

# O Projeto Político Pedagógico no Contexto da Gestão da Educação

Paulo Ricardo Ceni Barreto<sup>1</sup>

## Resumo

Ao longo do tempo o governo e a sociedade brasileira vêm dedicando-se no sentido de obter, em relação à Educação, a almejada condição de eficiência e eficácia no atendimento de crianças e jovens, proporcionando as condições adequadas para a sua formação e o preparo para o futuro. Para tanto, há uma organização em termos de legislação, normas e regulamentos, bem como de estrutura de instituições em todas as esferas de governo, compondo esse sistema. Entre os instrumentos há o Projeto Político Pedagógico (PPP), instituído pela Lei Federal 9.394/96 (Brasil, 1996), que, por suas características, deve ser elaborado pela escola com a ampla participação de professores, técnicos, alunos, famílias e comunidade, e representa a base do sistema de planejamento da Educação. Assim, o PPP deverá apresentar elementos básicos de um diagnóstico da condição real das escolas em todos os aspectos, como projeção de objetivos, projetos, metas e indicadores, que orientarão as ações em direção ao panorama almejado. Uma relação clara em termos de alinhamento com os demais planos que envolvem o sistema da Educação, também é fator fundamental. Nesse contexto, o presente trabalho busca verificar essas condições nos PPPs em relação ao atendimento da legislação, a possibilidade de conter os elementos básicos de um plano e apresentar a realidade da instituição. Os resultados obtidos permitem observar que uma série de fatores fundamentais, como o diagnóstico, as exigências quanto à forma e conteúdo, a amplitude da análise, as necessárias revisões e ajustes, entre outros, não são considerados, comprometendo o sistema como um todo.

*Palavras-chave:* Projeto Político Pedagógico; planejamento; diagnóstico; elaboração; revisão.

## Abstract

Over time, the government and Brazilian society have been working hard to achieve, in relation to Education, the desired condition of efficiency and effectiveness in serving children and young people, providing the appropriate conditions for their education and preparation for the future. In order to do that, there is an organization in terms of legislation, rules and regulations, as well as the structure of institutions in all spheres of government, making up this system. Among the instruments is the Pedagogical Political Project (PPP), established by Federal Law 9,394/96 (Brazil, 1996), which, due to its characteristics, must be prepared by the school with the broad participation of teachers, technicians, students, families and the community, and represents the basis of the Education planning system. Thus, the PPP must present basic elements of a diagnosis of the real condition of schools in all aspects, such as projection of objectives, projects, goals and indicators, which will guide actions towards the desired panorama. A clear relationship in terms of alignment with other plans involving the Education system is also a fundamental factor. In this context, this work seeks to verify these conditions in the PPPs in relation to compliance with legislation, the possibility of containing the basic elements of a plan and presenting the reality of the institution. The results obtained allow us to observe that a variety of fundamental factors, such as the diagnosis, the requirements regarding form and content, the scope of the analysis, the necessary reviews and adjustments, among others, are not considered, compromising the system as a whole.

*Keywords:* Political Pedagogical Project; planning; diagnosis; elaboration; review.

---

<sup>1</sup> Auditor Público Externo do TCE-RS (Aposentado) e Professor Universitário

## Introdução

No decorrer dos anos observa-se que a sociedade brasileira, as instituições e os governos estão engajados em uma cruzada no sentido de promover uma evolução na educação pública no Brasil. Existem milhares de organizações e pessoas que lutam no dia a dia em busca de informações e soluções que possam modificar o quadro atual. Há que se destacar o entusiasmo e dedicação desses profissionais. Em que pese os esforços, no entanto, os resultados vêm demonstrando avanços lentos em parte desse contexto que abrange algumas áreas, porém em grande parte delas os objetivos almejados não são alcançados.

Essa ação importante de busca por aporte de recursos, evolução na obtenção de dados, promoção de análises e elaboração de planos, tem se demonstrado ineficaz se comparada com o quadro que se deseja obter.

Embora se possa facilmente perceber a complexidade do contexto que envolve a matéria, cabe ressaltar que a missão não é simples.

A estruturação normativa da educação, planejamento, planos e esforços existem, porém a organização desse arcabouço de peças (planos) estaria organizado e interligado a ponto de facilitar o alcance dos objetivos?

Diante desse cenário, o presente estudo busca, mediante a análise de Projetos Político Pedagógicos (PPP), por sua característica de plano-base mais próximo da escola e comunidade, verificar situações que podem estar se colocando como entraves ao desenvolvimento desejado da Educação.

O Projeto Político Pedagógico, por uma ótica simplista, é o documento que define as diretrizes da escola e da comunidade em que essa está inserida para atingir os objetivos a que se propõe.

Ainda que se possa observar no texto da Constituição Federal (Brasil, 1988) inúmeras referências em relação ao complexo e amplo campo da educação, é na Lei Federal nº 9.394/96 – LDB – (Brasil, 1996) que se encontra a base legal da exigência de se elaborar o PPP.

Em uma análise básica, o termo reflete o conteúdo de seus componentes: “Projeto” em termos de planejamento, é o registro formal de objetivos, estratégias, métodos e indicadores que orientam o plano; “Político” representa o contexto democrático e de relações sociais em que o ambiente escolar está inserido; nesse sentido, destaca-se a ênfase da normatização em estimular a participação da comunidade, famílias e outros agentes da sociedade na elaboração do plano; e “Pedagógico” é a referência de que o conjunto em si está voltado ao processo de ensino e aprendizagem.

Um Projeto Político Pedagógico tem o objetivo de proporcionar uma visão holística do contexto da educação na escola em relação aos aspectos relacionados com recursos pedagógicos, financeiros, humanos, de infraestrutura, da relação com as famílias dos alunos e a sociedade em geral na região na qual a escola se abriga, bem como uma reflexão constante e permanente sobre esses e outros fatores que influenciam a evolução da educação.

Nessa direção, o PPP é um plano, e, como tal, deve conter diversos elementos que possibilitem viabilizar seu adequado desenvolvimento bem como propiciar o alcance de resultados que toda sociedade brasileira almeja em relação à educação.

Como um plano, o PPP deverá conter elementos básicos para que possa ser efetivo, ou seja, um diagnóstico da situação das escolas em todos os aspectos, a projeção de objetivos a serem atingidos, a proposição de indicadores que permitam avaliar se o que foi planejado foi alcançado ou não e a reavaliação que visa a propiciar uma correção de rumos.

Dessa forma, este estudo, limitado à área municipal, objetiva verificar aspectos gerais sobre a elaboração, o desenvolvimento e as correções que devem nortear as ações em torno de um PPP.

Afinal, como estão se desenvolvendo os PPPs? São formulados observando o exigido pela legislação? São elaborados considerando os elementos que um projeto (plano) exige? Existe uma análise periódica? Para responder às questões foram examinadas dezenas de PPPs de diversas regiões do país. Destaque-se, aqui, a dificuldade em se ter acesso a eles.

Cabe esclarecer que a análise se dá sob a ótica de um plano, seus elementos básicos, sua estrutura, entre outros aspectos que podem constar como base para o alcance dos objetivos. Os aspectos pedagógicos não foram objeto de análise, a não ser aqueles básicos sob a ótica de exigência da legislação.

Não se teve também a pretensão de esgotar o tema, mas, diante da importância do documento (PPP), buscou-se investigar a situação em relação a determinados aspectos no sentido de verificar a efetividade do Projeto para o alcance da sua finalidade.

Objetivou-se identificar pontos passíveis de ajustes para que o PPP possa se tornar efetivo.

## **Método**

Na realização deste estudo, quanto à sua natureza, foi utilizada a pesquisa bibliográfica exploratória. Conforme Gil (2007), esse tipo de pesquisa engloba levantamento bibliográfico, documental e análise dos dados que propiciam interpretação adequada dos fatos.

Foram objeto de verificação dezenas de PPPs em relação ao conteúdo, forma e atendimento às normas básicas.

A análise foi elaborada com base em documentos obtidos diretamente com profissionais membros das equipes das escolas ou pela *web*.

Observe-se que há uma grande restrição ao acesso aos PPPs em razão da falta de disponibilização e, até mesmo, por entenderem ser um documento da escola.

A título de exemplificação, ao solicitar acesso ao PPP de determinada escola, a diretora respondeu: “Não tenho autorização para disponibilizar o PPP. Deves solicitar diretamente à Smed”.

Dessa forma, foram utilizados todos os documentos obtidos.

## 1 O Contexto do Planejamento

O planejamento é um passo fundamental para se estabelecer objetivos, metas e ações para o alcance de uma posição desejada. Destaca-se, no entanto, a dimensão, a amplitude e o caráter dinâmico desse.

A dimensão resume-se ao contexto que envolve a elaboração e o desenvolvimento do plano, ressaltando-se os componentes, a análise e a avaliação.

Compreende o envolvimento de pessoas, a alocação de recursos e de procedimentos para o desempenho das ações e o estabelecimento de controle e avaliação necessários para estimar sua efetividade em relação ao que foi estabelecido (Tavares, 2005, p. 68).

O processo de avaliação é fundamental para a análise do projeto, os consequentes ajustes e as correções de rumo.

Sobre a avaliação e o controle, Tavares (2005, p. 76) salienta a necessidade da constante avaliação, indicando que é a partir “[...] da definição de estratégia, de objetivos, metas e indicadores que o monitoramento e o desenvolvimento de medidas de mensuração e eventuais correções podem ser iniciados”.

O acompanhamento e a análise com correção de rumos devem, portanto, ser concomitantes às ações e não inexistentes ou somente quando as normas exigem outro plano.

De forma breve, apresentou-se, na introdução, os três termos do objeto desta análise: Projeto Político Pedagógico.

Para fins de auxiliar na contextualização do objetivo do presente estudo, no entanto, faz-se necessário o aprofundamento em relação à concepção do termo “Projeto” no sentido de plano, como já relatado anteriormente: planejamento, registro formal de estratégias, objetivos, metas e indicadores.

Além desse aspecto formal, é fundamental que se perceba esse plano na perspectiva sistêmica da educação, no sentido de elaboração, conteúdo e execução. Também não há como dissociar a relação com outras áreas, como saúde, assistência social, infraestrutura, urbanismo e transporte, entre outras.

