REFERÊNCIAS

ALVES, R. **Educação e Conhecimento: Insubordinação Criativa na Educação**. São Paulo: Cortez, 1992.

ANDRADE, J. **Gestão Escolar Democrática: um estudo sobre o Projeto Político Pedagógico da Escola**. Dissertação de Mestrado. João Pessoa: Universidade Federal da Paraíba, 2019.

AVRITZER, L. **A Moralidade da Democracia**. São Paulo: Perspectiva, 1996.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARROS DE CARVALHO E SÁ, M. **Projeto Político Pedagógico: Importância na Prática Docente**. In: Revista de Educação, v. 15, n. 57, p. 1-7, 2021. Disponível em: [O Projeto Político Pedagógico e sua Importância na Prática Pedagógica no Ambiente Escolar / The Pedagogical Political Project and its Importance in the Pedagogical Practice in the School Environment | ID on line. Revista de psicologia \(emnuvens.com.br\)](#). Acesso em: [07 de Abril. 2024.].

BOGDAN, R; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto: Porto Editora, 1994.

BRASIL. Ministério da Educação. **Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Básica**. Brasília: MEC, 2001.

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

CARBONELL, J. **A aventura de inovar: a mudança na escola**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

CARVALHO, R. E. **Educação Inclusiva: com os pingos nos “is”**. Porto Alegre: Mediação, 2004.

CELLARD, A. A Análise Documental. In: Poupart, Jean *et al.* (Orgs.). **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008, p. 295-316.

CHAUÍ, M. **Cidadania Cultural**. São Paulo: Cortez, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

Conselho Estadual de Educação de Minas Gerais. Resolução CEE Nº 481, de 2021. **Institui e orienta a implementação do Currículo Referência de Minas Gerais nas escolas de Educação Básica do Sistema de Ensino do Estado de Minas Gerais**.

Disponível em:
[<https://cee.educacao.mg.gov.br/index.php/legislacao/resolucoes?task=download.send&id=13698&catid=55&m=0>]. Acesso em: 16 de Junho de 2024.

CURY, C. R. J. Gestão Democrática da educação: exigências e desafios. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**. São Bernardo do Campo, v. 18, n. 2, jul./dez. 2002.

DEMO, P. **Participação é conquista**. São Paulo: Cortez, 2001.

Dourado, L. F. (2012). **Gestão democrática da educação: conceitos e práticas**. In: A gestão democrática na educação brasileira: Desafios e perspectivas. Campinas, SP: Papirus.

FÁVERO, A. CENTENARO, J. A pesquisa documental: potencialidades e limites. **Contrapontos**. Florianópolis. Vol. 19. Número 01. Jan./Dez. Disponível em: http://educa.fcc.org.br/scielo.php?pid=S1984-71142019000100170&script=sci_arttext. Acesso em: 02 de jan. 2023.

FERNANDES, F. **A revolução burguesa no Brasil: Ensaio de interpretação sociológica**. 5. ed. São Paulo: Globo, 2006.

FERREIRA, N. **Gestão Democrática da Educação: Atuais Tendências, Novos Desafios**. São Paulo: Cortez, 2013.

FERREIRA, N. **Metodologias de Análise em Gestão Educacional**. São Paulo: Educ, 2019.

FRANKLIN, Y.; NUSS, L. F. Ferramenta de gerenciamento. **Simpósio de Excelência e Gestão da Tecnologia**, 14, 2006, Resende, Anais: Faculdades Dom Bosco, 2006. p. 1-10.

FREIRE, P. **À Sombra desta Mangueira**. São Paulo, Olho d'Água, 2000.

FREIRE, P. **Cartas à Guiné-Bissau**: registros de uma experiência em processo. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1977.

FREIRE, P. **Panejamento**: instrumento de mobilização popular. São Paulo: Prefeitura do Município de São Paulo, 1992.

FREIRE, P. **Pedagogia do Oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1970.

FREIRE, P. **Política e educação**. 5 ed. São Paulo: Cortez, 2001.

FREITAS, L. C.; PILLA, M. (Orgs.). **Gestão da educação: Impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2002.

GADOTTI, M. ROMÃO, J. **Autonomia da escola: princípios e propostas**. São Paulo: Cortez, 1997.

GADOTTI, M. **Educação e Poder**. São Paulo: Cortez, 2003.

GADOTTI, M. **Gestão Democrática com Participação Popular**. CONAE 2014. Brasília: Instituto Paulo Freire, 2014.

GADOTTI, M. **O projeto político-pedagógico na escola: na perspectiva de uma educação para a cidadania**. Brasília: Cortez, 1994.

GATTI, B. A. **A construção da pesquisa em educação no Brasil**. São Paulo: Editora Plano, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.

GOHN, M. da G. **Conselhos Gestores e Participação Sociopolítica**. São Paulo: Cortez, 2001.

GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS. **Orientação Normativa DDGE ASIE nº 01/2022, de 14 de outubro de 2022**. Disponível em: https://www.sei.mg.gov.br/sei/controlador.php?acao=documento_imprimir_web&acao_origem=arvore_visualizar&id_documento=62576016&infra... Acesso em: 14 out. 2023.

HOLANDA, S. B. de. **Raízes do Brasil**. São Paulo: Companhia das Letras, 1936.

IANNI, O. **A Sociedade Global**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1992.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Censo Demográfico 2010: Características da população e dos domicílios** - Resultados do universo. Rio de Janeiro: IBGE, 2010.

JACOBI, P. R. Gestão Democrática da Educação: Desafios Contemporâneos. **Trabalho & Educação**, Belo Horizonte, v. 2, p. 242–243, 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/trabedu/article/view/8706> Acesso em: 02 de jan. 2024.

KRIPKA, R. SCHELLER, M. BONOTTO, D. Pesquisa documental: considerações sobre conceitos e características na pesquisa qualitativa. **ATAS Investigação Qualitativa em Educação**, Volume 2, p. 234-247, 2015.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Editora Alternativa, 2004

LÜCK, H. **Gestão participativa na escola: o que é? Como se faz?** 10. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

LÜCK, H. **Liderança em Gestão Escolar**. 4. ed. Rio de Janeiro: Vozes 2010.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora Ltda., 2013.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 8. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

MENDONÇA, L. L. “**Um breve histórico das medidas socioeducativas em meio aberto: A efetividade do Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo (SI-NASE) no Centro de Referência Especializado em Assistência Social (CREAS) de Imperatriz – MA.**” (2020).

NARCISO, R. *Et al.* **Gestão Democrática: uma abordagem no contexto escolar. Amor Mundi**. Santo Ângelo, v. 2, n. 3, p. 119-125, 2021.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Cortez, 2016

RODRIGUES, A. M. C. **Projeto Político-Pedagógico: metas e objetivos na instituição escolar**. In: VIEIRA, Sônia Maria de Melo (Org.). **Planejamento escolar: da construção à ação**. São Paulo: Cortez, 2001. p. 45-67.

SAUL, A. M. **Gestão democrática e participação comunitária nas escolas públicas**. *Revista Brasileira de Educação*, v. 18, n. 2, p. 345-360, 2013.

SANTOS, B. de S. **Democracia e Participação**. São Paulo: Cortez, 2002.

SÁ-SILVA, J.; ALMEIDA, C.; GUINDANI, J. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História e Ciências Sociais**, São Leopoldo, RS, Ano 1, n.1, jul. 2009.

SAVIANI, D. **Educação: do senso comum à consciência filosófica**. 15. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO ESTADO DE MINAS GERAIS. Resolução SEE Nº 4.276, de 10 de novembro de 2020. **Dispõe sobre a correção de fluxo no âmbito das escolas da Rede Estadual de Ensino de Minas Gerais**. Belo Horizonte: Secretaria de Educação do Estado de Minas Gerais, 2020.

SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO ESTADO. Resolução SEE Nº 4.948, de 25 de Janeiro de 2024. **Define diretrizes para a organização e o funcionamento do ensino nas Escolas Estaduais de Educação Básica de Minas Gerais e dá outras providências**. Belo Horizonte: Secretaria de Educação do Estado, 2024.

SILVA, N. *Et al.* Gestão Democrática Escolar: Conquistas E Desafios Em Uma Escola Pública De Pernambuco. **Id On Line Rev.Mult. Psic.**, dezembro, 2020, v. 14, n. 53, p. 661-667.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

SOUZA, J. **A elite do atraso: da escravidão à Lava Jato**. Rio de Janeiro: Leya, 2020.

SUGUIO, J. R.; MONTEIRO, P. H. S. (Orgs.). **Gestão educacional: impactos e desafios nas escolas brasileiras**. Campinas: Alínea, 2010.

VEIGA, I. P. A. **Projeto político-pedagógico: uma construção coletiva**. 6. ed. Campinas: Papirus, 1998.

VEIGA, I. P. A. **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. Campinas: Papirus, 2012.

VIEIRA, S. L. Educação e gestão: extraindo significados da base legal. CEARÁ. SEDUC. **Novos Paradigmas de gestão escolar**. Fortaleza: Edições SEDUC, 2018, p. 7-20.