Destaca-se, também, a relação e o alinhamento com os demais planos, projetos, ações e exigências para que se consiga atingir os objetivos.

A título de exemplificação: a relação com o Plano Nacional de Educação (PNE), o Plano Municipal de Educação (PME) e demais planos que o ente federado poderá utilizar no sentido de compor e facilitar as ações conjuntas em termos de busca do alcance dos objetivos.

Cada ente poderá ter a sua estrutura de planos e utilizar a estratégia de um plano conector entre o PPP e o PME ou outro, consolidando informações

dos PPPs para fins de estabelecer prioridades nas ações da Secretaria Municipal da Educação (Smed).

Essa estrutura dependerá de cada unidade federativa, porém é fundamental, para o alcance dos objetivos, que exista essa conexão sistêmica e que se evite a fragmentação dos planos.

Assim, será possível obter-se uma visão clara dos objetivos, projetando-os por meio dos planos em busca do alcance desses.

Dessa forma, após a adequada estruturação, organização e alinhamento dos objetivos, poderá haver a possibilidade, em uma ação intersetorial, da inserção no contexto sistêmico do Plano Plurianual, na Lei de Diretrizes Orçamentárias e, em relação ao aspecto financeiro e de despesa, no próprio orçamento. Seria uma das formas de garantir que a despesa se consolidasse de forma mais efetiva.

Cabe ressaltar que, conforme obra publicada pela Fundação Maria Cecília Souto Vidigal (2025), já existem iniciativas dos municípios de Boa Vista, Fortaleza e Recife de promoverem a inclusão da Primeira Infância em seus Planos Plurianuais (PPA).

Nesse sentido, a clareza em termos de diagnóstico e proposição de objetivos dos PPPs se faz imprescindível.

A grande maioria das escolas, no entanto, não possuem, por diversas razões, as condições mínimas de identificação das suas reais necessidades, do planejamento e do estabelecimento de prioridades e objetivos, impossibilitando, assim, avanços.

Para fins de contextualização dessa abordagem, faz-se a exposição de alguns aspectos relacionados à elaboração e conteúdo do plano.

O primeiro diz respeito a elementos introduzidos nos PPP que estão relacionados ao planejamento e gestão.

Essa análise é fundamental no sentido de relacionar o planejamento real com a prática da maior parte das instituições.

Entende-se esse como um ponto crucial para o adequado planejamento em sua real concepção, que observe, em linhas gerais, a sequência: diagnóstico, estabelecimento de prioridades, definição de objetivos e indicadores, acompanhamento e revisões.

A Resolução CNE/CEB nº 4/2010 (Brasil, 2010), que apresenta as Diretrizes Nacionais para a Educação Básica, estabelece também as diretrizes para a organização, articulação e desenvolvimento dos PPPs na educação básica. Trata-se de um instrumento fundamental para orientar a elaboração e a execução dos PPPs, apresentando o conteúdo mínimo que deve ser contemplado.

É importante ressaltar que muitos planos não trazem as referências nenhum plano aqui analisado as apresentavam. Muitos dos aspectos que constam na Resolução deixaram de ser contemplados, como pode ser verificado na sequência.

A título de ilustração, a Resolução supracitada, em seu Capítulo I, trata sobre o projeto pedagógico e o regimento escolar. Em seu artigo 43, § 3º, faz referência, entre outros, à missão das instituições como um dos elementos importantes que devem constar dos PPPs:

§ 3º A missão da unidade escolar, o papel socioeducativo, artístico, cultural, ambiental, as questões de gênero, etnia e diversidade cultural que compõem as ações educativas, a organização e a gestão curricular são componentes integrantes do projeto político-pedagógico, devendo ser previstas as prioridades institucionais que a identificam, definindo o conjunto das ações educativas próprias das etapas da Educação Básica assumidas, de acordo com as especificidades que lhes correspondam, preservando a sua articulação sistêmica.

Na análise dos PPPs verificou-se que grande parte deles apresenta a missão, obviamente por estar indicado na norma, mas também a visão e os valores da escola, todos componentes de modelo de Planejamento Estratégico.

Em que pese este estudo ter buscado a origem desse modelo com tais componentes, não foi possível obter a informação.

Esse contexto torna-se importante no sentido de possibilitar um comparativo com o Planejamento Estratégico utilizado por organizações públicas e privadas.

O primeiro deles é uma crítica pessoal do autor deste artigo no sentido de entender que a visão, a missão e os valores no âmbito municipal, por exemplo, devem ser elaborados no contexto da Secretaria Municipal de Educação, portanto devem constar em um plano geral.

A título de comparação, seria como uma empresa com dezenas ou centenas de filiais em todo o país, deliberando para que cada uma delas estabelecesse sua Visão, Missão e Valores. Estes são elementos que devem compor a educação no município e não serem fragmentados em cada unidade, sob pena de perderem seu real significado.

O segundo, de fundamental importância, é que se utiliza parte de um modelo de Planejamento Estratégico (visão, missão e valores), mas não sua essência ou os itens fundamentais que concorrem para a adequada elaboração e eficácia do planejamento.

De maneira simples, reproduzir-se-á aqui o raciocínio de um modelo de planejamento estratégico ao mesmo tempo em que se expõe o que representa cada fase se comparada com o utilizado no âmbito dos PPPs, objeto de análise.

Primeiro passo e fundamental para o processo: o diagnóstico, conhecido por utilização da Matriz SWOT, que representa a análise do ambiente interno e externo. Seriam forças (strengths), fraquezas (weaknesses), análise interna, e análise externa, oportunidades (opportunities) e ameaças (threats).

No contexto deste estudo serão utilizados os termos: pontos fortes e pontos fracos (análise interna) e ameaças e oportunidades (análise externa).

Essa etapa o diagnóstico não foi observada em nenhum dos planos objeto de análise. Embora conste o termo (diagnóstico), esse limita-se a retratar o contexto da estrutura física da escola a alguns aspectos metodológicos ou relacionado ao quadro funcional.

Mesmo que a matéria tenha sido abordada na sequência, é fundamental destacar a publicação do *Guia para Gestores Escolares: formação continuada e revisão do projeto pedagógico à luz dos novos currículos*, produzido pelo Ministério da Educação (MEC), associado a outras instituições ligadas à Educação, como a União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (Undime) e o Conselho Nacional de Secretários de Educação (Consed) (Brasil, 2017b), que se apresenta no item que trata da elaboração dos PPPs.

Em relação à estrutura, o documento traz, como item sequencial, a história e a caracterização da instituição e o “Diagnóstico de Indicadores Educacionais”, apresentando como sugestão

[...] indicadores de acesso (matrícula, evasão); indicadores de fluxo (reprovação, distorção idade-série) e de aprendizagem (resultados do Saeb e demais avaliações externas, com análise por componente curricular e por ano). Na etapa da Educação Infantil, é possível realizar o diagnóstico com base nos Parâmetros e Indicadores da Qualidade da Educação Infantil (Brasil, 2017b, p. 7).

Assim, pode-se imaginar um plano de uma instituição de Educação sem a análise de tais requisitos? Ou pior... sem contemplar outros tantos de fundamental importância para a eficácia do processo educacional.

Essa lacuna compromete o processo de planejamento como um todo.

Cabe, ainda, a título de informação, destacar a abrangência do diagnóstico e o que esse poderia representar para a evolução da Educação em relação à cada unidade.

A análise interna (pontos fortes e pontos fracos) abrangeria aspectos internos da escola, por exemplo: organização (em termos de normas), recursos humanos, motivação, relacionamento, treinamento, infraestrutura, ambiente, entre muitos outros. Os indicados como pontos fortes poderão ser objetos de ação no sentido de potencializá-los, ou pontos fracos, obviamente, para minimizá-los ou eliminá-los.

Ameaças e oportunidades (análise externa) segue a mesma lógica, porém no contexto do ambiente e das relações externas. Nesse aspecto, para exemplificar, seria possível ter-se dificuldades em relação ao acesso, em contar com a participação das famílias e em se manter ou minimizar a evasão com base em problemas sociais, etc. Já as oportunidades poderiam ser manter projetos, envolvendo empresários e empreendedores locais, e parcerias colaborativas em termos de educação, etc.

A partir dessa análise, além da adequada visualização da efetiva realidade escolar, poder-se-ia identificar os problemas, elaborar planos no sentido de saná-los e projetar revisões e ajustes para o alcance dos objetivos.

Sem o diagnóstico, sem conhecer efetivamente os problemas, sem estabelecer planos e prioridades e sem promover revisões e ajustes em relação aos objetivos, pode-se afirmar que não é possível mudar o contexto da Educação.

Para mais informações, seguindo a sequência do modelo utilizado no Planejamento Estratégico, já elaborado o diagnóstico, parte-se para estabelecer a Missão, a Visão e Valores que, conforme indicado, devem ser elaborados em termos da rede municipal de ensino em nossa opinião.

Concluído o diagnóstico, com a relação de todos os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades, passa-se a utilizar a Matriz GUT, ferramenta básica empregada para priorizar ações. Nesse caso, cada aspecto elencado será analisado sob o ponto de vista da gravidade, urgência e tendência. De forma simples, atribui-se um valor de 1 a 5 para cada um dos itens em relação à variável exposta, obtendo-se, ao final, um rol de variáveis com suas prioridades estipuladas.

Na sequência passa-se a eleger e elencar os objetivos em termos de projetos, com suas estratégias, objetivos, metas, ações e indicadores para a avaliação de cada uma delas.

Cabe ressaltar que, ao final, também é necessário estabelecer um Plano de Ação, identificando para cada ação: o que fazer; como fazer; quando e quem será o responsável por levá-la à realização.

Destaque-se que esse modelo de Plano de Ação final é utilizado e pode ser encontrado em raros modelos de PPPs que foram objeto de análise. Entre eles o Projeto Político Pedagógico da Rede Municipal de Ensino de Mauriti – CE – e o Centro de Educação Infantil 05 – São Sebastião – DF.

É fundamental indicar, no entanto, a ineficácia dessa ferramenta se o diagnóstico não for elaborado ou não tenha a amplitude adequada.

Com a contextualização e o destaque da necessidade de que o planejamento se dê de forma adequada, sob pena de comprometer o processo como um todo, passa-se à análise, conceito, características e construção dos PPPs.

## **2 O Projeto Político Pedagógico na Ótica da Academia e de Instituições Relacionadas à Educação**

### **2.1 Conceito e Características**

O Projeto Político Pedagógico é um documento que define as diretrizes, objetivos, metas, métodos e ações, que devem direcionar a instituição em direção aos seus objetivos.

O PPP tem como objetivo orientar o desenvolvimento das atividades da escola em suas dimensões pedagógica, administrativa e financeira. Essas áreas representam o contexto da gestão escolar.

Santana (2019) traz parte do conteúdo e o significado do plano para a escola:

[...] é um documento define diretrizes e metas de uma instituição de ensino a fim de que seu objetivo, a qualidade do processo educativo, seja alcançado. O Projeto Político-Pedagógico traduz a identidade da escola. É um documento que expressa a cultura da escola, sua situação presente e os caminhos para melhorar (p. 2).

Para Vasconcellos (1995, p. 143), o projeto político pedagógico se trata de: “[...] um instrumento teórico-metodológico que visa ajudar a enfrentar os desafios do cotidiano da escola, só que de uma forma refletida, consciente, sistematizada, orgânica e, o que é essencial, participativa.”

Lessa (2017) destaca o viés democrático do documento:

A comunidade escolar dá forma ao PPP a partir da participação de seus agentes formadores. A participação configura-se como articuladora do processo deliberativo de ideias, proposituras e elaboração de ações conjuntas que confirmam o processo democrático do Projeto Político-Pedagógico (p. 2).

Ainda Lessa (2017, p. 4), citando Rocha (2009, p. 30), identifica os agentes que compõem o ambiente de construção do PPP:

[...] o diretor; o professor; o coordenador; o aluno; o apoio; e a família. Destaca ainda outros integrantes do ambiente relacional, que são características, formas e meios dos estágios contributivos que influenciam os fins, sendo produzidos no cenário de atividade dos agentes. São eles: o papel; o perfil; a responsabilidade; o âmbito administrativo financeiro; o modelo; as instâncias de gestão; e o exemplo de roteiro.

Considerando-se os conceitos e características do documento, é necessário também destacar que esse deverá conter toda a análise que envolve um adequado diagnóstico e manter a relação de coerência e alinhamento com os demais planos componentes do ambiente escolar.

Assim, cabe destacar a relação com a Legislação, Normativas, Plano Nacional de Educação, Plano Municipal de Educação (supra) e com outros planos contendo matérias mais específicas, regulamentos, regimentos ou normas.

Outra característica do PPP, além da relação sistêmica com outras normas, é sua dinamicidade em termos de ações e ajustes para que represente efetivamente a realidade escolar.

Destacando essa forma de contextualização, Vasconcellos (2014) leciona que o PPP

Pode ser entendido como a sistematização, nunca definitiva, de um processo de Planejamento Participativo, que se aperfeiçoa e se concretiza na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar (p. 169).

Veiga (2013) reforça essa perspectiva:

O projeto não é algo que é construído e em seguida arquivado ou encaminhado às autoridades educacionais como prova de cumprimento de tarefas burocráticas. Ele é construído e vivenciado em todos os momentos, por todos os envolvidos com o processo educativo da escola (p. 12-13).

No entendimento de Lessa (2017, p. 2), a dinâmica que deve ser característica do Projeto Político Pedagógico

Tem o caráter reflexivo permanente, promovendo a retroalimentação constante do processo sistemático para suprir as necessidades das unidades escolares. Busca viabilizar suas intenções, além de propiciar a vivência democrática necessária para a participação de todos os integrantes da comunidade escolar e o exercício da cidadania (p. 2).

Muito embora essa dinâmica não tenha sido objeto do presente estudo, pode-se verificar, em leituras de artigos e na contextualização de diversos autores, que, na maior parte dos casos, essa não é observada.

Assim, grande parte dos planos não é acessado regularmente e revisado somente no ano seguinte, quando da elaboração do novo PPP. Pode-se verificar na análise, no entanto, que alguns (raríssimos) trazem no próprio texto do projeto os prazos de revisão a cada dois ou três meses.

Transformam-se, portanto, em peças estáticas sem cumprir com seu propósito.

## 2.2 A Construção

A elaboração dos Projetos Políticos Pedagógicos é o fator fundamental para a evolução da educação como um todo.

Essa, no entanto, na opinião deste autor, é a questão crucial e a diferença entre o sucesso e o fracasso, entre o alcance dos objetivos e a estagnação em termos de evolução.

Nesse sentido, serão abordadas algumas questões básicas, buscando identificar deficiências e entraves.

### 2.2.1 Modelos e Conteúdos

Existem proposições de modelos, porém raríssimas, com amplitude, análise do ambiente, proposições, definição de objetivos, metas e indicadores, que permitem que se promovam as efetivas mudanças em direção ao alcance dos objetivos.

Lessa (2017, p. 6) apresenta três questões que representam um modelo geral para a elaboração do Projeto Político Pedagógico: “1 – Como é a nossa escola? (Diagnóstico) 2 – Que escola queremos? (Identidade – projeto/modelo de educação) 3 – Como construir nosso modelo de educação?”

Esse contexto representa a realidade, embora seja genérico. É necessário, no entanto, verificar-se com clareza e detalhes um modelo que seja eficaz para auxiliar as unidades escolares.

Em relação aos modelos utilizados, há um determinado alinhamento em termos de estrutura, seguindo uma base que não influencia a eficácia do plano. Observaram-se certas variações de ordem, porém os itens da estrutura são idênticos com raras alterações. Essa percepção poderá ser verificada na análise.

Pode-se observar, já em um nível de detalhamento maior, o modelo proposto pela FTD Educação (2025, p. 2-3). Destaque-se que esse rol de proposições em termos de organização de um PPP é o utilizado pela esmagadora maioria das instituições objeto de análise.

#### 1. Diagnóstico da realidade escolar

O primeiro passo para elaborar um PPP eficiente é realizar um diagnóstico detalhado da realidade da escola. Esse levantamento deve considerar:

- **Contexto interno:** estrutura física, recursos humanos, materiais didáticos, tecnologia disponível e características dos estudantes.
- **Contexto externo:** características da comunidade local, demandas sociais e culturais, parcerias possíveis com instituições locais.

Esse diagnóstico é fundamental para compreender os desafios e as potencialidades da escola, orientando a definição de metas e estratégias.

#### 2. Definição da identidade da escola

A identidade da escola é o alicerce do PPP. Ela deve ser claramente definida em termos de:

- **Missão:** O propósito central da escola. Exemplo: “Promover uma Educação de qualidade que forme cidadãos críticos e solidários”.
- **Visão:** Onde a escola deseja chegar a médio e longo prazo.
- **Valores:** Princípios éticos e educacionais que norteiam todas as ações da instituição.

Essa etapa é essencial para alinhar as expectativas da comunidade escolar e construir um senso de pertencimento.

### 3. Planejamento curricular e metodológico

Aqui, o PPP deve detalhar como o currículo será organizado e implementado, considerando as competências e habilidades previstas na BNCC. Isso inclui:

- **Organização dos componentes curriculares:** Disciplinas e projetos interdisciplinares.
- **Metodologias de ensino:** Abordagens inovadoras e inclusivas, como metodologias ativas, projetos integradores e uso de tecnologias educacionais.
- **Estratégias de inclusão:** Adequações curriculares para atender estudantes com necessidades educacionais específicas.

### 4. Avaliação e monitoramento

A avaliação é um aspecto central do PPP. O documento deve especificar:

- **Crítérios de avaliação:** Como será avaliado o aprendizado dos estudantes, a eficácia das práticas pedagógicas e o desempenho da gestão escolar.
- **Instrumentos de avaliação:** Provas, projetos, autoavaliações, portfólios e observações.
- **Monitoramento contínuo:** Ferramentas para acompanhar o cumprimento das metas estabelecidas no PPP e realizar ajustes quando necessário.

### 5. Gestão escolar e participação comunitária

O PPP deve contemplar um plano de gestão que integre as dimensões pedagógica e administrativa. Isso inclui:

- **Planejamento das rotinas escolares:** Organização do calendário, horários e eventos.
- **Formação continuada:** Estratégias para capacitar os professores e funcionários.
- **Engajamento da comunidade:** Mecanismos para envolver pais e responsáveis nas decisões da escola.

### 6. Validação e implementação

Após a elaboração do PPP, o documento deve ser revisado e validado pelos representantes da comunidade escolar. Uma vez aprovado, é necessário garantir que todos os envolvidos compreendam suas diretrizes e se comprometam com sua execução.

Somente ao considerar-se os aspectos relacionados às normativas relacionadas ao plano, pode-se verificar que a presente proposição de análise e elaboração deixa de atender aspectos relacionados pela Resolução CNE/CEB nº 4/2010 (Brasil, 2010), que apresenta as Diretrizes Nacionais para a Educação Básica no que se referem aos seguintes artigos e incisos: artigo 9º, inciso VIII – em relação à valorização dos profissionais da educação: “[...] critérios de acesso, permanência, remuneração compatível com a jornada de trabalho definida no projeto político-pedagógico”; artigo 44, inciso III: “O perfil real dos sujeitos – que justificam e instituem a vida da e na escola, do ponto de vista intelectual, cultural, emocional, afetivo, socioeconômico, como base da reflexão sobre as relações vida-conhecimento-cultura-professor-estudante e instituição escolar”; artigo 44, inciso VII: “o programa de acompanhamento de acesso, de permanência dos estudantes e de superação da retenção escolar; e artigo 44, inciso IX: “[...] as ações de acompanhamento sistemático dos resultados do processo de avaliação interna e externa (Sistema de Avaliação da Educação Básica – SAEB, Prova Brasil, dados estatísticos, pesquisas sobre os sujeitos da Educação Básica), incluindo dados referentes ao Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) e/ou que complementem ou substituam os desenvolvidos pelas unidades da Federação

e outros; esse entendido como fundamental para um diagnóstico efetivamente real.

No caso da Educação infantil, os pareceres sem caráter de promoção ou retenção também poderiam ser utilizados como base para projeção de ações no PPP.