APÊNDICE A - INSTRUMENTO PARA ANÁLISE DO PPP

Análise do PPP da Escola pesquisada	
Data da análise:	Ano de atualização do PPP: 2022
Há pistas de que sua última atualização foi realizada em coletivo?	Não, não há evidências de participação coletiva na última atualização.
Reflete as necessidades e prioridades da comunidade escolar?	Não, o PPP não reflete as necessidades e prioridades atuais da comunidade escolar.
Faz referência a legislações específicas? Quais?	Não, o documento não faz referência a legislações específicas.
Apresenta mudanças e desafios enfrentados pela escola no processo de implementação?	Não, o PPP não aborda as mudanças e desafios enfrentados pela escola.
Está prevista a elaboração de planos específicos para atender diferentes necessidades dos alunos?	Não, não há previsão de planos específicos para atender às diferentes necessidades dos alunos.
Está prevista a contribuição da família/responsáveis para o processo educacional?	Não, o PPP não menciona a contribuição da família ou responsáveis.
Há previsão de qual é o profissional que deve efetuar os registros no PDI?	Não, não há menção sobre qual profissional deve efetuar os registros no PDI.
Há menção quanto à organização das reuniões extraclasse?	Não, o documento não menciona a organização de reuniões extraclasse.
Há previsão de como devem ocorrer os momentos de formação continuada?	Não, não há previsão de momentos de formação continuada para os educadores.
A metodologia de ensino está claramente definida?	Não, a metodologia de ensino não está claramente definida.

Existem objetivos e metas de aprendizagem específicos estabelecidos?	Não, não há objetivos e metas de aprendizagem específicos estabelecidos.
Existem diretrizes para avaliação contínua dos alunos?	Não, o documento não inclui diretrizes para avaliação contínua dos alunos.
O PPP aborda a questão da infraestrutura escolar?	Sim, a infraestrutura escolar é abordada no documento.
Há menção sobre o uso de tecnologias educacionais?	Não, o uso de tecnologias educacionais não é mencionado.
O PPP inclui orientações sobre a formação de valores e cidadania?	
O documento considera a diversidade cultural da comunidade escolar?	Não, a diversidade cultural da comunidade escolar não é considerada.

Fonte: Elaborado pela autora baseado no instrumento de análise utilizado por Ferreira (2019)

APÊNDICE B – ROTEIRO PARA ENTREVISTA - REPRESENTANTE DO SEGMENTO DOS PAIS

Perguntas Gerais:

1. Você sabe o que é o Projeto Político Pedagógico (PPP)? Qual a sua finalidade na escola?
2. Como você descreveria o papel do PPP na gestão democrática da escola?
3. Você participou do processo de elaboração ou revisão do PPP? Como foi essa experiência?
4. Como você avalia a participação da comunidade escolar na atualização do PPP?
5. Em sua opinião, o que poderia ser melhorado no processo de participação da comunidade escolar na revisão do PPP?
6. Você acha que o PPP reflete adequadamente as necessidades e expectativas da comunidade escolar? Por quê?
7. Quais são, na sua opinião, os principais desafios enfrentados na implementação do PPP?
8. O que você acha que falta na escola atualmente para melhorar a qualidade da educação?

Perguntas Singulares:

1. Como você avalia a comunicação entre a escola e os pais sobre o PPP?
2. Você já foi convidado a participar de reuniões ou discussões sobre o PPP? Como foi essa experiência?
3. O que você acredita que falta no PPP para atender melhor às necessidades dos alunos e pais?

Perguntas Coletivas:

1. Como você avalia sua participação no processo de construção e atualização do PPP?

2. Em que aspectos você acredita que sua participação contribui para a gestão democrática da escola?
3. Em sua opinião, como a escola pode fomentar uma maior participação coletiva na elaboração do PPP?
4. Quais são as principais melhorias que você gostaria de ver na escola e como o PPP pode ajudar a alcançá-las?

APÊNDICE C – ROTEIRO PARA ENTREVISTA - REPRESENTANTE DO SEGMENTO DOS ALUNOS

Perguntas Gerais:

1. Você sabe o que é o Projeto Político Pedagógico (PPP)? Qual a sua finalidade na escola?
2. Como você descreveria o papel do PPP na gestão democrática da escola?
3. Você participou do processo de elaboração ou revisão do PPP? Como foi essa experiência?
4. Como você avalia a participação da comunidade escolar na atualização do PPP?
5. Em sua opinião, o que poderia ser melhorado no processo de participação da comunidade escolar na revisão do PPP?
6. Você acha que o PPP reflete adequadamente as necessidades e expectativas da comunidade escolar? Por quê?
7. Quais são, na sua opinião, os principais desafios enfrentados na implementação do PPP?
8. O que você acha que falta na escola atualmente para melhorar a qualidade da educação?

Perguntas Singulares:

1. Você tem conhecimento sobre o que é o PPP e sua importância?
2. De que forma você acha que os alunos podem contribuir para a elaboração do PPP?
3. Você participou de alguma atividade relacionada ao PPP? Como foi?

Perguntas Coletivas:

1. Como você avalia sua participação no processo de construção e atualização do PPP?

2. Em que aspectos você acredita que sua participação contribui para a gestão democrática da escola?
3. Em sua opinião, como a escola pode fomentar uma maior participação coletiva na elaboração do PPP?
4. Quais são as principais melhorias que você gostaria de ver na escola e como o PPP pode ajudar a alcançá-las?