Ainda sobre o quesito diagnóstico, cabe citar a contribuição de Pires (2020), que detalha alguns itens e apresenta outros componentes:

Instalações: construções, reformas e manutenção; Equipamentos: aquisição, manutenção e uso; Recursos diversos: aquisição, manutenção e uso; Proposta pedagógica: conhecimento, prática e atualização; Prática curricular: planejamento, conteúdo, metodologia das aulas, avaliação e projetos; Postura dos educadores e educandos: fidelidade à proposta da escola, responsabilidade e ambiente educativo; Formação continuada: plano e execução; Condições de trabalho: nível de satisfação dos profissionais e alunos; Resultado da aprendizagem dos alunos; Gestores: posturas, competência técnica, humana e política; Serviços: desempenho e qualificação; Colegiados: Núcleo de Coordenações e colegiados dos vários segmentos – existência, desempenho e influência na escola; Normas e disciplinas (regimento): nível de conscientização, atualização e efeitos; Relações internas (vários segmentos e serviços) – clima de compromisso, autoestima e integração. Sistema de comunicação; Relações externas: escola-família; imagem institucional e responsabilidade social e Relações interinstitucionais: com outras escolas, Secretarias do Estado e Município, Conselho de Educação, Universidade/Faculdades e Instituições Culturais (p. 9).

Embora, no entanto, apresente um maior nível de detalhes e acrescente outros aspectos, ainda não atende às expectativas.

Na opinião desse autor, a publicação que apresenta um modelo mais próximo do considerado ideal é o *Guia para Gestores Escolares: formação continuada e revisão do projeto pedagógico à luz dos novos currículos*, produzido em 2017 pelo MEC, Undime e Consed (Brasil, 2017b).

Nesse sentido, cabe destacar a estrutura proposta: 1) Contextualização Histórica e Caracterização; 2) Diagnóstico de Indicadores Educacionais; 3) Missão, Visão e Princípios; 4) Fundamentação Teórica e Bases Legais; e 5) Plano de Ação. Observe-se que o documento ainda apresenta as etapas para o processo de revisão dos Projetos, descrevendo com detalhes cada uma delas, bem como indica material de apoio e, como item complementar, orienta para a formação continuada na escola, contemplando os aspectos da atual Base Nacional Comum Curricular (BNCC).

Com o objetivo de destacar o conteúdo do documento, expõe-se um exemplo básico referente ao diagnóstico relatado efetivamente como deveria ser observado, razão pela qual é apresentado como publicado:

CONTEMPLA ELEMENTOS COMO: indicadores de acesso (matrícula, evasão); indicadores de fluxo (reprovação, distorção idade-série) e de aprendizagem (resultados do Saeb e demais avaliações externas, com análise por componente curricular e por ano). Na etapa da Educação Infantil, é possível realizar o diagnóstico com base nos Parâmetros e Indicadores da Qualidade da Educação Infantil (Brasil, 2017b, p. 7).

É IMPORTANTE PARA: identificar onde a escola está neste momento, aonde quer chegar e como atingirá seus objetivos – quais seus pontos fortes, as dificuldades dos alunos e professores e as prioridades de atuação (Brasil, 2017b, p. 7).

Como citado anteriormente, a CNE/CEB nº 4/2010 (Brasil, 2010), que apresenta as Diretrizes Nacionais para a Educação Básica em seu artigo 44, IX, traz os indicadores de avaliações como itens obrigatórios de análise nos PPPs.

Cabe frisar que a base de um diagnóstico no âmbito de uma instituição educacional é os indicadores citados. Na investigação promovida por este autor, somente foi verificada uma instituição que promoveu a análise com tal abordagem. Em geral os diagnósticos elaborados pela esmagadora maioria das instituições limita-se a relatar a infraestrutura existente, com número de salas, etc., sem nem mesmo indicar se é o adequado ou não.

O diagnóstico real, portanto, não existe. Dessa forma, não é possível, sem a análise e indicação das deficiências, se obter um panorama da real situação da unidade e projetar melhorias no sentido de promover uma evolução. Desse modo, transforma-se em um plano ineficaz.

### **2.2.2 Problemas e Dificuldades Verificadas na Elaboração e Condução do Projeto Político Pedagógico**

Como já observado no presente estudo, existem entraves, dificuldades e deficiências na elaboração dos PPPs.

Além de não atender ao mínimo apresentado pela normatização, como pode ser verificado nesse documento, existem constatações de autores relativas a outros estudos.

Exemplificativamente apresentam-se algumas situações:

A primeira, citada por Oliveira (2018, p. 8), reproduz resultados de diagnóstico das dificuldades encontradas promovido pela Secretaria de Educação do Estado de Santa Catarina no período de 2008-2009 sobre o PPP elaborado pelas escolas públicas.

Embora o estudo tenha ocorrido há 16 anos no âmbito estadual, a maioria dessas dificuldades e deficiências podem ser ainda verificadas nas análises promovidas por este estudo, refletindo a realidade das escolas municipais. São elas:

- A maioria dos PPPs analisados não contemplavam a realidade e a função social da escola;
- O PPP não era utilizado como norteador das ações pedagógicas, administrativas e financeiras da escola;
- Grande parte dos PPPs analisados não atendia às principais etapas de elaboração deste documento: Diagnóstico (o que temos); Identidade (o que queremos) e Execução (o que faremos);
- Inadequação do PPP à legislação vigente;
- PPPs desatualizados;
- O PPP, muitas vezes, é elaborado sem discussões democráticas e raramente é aprovado em assembleia com a comunidade escolar;
- Excesso de teorizações na descrição do papel da escola e dos objetivos educacionais;
- Muitos PPPs eram cópias parciais ou integrais de PPPs de outras escolas;
- Quase a totalidade dos PPPs não apresentava espaço para a formação continuada e encontros para revisão/atualização no calendário escolar.
- As dificuldades mapeadas neste diagnóstico mostram que, de maneira geral, os profissionais da escola, principalmente os gestores e a equipe pedagógica, têm dúvidas em relação à elaboração do Projeto Político Pedagógico.

A autora (2018) ainda complementa:

Assim, o PPP acaba se constituindo como uma obrigatoriedade legal, mas que em nada modifica a condução do trabalho pedagógico na escola. Grande parte das dúvidas em relação à construção do PPP está relacionada à definição da identidade da escola e à compreensão da função social da escola (p. 8).

Em relação aos planos serem elaborados por se tratar de obrigatoriedade legal, faz-se necessário destacar que outros planos, em todas as áreas da Administração Pública Municipal, se constituem ante a observância da legislação apenas, sem a preocupação com a forma e conteúdo.

Ainda em relação às deficiências verificadas, a publicação da FTD Educação (2025, p. 3) cita desafios na construção dos PPPs:

- **Falta de participação:** garantir o envolvimento de todos os atores da comunidade escolar é essencial, mas nem sempre fácil.
- **Alinhamento com a BNCC:** adaptar as diretrizes nacionais às especificidades locais requer planejamento e análise criteriosa.
- **Atualização contínua:** o PPP deve ser um documento vivo, revisado regularmente para acompanhar as mudanças no contexto educacional e social.

Embora existam outras falhas e dificuldades, as aqui relatadas proporcionam uma ideia do que deve ser observado para que o Projeto Político Pedagógico se torne efetivo.

Além do disposto, há que se fazer referência aos elementos entendidos como facilitadores do êxito dos PPPs. Conforme Gadotti (1996, p. 4):

1º Uma **comunicação** eficiente. Um projeto deve ser factível e seu enunciado facilmente compreendido;

2º **Adesão voluntária** e consciente ao projeto. Todos precisam estar envolvidos. A co-responsabilidade é um fator decisivo no êxito de um projeto;

3º Bom **suporte institucional e financeiro**, que significa: vontade política, pleno conhecimento de todos – principalmente dos dirigentes – e recursos financeiros claramente definidos;

4º **Controle, acompanhamento e avaliação** do projeto. Um projeto que não pressupõe constante avaliação não consegue saber se seus objetivos estão sendo atingidos;

5º Uma **atmosfera**, um ambiente favorável. Não é desprezível um certo componente mágico-simbólico para o êxito de um projeto, uma certa mística (ou ideologia) que cimenta a todos os que se envolvem no “design” de um projeto;

6º **Credibilidade**. As ideias podem ser boas, mas, se os que as defendem não têm prestígio, comprovada competência e legitimidade só pode obstaculizar o projeto;

7º Um bom **referencial teórico** que facilite encontrar os principais conceitos e a estrutura do projeto.

Dessa forma, é possível ter-se uma ideia dos aspectos que devem ser observados para a elaboração de um Projeto Político Pedagógico que aborde e contemple os elementos fundamentais para que seja efetivamente alcançado.

### 3 A Normatização do Projeto Político Pedagógico

A base legal para o Projeto Político Pedagógico (PPP) é a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB (Lei nº 9.394/96), em seus artigos 12 e 13 (Brasil, 1996). Considerando-se, no entanto, o contexto e a amplitude do “documento”, é possível estabelecer-se uma relação com o disposto no artigo 206 da Constituição Federal (Brasil, 1988), que apresenta os princípios que serão observados no desenvolvimento do ensino. Em relação a essa abordagem, seria possível destacar os incisos relacionados à ideia do PPP: “[...] I – igualdade de condições para o acesso e permanência na escola; II – liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber; III – pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;” “[...] VI – gestão democrática do ensino público, na forma da lei; VII – garantia de padrão de qualidade” (Brasil, 1988, p. 156).

Já em relação à considerada exigência legal, há que se destacar, na LDB, o inciso I do artigo 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” (Brasil, 1996, p. 15).

Essa “incumbência”, nos termos da legislação, traz reflexos para os docentes nos termos dos incisos I e II do artigo 13 do mesmo Diploma Legal: “[...] I – participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino; [...] II – elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino” (Brasil, 1996, p. 16).

Há, ainda, a referência do inciso I do artigo 14, o qual indica que a “Lei dos respectivos Estados e Municípios e do Distrito Federal definirá as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: [...] I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola” (Brasil, 1996, p. 16).

Até então tem-se uma visão ampla, com alguns aspectos que a legislação atribui ou relaciona aos Projetos Políticos Pedagógicos. O formato desses, entretanto, somente começa a se desenhar a partir da Resolução nº 04/2010 do Conselho Nacional de Educação, a qual define as Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Básica (Brasil, 2010).

Com base nesta norma, é possível visualizar, de forma mais específica, os objetivos e o conteúdo dos PPPs.

Dos objetivos da Norma, que constam do artigo 2º, já se observa o inciso “II – estimular a reflexão crítica e propositiva que deve subsidiar a formulação, a execução e a avaliação do projeto político-pedagógico da escola de Educação Básica”.

O artigo 9º traz os requisitos para a escola de qualidade com as seguintes referências: [...] “III – foco no projeto político-pedagógico, no gosto pela aprendizagem e na avaliação das aprendizagens como instrumento de contínua progressão dos estudantes;” e “VIII – valorização dos profissionais da educação, com programa de formação continuada, critérios de acesso, permanência, remuneração compatível com a jornada de trabalho definida no projeto político pedagógico”.

Já no artigo 10º, que trata da exigência legal de definição de padrões mínimos de qualidade da educação, destaca a “[...] necessidade de reconhecer que a sua avaliação associa-se à ação planejada, coletivamente, pelos sujeitos da escola.” Nesse sentido, o § 1º, que trata do planejamento das ações coletivas exercidas pela escola, indica a suposição de que os sujeitos tenham clareza quanto: [...] “II – à relevância de um projeto político-pedagógico concebido e assumido colegiadamente pela comunidade educacional, respeitadas as múltiplas diversidades e a pluralidade cultural;” e “IV – pessoal de apoio técnico e administrativo que responda às exigências do que se estabelece no projeto político-pedagógico”.

O artigo 13 faz referência ao currículo assumido pelas instituições e destaca, em seu parágrafo 3º, que a organização do percurso formativo deve observar as [...] “peculiaridades do meio e das características, interesses e necessidades dos estudantes, incluindo não só os componentes curriculares obrigatórios, previstos na legislação e nas normas educacionais [...]”, mas também outros de acordo com os projetos, buscando assegurar, entre outros, o que destaca em seu inciso III:

[...] escolha da abordagem didático-pedagógica disciplinar, pluridisciplinar, interdisciplinar ou transdisciplinar pela escola, que oriente o projeto político-

pedagógico e resulte de pacto estabelecido entre os profissionais da escola, conselhos escolares e comunidade, subsidiando a organização da matriz curricular, a definição de eixos temáticos e a constituição de *redes de aprendizagem* (Brasil, 2010, p. 5).

O artigo 14 traduz expõe em que se constitui a Base Nacional Comum, e, em seu § 3º, traz a relação entre esta e a “parte diversificada” do currículo, indicando atendimento ao que consta nos PPPs.

Já o artigo 19 refere que cada etapa se utiliza de seus princípios, objetivos e diretrizes educacionais, no entanto os conceitos “cuidar” e “educar”, por serem norteadores dos PPPs, devem seguir como referenciais.

Fazendo referência à Educação Especial, o artigo 29 indica que, por essa ser transversal a todos os níveis, etapas e modalidades, deve ser prevista nos PPPs das unidades escolares.

Em relação à Educação Profissional Técnica de Nível Médio, o artigo 32, § 2º, inciso III, estabelece a possibilidade de duas instituições distintas, mediante convênio de intercomplementariedade, desenvolverem projeto pedagógico unificado.

O artigo 42 apresenta o Projeto Político Pedagógico como um dos elementos constitutivos para a operacionalização das Diretrizes propostas no documento.

Essas são as referências da Resolução 4/2010 (Brasil, 2010) sobre o contexto dos PPPs, porém a norma, na sequência, traz um capítulo (Capítulo I) com matéria específica em relação aos PPPs e o Regimento Escolar (artigos 43, 44 e 45).

O artigo 43 indica que político-pedagógico representa “[...] um dos meios de viabilizar a escola democrática para todos e de qualidade social”. O parágrafo 2º expõe que cabe à escola articular a formulação do projeto político-pedagógico com os planos de educação, considerando as necessidades locais e de seus estudantes. Já o parágrafo 3º apresenta relação de componentes integrantes dos PPPs, razão pela qual é reproduzido integralmente:

§ 3º A missão da unidade escolar, o papel socioeducativo, artístico, cultural, ambiental, as questões de gênero, etnia e diversidade cultural que compõem as ações educativas, a organização e a gestão curricular são componentes integrantes do projeto político-pedagógico, devendo ser previstas as prioridades institucionais que a identificam, definindo o conjunto das ações educativas próprias das etapas da Educação Básica assumidas, de acordo com as especificidades que lhes correspondam, preservando a sua articulação sistêmica (Brasil, 2010, p. 5).

O artigo 44, que leciona que o projeto político-pedagógico, como instância de construção coletiva, determina o que dele deve constar, é reproduzido aqui integralmente pela importância da matéria.

- I – o diagnóstico da realidade concreta dos sujeitos do processo educativo, contextualizados no espaço e no tempo;
- II – a concepção sobre educação, conhecimento, avaliação da aprendizagem e mobilidade escolar;
- III – o perfil real dos sujeitos – crianças, jovens e adultos – que justificam e instituem a vida da e na escola, do ponto de vista intelectual, cultural, emocional, afetivo, socioeconômico, como base da reflexão sobre as relações vida-conhecimento-cultura-professor-estudante e instituição escolar;
- IV – as bases norteadoras da organização do trabalho pedagógico;
- V – a definição de qualidade das aprendizagens e, por consequência, da escola, no contexto das desigualdades que se refletem na escola;
- VI – os fundamentos da gestão democrática, compartilhada e participativa (órgãos colegiados e de representação estudantil);
- VII – o programa de acompanhamento de acesso, de permanência dos estudantes e de superação da retenção escolar;
- VIII – o programa de formação inicial e continuada dos profissionais da educação, regentes e não regentes;
- IX – as ações de acompanhamento sistemático dos resultados do processo de avaliação interna e externa (Sistema de Avaliação da Educação Básica – SAEB, Prova Brasil, dados estatísticos, pesquisas sobre os sujeitos da Educação Básica), incluindo dados referentes ao IDEB e/ou que complementem ou substituam os desenvolvidos pelas unidades da federação e outros;
- X – a concepção da organização do espaço físico da instituição escolar de tal modo que este seja compatível com as características de seus sujeitos, que atenda as normas de acessibilidade, além da natureza e das finalidades da educação, deliberadas e assumidas pela comunidade educacional (Brasil, 2010 p. 14).

O artigo 47 trata da avaliação da aprendizagem, mostrando, em seu parágrafo segundo, o contexto no projeto educativo: “[...] o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e emoções que os sujeitos do processo educativo projetam para si de modo integrado e articulado com aqueles princípios definidos para a Educação Básica [...]” (p. 15), ajustados para cada etapa e ao Projeto Político Pedagógico.

O artigo 54 destaca a gestão democrática e a organização escolar como pressupostos da organização do trabalho pedagógico e da gestão da escola, que viabilizam o trabalho que consta no Projeto Político Pedagógico bem como em planos alinhados às condições de trabalho definidas pelas instâncias colegiadas.

O artigo 58 ressalta que o programa de formação continuada dos profissionais da educação deverá ser contemplado no Projeto Político Pedagógico.

Destaque-se que a BNCC, por ser instituída por Resolução do Conselho Nacional de Educação, também é considerada base legal, no entanto não foi objeto de análise específica em razão de ser observada em todos os documentos analisados.

Na base legal, em relação aos PPPs, consideraram-se aspectos gerais da Constituição Federal, da LDB e da Resolução CNE/CEB nº 4/2010, que apresentam conteúdos específicos que deverão constar dos PPPs, o que foi resumido no Quadro a seguir.

**Quadro 1 – A Legislação em Relação ao Projeto Político Pedagógico**

<b>Norma</b>	<b>Artigo/ Parágrafo/ Inciso</b>	<b>Matéria</b>
Constituição Federal	206	Estabelece os princípios que serão observados no desenvolvimento do ensino e, por consequência, nos PPPs
	206 – I	Igualdade de condições para o acesso e permanência na escola
	206 – II	Liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber
	206 – III	Pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino
	206 – VI	Gestão democrática do ensino público na forma da lei
	206 – VII	Garantia de padrão de qualidade
Lei Federal nº 9.394/96 LDB	12 – I	Impõe, aos estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu respectivo sistema de ensino, a responsabilidade de elaborar e executar sua proposta pedagógica
	13 – I	Determina participação dos docentes na elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino
	13 – II	Indica a responsabilidade dos docentes em elaborar e cumprir plano de trabalho segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino
	14	Lei dos respectivos Estados e Municípios e do Distrito Federal definirá as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme
	14 – I	Indica a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola
Resolução CNE/CEB nº 4/2010	2 – II	Traz como objetivo da norma, estimular a reflexão crítica e propositiva que deve subsidiar a formulação, a execução e a avaliação dos PPPs
	9 – III	Apresenta o foco no projeto pedagógico como requisito de uma escola de qualidade social
	9 – VIII*	Indica que a jornada de trabalho dos profissionais deve ser definida no Projeto Político Pedagógico
	10	A exigência legal de definição de padrões mínimos de qualidade da educação implica reconhecer que a sua avaliação está relacionada à ação planejada, coletivamente, pelos sujeitos da escola
	10 – § 1º	Indica que o planejamento das ações coletivas, exercidas pela escola, supõe que os sujeitos

	devam ter clareza em relação às matérias relacionadas aos incisos destacados
10 – § 1º – II	Clareza por parte dos sujeitos envolvidos nos PPPs quanto à relevância da forma como é concebido e dos atores participantes
10 – § 1º – IV	Que o pessoal de apoio técnico e administrativo responda às exigências do estabelecido nos PPPs
13 – § 3º – III*	A escolha da abordagem didático-pedagógica disciplinar, pluridisciplinar, interdisciplinar ou transdisciplinar pela escola, deve estar alinhada aos PPPs
14 – § 3º*	Indica que base nacional comum e a “parte diversificada” do currículo, não podem se constituir em partes separadas, bem como deverão estar alinhadas ao que consta nos PPPs
19	Apresenta os conceitos “cuidar” e “educar” como norteadores dos PPPs
29*	Indica a obrigatoriedade de a Educação Especial constar nos PPPs de cada unidade
32	Prevê a possibilidade, na Educação Profissional Técnica de Nível Médio, de duas instituições distintas, mediante convênio de intercomplementariedade, desenvolverem projeto pedagógico unificado
42	Apresenta o Projeto Político Pedagógico como um dos elementos constitutivos para a operacionalização das Diretrizes propostas no documento
43	Indica que o Projeto Político Pedagógico representa uma forma de viabilizar a escola democrática e de qualidade social
43 – § 2º*	Define que cabe à escola articular a formulação do projeto político pedagógico com os planos de educação, considerando as necessidades locais e de seus estudantes
43 – § 3º	Apresenta o que os PPPs contextualizam: a <u>missão da unidade escolar</u> , o <u>papel socioeducativo, artístico, cultural, ambiental</u> , as <u>questões de gênero, etnia e diversidade cultural</u> que compõem as ações educativas, a <u>organização e a gestão curricular</u> , são componentes integrantes do Projeto Político-Pedagógico, devendo ser previstas as prioridades institucionais que as identificam, <u>definindo o conjunto das ações educativas próprias das etapas da Educação Básica</u> assumidas, de acordo com as especificidades que lhes correspondam, <u>preservando a sua articulação sistêmica</u>
44	Indica o que os PPPs devem contemplar
44 – I*	O diagnóstico da realidade concreta dos sujeitos do processo educativo, contextualizados no espaço e no tempo