APÊNDICE D – ROTEIRO PARA ENTREVISTA - REPRESENTANTE DO SEGMENTO DOS EDUCADORES

Perguntas Gerais:

1. Você sabe o que é o Projeto Político Pedagógico (PPP)? Qual a sua finalidade na escola?
2. Como você descreveria o papel do PPP na gestão democrática da escola?
3. Você participou do processo de elaboração ou revisão do PPP? Como foi essa experiência?
4. Como você avalia a participação da comunidade escolar na atualização do PPP?
5. Em sua opinião, o que poderia ser melhorado no processo de participação da comunidade escolar na revisão do PPP?
6. Você acha que o PPP reflete adequadamente as necessidades e expectativas da comunidade escolar? Por quê?
7. Quais são, na sua opinião, os principais desafios enfrentados na implementação do PPP?
8. O que você acha que falta na escola atualmente para melhorar a qualidade da educação?

Perguntas Singulares:

1. Como você vê o impacto do PPP nas práticas pedagógicas diárias?
2. De que forma o PPP orienta suas atividades e planejamento de aulas?
3. Você sente que suas contribuições são consideradas na elaboração do PPP?

Perguntas Coletivas:

1. Como você avalia sua participação no processo de construção e atualização do PPP?
2. Em que aspectos você acredita que sua participação contribui para a gestão democrática da escola?

3. Em sua opinião, como a escola pode fomentar uma maior participação coletiva na elaboração do PPP?
4. Quais são as principais melhorias que você gostaria de ver na escola e como o PPP pode ajudar a alcançá-las?

APÊNDICE E – ROTEIRO PARA ENTREVISTA – SUPERVISORA DE ENSINO

Perguntas Gerais:

1. Você sabe o que é o Projeto Político Pedagógico (PPP)? Qual a sua finalidade na escola?
2. Como você descreveria o papel do PPP na gestão democrática da escola?
3. Você participou do processo de elaboração ou revisão do PPP? Como foi essa experiência?
4. Como você avalia a participação da comunidade escolar na atualização do PPP?
5. Em sua opinião, o que poderia ser melhorado no processo de participação da comunidade escolar na revisão do PPP?
6. Você acha que o PPP reflete adequadamente as necessidades e expectativas da comunidade escolar? Por quê?
7. Quais são, na sua opinião, os principais desafios enfrentados na implementação do PPP?
8. O que você acha que falta na escola atualmente para melhorar a qualidade da educação?

Perguntas Singulares:

1. Como a gestão escolar promove a participação da comunidade escolar na elaboração do PPP?
2. Quais estratégias são utilizadas para garantir que o PPP seja um documento vivo e atualizado?
3. Você acha que há resistência à mudança no processo de revisão do PPP? Como isso é abordado?

Perguntas Coletivas:

1. Como você avalia sua participação no processo de construção e atualização do PPP?

2. Em que aspectos você acredita que sua participação contribui para a gestão democrática da escola?
3. Em sua opinião, como a escola pode fomentar uma maior participação coletiva na elaboração do PPP?
4. Quais são as principais melhorias que você gostaria de ver na escola e como o PPP pode ajudar a alcançá-las?

APÊNDICE F – ROTEIRO PARA ENTREVISTA – EX-GESTOR DA ESCOLA

Perguntas Gerais:

1. Você sabe o que é o Projeto Político Pedagógico (PPP)? Qual a sua finalidade na escola?
2. Como você descreveria o papel do PPP na gestão democrática da escola?
3. Você participou do processo de elaboração ou revisão do PPP? Como foi essa experiência?
4. Como você avalia a participação da comunidade escolar na atualização do PPP?
5. Em sua opinião, o que poderia ser melhorado no processo de participação da comunidade escolar na revisão do PPP?
6. Você acha que o PPP reflete adequadamente as necessidades e expectativas da comunidade escolar? Por quê?
7. Quais são, na sua opinião, os principais desafios enfrentados na implementação do PPP?
8. O que você acha que falta na escola atualmente para melhorar a qualidade da educação?

Perguntas Singulares:

1. Durante seu mandato, como você conduziu o processo de elaboração e atualização do PPP?
2. Quais foram os principais desafios e sucessos que você vivenciou na implementação do PPP?

Perguntas Coletivas:

1. Como você avalia sua participação no processo de construção e atualização do PPP?
2. Em que aspectos você acredita que sua participação contribui para a gestão democrática da escola?

3. Em sua opinião, como a escola pode fomentar uma maior participação coletiva na elaboração do PPP?
4. Quais são as principais melhorias que você gostaria de ver na escola e como o PPP pode ajudar a alcançá-las?