	44 – II*	A concepção sobre educação, conhecimento, avaliação da aprendizagem e mobilidade escolar
	44 – III*	O perfil real dos sujeitos – crianças, jovens e adultos – que justificam e instituem a vida da e na escola, do ponto de vista intelectual, cultural, emocional, afetivo, socioeconômico, como base da reflexão sobre as relações vida-conhecimento-cultura-professor-estudante e instituição escolar
	44 – IV*	As bases norteadoras da organização do trabalho pedagógico
	44 – V*	A definição de qualidade das aprendizagens e, por consequência, da escola, no contexto das desigualdades que se refletem na mesma
	44 – VI*	Os fundamentos da gestão democrática, compartilhada e participativa (órgãos colegiados e de representação estudantil)
	44 – VII*	O programa de acompanhamento de acesso, de permanência dos estudantes e de superação da retenção escolar
	44 – VIII*	O programa de formação inicial e continuada dos profissionais da educação, regentes e não regentes
	44 – IX*	As ações de acompanhamento sistemático dos resultados do processo de avaliação interna e externa (Sistema de Avaliação da Educação Básica – Saeb –, Prova Brasil, dados estatísticos, pesquisas sobre os sujeitos da Educação Básica), incluindo dados referentes ao Ideb e/ou que complementem ou substituam os desenvolvidos pelas unidades da federação e outros
	44 – X*	A concepção da organização do espaço físico da instituição escolar, de tal modo que este seja compatível com as características de seus sujeitos, que atenda às normas de acessibilidade, além da natureza e das finalidades da educação, deliberadas e assumidas pela comunidade educacional
	47*	Trata da avaliação da aprendizagem
	47 – § 2*	Apresenta o contexto da avaliação da aprendizagem no projeto educativo e a relação com o PPP “[...] o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e emoções que os sujeitos do processo educativo projetam para si de modo integrado e articulado com aqueles princípios definidos para a Educação Básica [...]”, ajustados para cada etapa e ao projeto político pedagógico
	54	Destaca a gestão democrática e a organização escolar como pressupostos da organização do trabalho pedagógico e da gestão da escola, para que viabilizem o trabalho que consta do projeto político pedagógico, bem como em outros

		planos, alinhados às condições de trabalho definidas pelas instâncias colegiadas
	58*	Determina que o programa de formação continuada dos profissionais da educação deverá ser contemplado no projeto político pedagógico

Nota: Os itens identificados com (\*) são aqueles considerados obrigatórios pela legislação sob o ponto de vista do autor.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Assim, sob o ponto de vista do autor, são 18 itens que constam da legislação e, obrigatoriamente, devem ser contemplados nos Projetos Político Pedagógicos elaborados pelas escolas.

Com o objetivo de verificar a observância dos aspectos exigidos pela legislação, foram selecionados, de forma aleatória, documentos (PPPs) de cinco instituições de diferentes regiões, com características diferentes, a saber: uma rede municipal do Ceará, ou seja, Projeto Pedagógico da Secretaria Municipal de Educação; Escola Particular de Florianópolis – SC; Escola Pública de Educação Infantil do Distrito Federal; Escola Municipal de Educação Infantil de Santo Ângelo – RS; e Escola Municipal de Ensino Fundamental de Paim Filho – RS.

No Quadro a seguir consta uma análise de quais aspectos, considerados pelo autor como exigidos pela legislação, foram observados nos PPPs das cinco instituições eleitas para formar a base da análise. Observe-se que o texto do indicativo da normativa que consta na primeira coluna pode ser verificado no Quadro 1.

**Quadro 2 – Análise do Cumprimento da Legislação pelas Instituições**

<b>Base Legal Resolução CNE/CEB nº 4/2010B Art./Parágrafo /inciso</b>	<b>Escola Particular, Florianópolis SC</b>	<b>Centro de Educação Infantil, São Sebastião DF</b>	<b>EMEI Santo Ângelo RS</b>	<b>EMEF Paim Filho RS</b>	<b>Sec. Municipal de Educação de Mauriti CE</b>
<b>Art. 9 – VIII</b>	<b>N</b>	<b>N</b>	<b>N</b>	<b>N</b>	<b>N</b>
<b>Art. 13 – § 3º – III</b>	<b>N</b>	<b>S</b>	<b>S</b>	<b>N</b>	<b>S</b>
<b>Art. 14 – § 3º</b>	<b>S</b>	<b>S</b>	<b>S</b>	<b>S</b>	<b>S</b>
<b>Art. 29</b>	<b>N</b>	<b>N</b>	<b>S</b>	<b>N</b>	<b>S</b>
<b>Art. 43 – § 2º</b>	<b>S</b>	<b>S</b>	<b>S</b>	<b>S</b>	<b>S</b>
<b>Art. 44 – I</b>	<b>N<sup>3</sup></b>	<b>S</b>	<b>S</b>	<b>N</b>	<b>N*</b>
<b>Art. 44 – II</b>	<b>S</b>	<b>S</b>	<b>S</b>	<b>S</b>	<b>S</b>
<b>Art. 44 – III</b>	<b>N<sup>3</sup></b>	<b>N</b>	<b>N</b>	<b>N</b>	<b>N*</b>
<b>Art. 44 – IV</b>	<b>S<sup>2</sup></b>	<b>S<sup>2</sup></b>	<b>S<sup>2</sup></b>	<b>S<sup>2</sup></b>	<b>S</b>
<b>Art. 44 – V</b>	<b>S</b>	<b>N</b>	<b>N</b>	<b>N</b>	<b>S</b>
<b>Art. 44 – VI</b>	<b>S</b>	<b>S</b>	<b>S</b>	<b>S</b>	<b>S</b>
<b>Art. 44 – VII</b>	<b>N</b>	<b>N</b>	<b>N</b>	<b>N</b>	<b>N*</b>
<b>Art. 44 – VIII</b>	<b>N</b>	<b>N</b>	<b>N</b>	<b>N</b>	<b>S</b>
<b>Art. 44 – IX</b>	<b>N</b>	<b>S</b>	<b>N</b>	<b>N</b>	<b>S</b>

<b>Art. 44 – X</b>	<b>N</b>	<b>S<sup>1</sup></b>	<b>S<sup>1</sup></b>	<b>S<sup>1</sup></b>	<b>S</b>
<b>Art. 47</b>	<b>S</b>	<b>S</b>	<b>S</b>	<b>S</b>	<b>S</b>
<b>Art. 47 – § 2</b>	<b>S</b>	<b>S</b>	<b>S</b>	<b>S</b>	<b>S</b>
<b>Art. 58</b>	<b>N</b>	<b>N</b>	<b>N</b>	<b>N</b>	<b>S</b>

Nota 1: Os itens identificados com (\*) estão relacionados ao ambiente específico da escola. Considerando que esse PPP foi elaborado com base no contexto de Secretaria Municipal, justifica-se não apresentar tais itens por se tratarem de um contexto de escola de forma individual.

Nota 2: Os itens identificados com (1) indicam que a escola até trata da matéria no âmbito do PPP, porém de maneira muito superficial, limitando-se a descrever o número de salas e outras dependências, sem se preocupar em apontar as deficiências que deveriam ser objeto de demanda da mesma junto a Smed.

Nota 3: Os itens identificados com (2) mostram que as bases norteadoras da organização do trabalho pedagógico constam do Plano, porém de uma forma extremamente superficial.

Nota 4: Os itens identificados com (3) são justificados, na visão do autor, por se tratar de uma escola particular, razão pela qual, embora exigidos, não possuem a importância que existe na escola pública.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Em relação ao disposto no Quadro 2, faz-se necessária a análise de alguns pontos específicos:

- 1) embora a definição da jornada de trabalho dos profissionais deva constar do Projeto Pedagógico, nenhuma das instituições a considerou;
- 2) matéria de extrema relevância, a obrigatoriedade de a Educação Especial constar dos PPPs de cada unidade não foi observada por três das cinco instituições consideradas. No sentido de complementar, raríssimas instituições entre as analisadas atendem a esse quesito;
- 3) o diagnóstico da realidade concreta dos sujeitos do processo educativo, contextualizados no espaço e no tempo, foi observado por duas escolas. Embora seja item obrigatório, cabe ressaltar que duas das que deixaram de atender o quesito são uma escola particular e uma rede de ensino. Assim, justifica-se, pois a matéria deve ser tratada no âmbito da unidade escolar;
- 4) o perfil real dos sujeitos – que justificam e instituem a vida na escola – do ponto de vista intelectual, cultural, emocional, afetivo e socioeconômico, como base na reflexão sobre as relações vida-conhecimento-cultura-professor-estudante e instituição escolar. Nenhuma das instituições objeto de análise apresentou esse quesito, muito embora as características diferenciadas, por se tratar de uma rede e uma escola particular, possam justificar a ausência, porém se trata de exigência normativa;
- 5) a definição de qualidade das aprendizagens e, por consequência, da escola, no contexto das desigualdades que se refletem na mesma, deixou de ser atendido exatamente nas três escolas públicas;
- 6) o programa de acompanhamento de acesso e de permanência dos estudantes e de superação da retenção escolar, item de extrema importância, não foi contemplado por nenhuma das instituições;
- 7) o programa de formação inicial e continuada dos profissionais da educação, regentes e não regentes, foi contemplado somente no PPP que representa uma rede de ensino. Essa realidade também é verificada em grande parte dos PPPs analisados, que tratam a matéria somente indicando a existência

do programa, no entanto sem a análise de um diagnóstico das necessidades até mesmo individuais dos servidores/colaboradores, do estabelecimento de um plano formal e da forma de execução;

- 8) as ações de acompanhamento sistemático dos resultados do processo de avaliação interna e externa (Sistema de Avaliação da Educação Básica – SAEB –, Prova Brasil, dados estatísticos, pesquisas sobre os sujeitos da Educação Básica), incluindo dados referentes ao IDEB e/ou que complementem ou substituam os desenvolvidos pelas unidades da federação e outros. Somente consta do PPP de uma escola pública e do projetado pela rede municipal;
- 9) determina que o programa de formação continuada dos profissionais da educação deverá ser contemplado no Projeto Político Pedagógico. Nenhuma das instituições atendeu esse quesito, bem como as demais, objetos de análise. Trata-se de uma deficiência importante que exigiria ações no sentido de incentivar o seu cumprimento.

Dessa forma, fica demonstrada a dificuldade em atender o mínimo estabelecido pela normativa para o conteúdo dos Projetos Políticos Pedagógicos.

#### **4. Constatações e Proposições**

Procurou-se abordar no contexto o plano como um todo, porém sem aprofundar os aspectos relacionados ao âmbito pedagógico.

Observe-se que não se tem a pretensão de resolver os problemas, mas apresentá-los para análise e discussões, no entanto é possível, aqui, a proposição de algumas ações no sentido de buscar resolver ou amenizar algumas das dificuldades.

A primeira constatação está relacionada ao acesso aos PPPs. Há uma dificuldade imensa. O legislador tem buscado democratizar o processo, delegando às escolas a elaboração dos planos, estimulando a participação de todos os envolvidos no processo, inclusive alunos, famílias, comunidade, bem como outros atores. Em geral, o PPP é tratado com propriedade da escola, distante do acompanhamento e controle da sociedade.

Nesse sentido, caberia, inicialmente, promover uma ação no sentido de que as Secretarias Municipais de Educação oferecessem espaços específicos em seus portais, com divulgação de notícias sobre os resultados do planejamento em relação aos PPPs, disponibilizando os arquivos contendo os mesmos e, ainda, um espaço para apresentação de reclamações sem o formalismo das Ouvidorias ou da Lei de Acesso à Informação.

Esse espaço digital talvez pudesse também abrigar registros de reuniões (se é que são elaborados) que proporcionariam a observância de aspectos como a efetiva participação nas discussões, a periodicidade do acompanhamento, o envolvimento da comunidade, as correções de rumos, entre outros.

Essa medida promoveria a participação mais efetiva em relação ao acompanhamento, bem como estimularia o controle social.

O segundo ponto está relacionado à forma, especialmente no que diz respeito à ausência ou fragilidade do adequado diagnóstico. Esse fator, como

já apresentado, é fundamental para o alcance dos objetivos. A esmagadora maioria dos casos não promove o diagnóstico sequer dos aspectos mais básicos, como: indicadores de acesso (matrícula, evasão); indicadores de fluxo (reprovação, distorção idade-série); aprendizagem (resultados do Saeb/Ideb); e outras avaliações que podem ser externas ou elaboradas pela Smed, ou, ainda, pela própria escola.

A terceira constatação implica o estabelecimento de prioridades, de objetivos e de indicadores, mas estes não existem, com exceção (e restrições em termos de profundidade) das duas instituições que elaboraram plano de ação.

O quarto quesito refere-se à elaboração de um plano de ação; ou seja, com os objetivos, projetos, planos e metas estabelecidos, projetar as ações a serem desenvolvidas para o alcance desses. A forma mais simples de se projetar um plano de ação seria estabelecer, em relação a cada objetivo ou projeto, o que fazer, como fazer, quando fazer, quem e o prazo.

O quinto ponto é representado pela análise e pela reavaliação dos Projetos Político Pedagógicos, observando períodos intermediários de reavaliação e correção de rumos.

Em relação aos quatro últimos, sugere-se a elaboração de um manual bem como a possibilidade de se abrir um canal para uma assessoria em termos de dúvidas, caso a Smed não tenha condições de promover o adequado suporte.

O sexto aspecto implica o não atendimento do que a legislação exige. Nesse caso, uma simples ação de fiscalização.

O sétimo ponto está relacionado à formação inicial e continuada. Esta deveria ser objeto obrigatório dos PPPs. Em relação ao tema, não há nenhum registro, em qualquer dos documentos acessados, de uma avaliação ou autoavaliação do professor ou técnico, ou, ainda, de pesquisa que pudesse proporcionar dados que permitissem verificar a efetiva necessidade de cada um. O tema é tratado de maneira genérica, transparecendo que a formação continuada é proporcionada, de maneira geral, para todos os. Nesse sentido, o diagnóstico das necessidades, ou até mesmo uma autoavaliação do servidor, poderia contribuir para o alinhamento da real necessidade com a proposição dos conteúdos.

Existem outros aspectos menos relevantes, mas a observância dessas questões básicas já permitem uma eficácia maior dos PPPs, bem como um grande passo em relação à resolução de problemas que assombram a educação no âmbito municipal.

## **Considerações Finais**

O objetivo deste trabalho consistiu em compreender a análise do Projeto Político Pedagógico (PPP) como instrumento básico de reflexão no âmbito da escola, porém também como plano base das estratégias, objetivos, diretrizes e ações, concorrendo para a evolução da instituição em direção ao alcance do ambiente almejado pela sociedade em relação à Educação.

Desse modo, o intento é ver o PPP a partir de uma perspectiva da gestão, de sua relação com outros planos e como elemento fundamental para o enfrentamento e a resolução de problemas na base da educação, composta por escola e comunidade integrantes do processo como um todo.

É imprescindível enfatizar o objetivo dessas reflexões para compreender a escola como comunidade e a importância de verificar necessidades, demandas e ajustes em relação aos Projetos Político Pedagógicos.

Não se tem a pretensão de apresentar algo definitivo ou pronto, mas possibilitar a visualização de uma realidade que concorre para dificultar o almejado; portanto trata-se de um diagnóstico e um alerta no sentido de buscar a efetividade da ação da escola.

Assim, esta pesquisa é a base para novos e amplos estudos.

Por fim, cabe destacar que de nada adianta um maior aporte de recursos (sabe-se que são limitados), uma incessante busca e análise de dados, uma divulgação desses e a execução de ideias e planos se o diagnóstico e o plano básico não são adequados e não refletem a realidade.

## Referências

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. *Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano de planejamento estratégico com a utilização de planilhas do Excel*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

BARRETO, Paulo R. C.; BARRETO, Eduardo G.; RIGO, Moacir; MORAIS, Aírton P. de. A administração pública: entre o paradigma do controle e a possibilidade de uma gestão estratégica. *Revista de Administração e Contabilidade*, Santo Ângelo, v. 1, n. 1, p. 7-32, jan./jun. 2007.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 30 maio 2025.

BRASIL. *Lei nº 9.394*, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm). Acesso em: 30 maio 2025.

BRASIL. *Resolução CNE/CEB nº 4*, de 13 de julho de 2010. Define Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Básica. Brasília: MEC, 2010.

BRASIL. *Resolução CNE/CP nº 2*, de 22 de dezembro de 2017. Base Nacional Comum Curricular. Brasília: MEC, 2017a. Disponível em: [https://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=79631-rcp002-17-pdf&category\\_slug=dezembro-2017-pdf&Itemid=30192](https://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=79631-rcp002-17-pdf&category_slug=dezembro-2017-pdf&Itemid=30192): Acesso em: 12 maio 2025.

BRASIL. *Resolução CNE/CP nº 4*, de 17 de dezembro de 2018. Base Nacional Comum Curricular. Brasília: MEC, 2018. Disponível em:

<http://www.basenacionalcomum.mec.gov.br/a-base>: Acesso em: 15 maio 2025.

BRASIL. Ministério da Educação – MEC; União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação – UNDIME; Conselho Nacional de Secretários de Educação – CONSED. *Guia para gestores escolares: formação continuada e revisão do projeto pedagógico à luz dos novos currículos*. Brasília: MEC, 2017b. Disponível em: [http://www.gov.br/mec/pt-br/assuntos/eb/guia\\_para\\_gestores\\_escolares\\_pp\\_formacao\\_continuada\\_escola.pdf](http://www.gov.br/mec/pt-br/assuntos/eb/guia_para_gestores_escolares_pp_formacao_continuada_escola.pdf): Acesso em: 25 maio 2025.

CENTRO DE EDUCAÇÃO INFANTIL DOLORES DAMO DE OLIVEIRA. *Projeto político pedagógico*. Videira, 2021. Disponível em: [https://servicos.videira.sc.gov.br/uploads/sites/338/2022/05/2286805\\_PPP\\_C EMEI\\_DOLORES\\_DAMO\\_2021\\_.pdf](https://servicos.videira.sc.gov.br/uploads/sites/338/2022/05/2286805_PPP_C EMEI_DOLORES_DAMO_2021_.pdf). Acesso em: 28 maio 2025.

CENTRO DE EDUCAÇÃO INFANTIL 05 – SÃO SEBASTIÃO. *Projeto político pedagógico*. Brasília, 2020. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/742961052/ppp-cei-05-sao-sebastiao>. Acesso em: 23 maio 2025.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. *Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégia*. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto; NETO, Edgard Pereira de Cerqueira. *Administração estratégica em busca do desempenho superior: uma abordagem além do Balanced Scorecard*. São Paulo: Saraiva, 2003.

COLÉGIO ATITUDE. *Projeto Político Pedagógico*. Florianópolis: Moderna, 2019. Disponível em: <https://www.colegioatitude.com.br/arquivos/ppp.pdf> https: Acesso em: 21 maio 2025.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Administrando para obter resultados*. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

ESCOLA ESTADUAL PROFESSORA ALICE ANTENOR DE SOUZA. *Projeto Político Pedagógico*. Sumaré, 2017. Disponível em: <https://midiasstoragesec.blob.core.windows.net/001/2018/03/ppp-profa--alice-antenor-de-souza.pdf>. Acesso em: 2 jun. 2025.

ESCOLA MUNICIPAL AMÉRICO SILVA. *Projeto Político Pedagógico*. Três Rios, 2023. Disponível em: <https://tresrios.rj.gov.br/wp-content/uploads/2024/08/PPP-2023-EMAS-1.pdf>. Acesso em: 2 jun. 2025.

ESCOLA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO INFANTIL NEUSA GOULART BRIZOLA. *Projeto Político Pedagógico*. Santo Ângelo, 2022.

ESCOLA MUNICIPAL DE ENSINO FUNDAMENTAL ANTÔNIO MANUEL. *Projeto Político Pedagógico*. Santo Ângelo, 2022.

ESCOLA MUNICIPAL DE ENSINO FUNDAMENTAL ANTONIO LUIZ BARCHET. *Projeto Político Pedagógico*. Dona Francisca, 2020. Disponível em: <https://www.donafrancisca.rs.gov.br/arqs/6365.pdf>. Acesso em: 31 maio 2025.

ESCOLA MUNICIPAL DE ENSINO FUNDAMENTAL FIRMINO FRIZZO. *Projeto Político Pedagógico*. Capão Bonito do Sul, 2022.

ESCOLA MUNICIPAL DE ENSINO FUNDAMENTAL IRMÃ MARIA ANASTASIE. *Projeto Político Pedagógico*. Paim Filho, 2020. Disponível em: <https://paimfilho.rs.gov.br/file.php?file=../arquivos/1244/1969-12-31-17303392420-27-12-19-233922-ppp2020-irmamariaanastasie.pdf>. Acesso em: 28 maio 2025.

FARIAS, Francisco Douglas de Souza; VIANA, Renato de Souza. Projeto Político Pedagógico: um processo formativo contínuo, prático e necessário nas escolas. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, ano 7, ed. 8, v. 5, p. 66-80, ago. 2022. ISSN: 24480959.

FTD EDUCAÇÃO. *Projeto Político Pedagógico (PPP): o que é e como estruturar um para sua escola*. 2025. Disponível em: [https://portalconteudoaberto.com.br/educador/projeto-politico-pedagogico/#:~:text=16%20de%20janeiro%20de%202025&text=O%20Projeto%20Pol%C3%ADtico%20Pedag%C3%B3gico%20\(PPP,sem%20perder%20as%20singularidades%20locais](https://portalconteudoaberto.com.br/educador/projeto-politico-pedagogico/#:~:text=16%20de%20janeiro%20de%202025&text=O%20Projeto%20Pol%C3%ADtico%20Pedag%C3%B3gico%20(PPP,sem%20perder%20as%20singularidades%20locais). Acesso em: 5 jun. 2025.

FUNDAÇÃO MARIA CECILIA SOUTO VIDIGAL. *Como incluir a primeira infância no Plano Plurianual: os casos de Boa Vista, Fortaleza e Recife*. 2025. Disponível em: <https://biblioteca.fmcsv.org.br/biblioteca/como-incluir-a-primeira-infancia-no-plano-plurianual-os-casos-de-boja-vista-fortaleza-e-recife/>. Acesso em: 2 jun. 2025.

FUNDAÇÃO SANTILANA. *Projeto Político Pedagógico: orientações para o gestor escolar*. Comunidade Educativa CEDAC. São Paulo: Moderna, 2016. Disponível em: <https://www.fundacaosantillana.org.br/publicacao/projeto-politico-pedagogico-orientacoes-para-o-gestor-escolar-entender-criar-e-revisar-o-ppp>: Acesso em: 2 jun. 2025.

GADOTTI, Moacir. *O projeto político-pedagógico da escola na perspectiva de uma educação para a cidadania*. 1996. Disponível em: <https://gadotti.org.br/handle/123456789/457>. Acesso em: 16 jun. 2025.

GANDIN, Danilo. *A Prática do Planejamento Participativo: na educação e em outras instituições, grupos e movimentos dos campos cultural, social, político, religiosos e governamental*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

GANDIN, Danilo. A posição do planejamento participativo entre as ferramentas de intervenção na realidade. *Currículo sem Fronteira*, v. 1, n. 1, p. 83, jan./jun. 2001. Disponível em: <https://biblat.unam.mx/pt/revista/curriculo-sem-froteiras/articulo/a-posicao-do-planejamento-participativo-entre-asferramentas-de-intervencao-na-realidade>. Acesso em: 3 jun. 2025.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL (2010). *Projeto Político Pedagógico Centro de Educação Infantil 05*. Brasília: SEEDF, 2022. Disponível em: <https://www.educacao.df.gov.br/wp->

conteudo/uploads/2020/07/pp\_cei\_05\_sao\_sebastiao.pdf. Acesso em: 5 jun. 2025.

GROTE, Richard C. *O indicador de performance: perguntas e respostas; carreira de sucesso; harmonia pessoal e mais satisfação; como chegar a isso*. Tradução Cássia Maia Nasser. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

JARDIM ESCOLAR FRANCISCO COELHO. *Projeto político pedagógico*. Três Rios, 2023. Disponível em: <https://tresrios.rj.gov.br/wp-content/uploads/2024/08/PPP-JEM-Francisco-Coelho-2023.pdf>. Acesso em: 28 maio 2025.

LESSA, Vinícius Roberto Moreira. *A gestão democrática na construção do Projeto Político Pedagógico das escolas públicas municipais do Rio de Janeiro*. 2017. Trabalho (Conclusão de Curso de Administração Pública) – Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff;handl/bitstream/handle/1/6336/Vinicius%20Roberto%20Moreira%20Lessa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 16 jun. 2025.

LÜCK, Heloísa. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. *Rev. Em Aberto*, Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev./jun. 2000. Disponível em: [http://lms.ead1.com.br/upload/biblioteca/curso\\_4392/fron00lbi6.pdf](http://lms.ead1.com.br/upload/biblioteca/curso_4392/fron00lbi6.pdf). Acesso em: 30 maio 2025.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento*. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOTA, Fernando Claudio Prestes; VASCOCELOS, Isabella F. Gouveia de. *Teoria geral da administração*. 3. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

MAURITI (CE). *Projeto Político Pedagógico*. Rede Municipal de Ensino. Mauriti, 2022. Disponível em: [https://www.mauriti.ce.gov.br/decmov/51/PDF\\_0000001.pdf](https://www.mauriti.ce.gov.br/decmov/51/PDF_0000001.pdf). Acesso em: 2 jun. 2025.

NAISBITT, John. *Paradoxo global*. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Estrutura organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Luciane Costa de. *Projeto Político Pedagógico (PPP) – dimensões conceituais e metodológicas que norteiam o processo de elaboração*. Lages: 2018. Disponível em: <https://docente.ifsc.edu.br/luciane.oliveira/MaterialDidatico/Pós%20Gestão%20Escolar/Gestão%20do%20PPP/Aula%2018%20maio%20Luciane/PPP%20dimensões%20conceituais%20e%20metodológicas.pdf#:~:text=As%20dificuldades%20mapeadas%20neste%20diagnóstico%20mostram%20que%2C,relação%20à%20elaboração%20do%20Projeto%20Político%20Pedagógico.&>

text=Grande%20parte%20das%20dúvidas%20em%20relação%20à,%20co  
mpreensão%20da%20função%20social%20da%20escola. Acesso em: 19  
jun. 2025.

OLIVEIRA, Luciane Costa de. *Projeto Político Pedagógico (PPP) – dimensões conceituais e metodológicas que norteiam o processo de elaboração*. Florianópolis. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina – IFSC, 2020. Disponível em: <https://docente.ifsc.edu.br/luciane.oliveira/MaterialDidatico/Pós%20Gestão%20Escolar/Gestão%20do%20PPP/Aula%2018%20maio%20Luciane/PPP%20dimensões%20conceituais%20e%20metodológicas.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2025.

PIRES, Marcos Antônio. A (re) construção do projeto político pedagógico: memorando a trajetória das instituições da rede municipal de ensino. *ISC/ – Revista Científica*, Bela Cruz – CE, ano07, ed. 20, v. 7, p. 66-80, maio 2020. ISSN: 24468436. Disponível em: <https://isciweb.com.br/revista/1876-a-re-construcao-do-projeto-politico-pedagogico-memorando-a-trajetoria-das-instituicoes-da-rede-municipal-de-ensino-bela-cruz-ceara>. Acesso em: 12 jun. 2025.

RIO DAS OSTRAS (RJ). *Plano Municipal de Educação para a Infância e Adolescência*. Rede Municipal de Ensino. Mauriti, 2016-2022. Disponível em: <https://www.riodasostras.rj.gov.br/wp-content/uploads/2025/04/pmia.pdf>. Acesso em: 6 jun. 2025.

SANTANA, Maria Valquíria Barbosa. *Projeto Político-Pedagógico: o que é, para que serve e como se faz*. 2019 Disponível em: <https://www.ifbaiano.edu.br/unidades/teixeira/files/2019/05/Projeto-Pol%C3%ADtico-Pedag%C3%B3gico-PPP.pdf>. Acesso em: 14 jun. 2025.

SARMENTO, Dirléia Fanfa; CASAGRANDE, Cledes Antonio. A construção do Projeto Político Pedagógico: contribuições da pesquisa-ação colaborativa. *Arquivos Analíticos de Políticas Educativas*, v. 23, n. 65, 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.14507/epaa.v23.1725>. Acesso em: 6 jun. 2025.

TAVARES, Mauro Calixta. *Gestão estratégica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

TIJUCAS (SC). *Projeto Político Pedagógico*. Secretaria de Educação. Tijucas, 2020. Disponível em: <https://www.tijucas.sc.gov.br/conteudo/paginas/127/ppp-oficial.pdf>. Acesso em: 5 jun. 2025.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. *Avaliação: concepção dialética-libertadora da avaliação escolar*. São Paulo: Libertad, 1995.

VASCONCELLOS, Celso dos S. *Planejamento: Projeto de Ensino-Aprendizagem e Projeto Político Pedagógico – elementos metodológicos para elaboração e realização*. 24. ed. São Paulo: Libertad, 2014.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro (org.). *Escola: um espaço do PPP*. 4. ed. Campinas: Papyrus, 1998.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. *Projeto Político Pedagógico da escola: uma construção possível*. 29. ed. Campinas, SP: Papyrus, 2013.