



CAPÍTULO 14

Gestão Escolar e Projeto Político-Pedagógico influenciam na qualidade da educação?

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.80225250914>

Gláucia Paula Campos

Mestranda em Governo e Gestão da Educação – UCES - Argentina

Jorge Augusto de Medeiros Pinheiro

Doutor em Ciências da Educação – Docente de Mestrado e Doutorado no Mercosul

RESUMO: Este artigo analisa criticamente a relação entre gestão democrática, Projeto Político-Pedagógico (PPP) e indicadores de qualidade educacional, com destaque para o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), a partir da realidade de duas escolas municipais de Salvador/BA. O estudo, de natureza qualitativa e quantitativa, baseou-se em análise documental, questionários aplicados a profissionais da educação e observações in loco. As evidências apontam diferenças significativas entre as instituições, evidenciando que a consolidação de práticas democráticas e o fortalecimento do PPP influenciam diretamente no desempenho escolar e na cultura organizacional. O artigo discute os desafios da implementação da gestão democrática em contexto de desigualdades estruturais, refletindo sobre o papel do PPP como instrumento de transformação social e propondo recomendações para políticas públicas de fortalecimento da qualidade da educação básica.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Democrática. Projeto Político-Pedagógico. Qualidade Educacional. IDEB. Políticas Públicas.

Do School Management and Political-Pedagogical Projects influence the quality of education?

ABSTRACT: This article critically analyzes the relationship between democratic management, the Pedagogical Political Project (PPP), and educational quality indicators, with emphasis on the Basic Education Development Index (IDEB), based on the reality of two municipal schools in Salvador, Bahia. The study, qualitative and quantitative in nature, was based on documentary analysis, questionnaires applied to education professionals, and on-site observations. The evidence points to significant differences between the institutions, highlighting that the consolidation of democratic practices and the strengthening of the PPP directly influence school performance and organizational culture. The article discusses the challenges of implementing democratic management in contexts of structural inequalities, reflecting on the role of the PPP as an instrument of social transformation and proposing recommendations for public policies to strengthen the quality of basic education.

KEYWORDS: Democratic Management. Pedagogical Political Project. Educational Quality. IDEB. Public Policies.

INTRODUÇÃO

A consolidação da gestão democrática como princípio estruturante da educação brasileira é resultado de um longo processo histórico que ganha força a partir da Constituição Federal de 1988 e da promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB, nº 9.394/96). Esses marcos legais estabelecem a participação coletiva como elemento essencial para a construção de uma escola pública de qualidade, autônoma e socialmente referenciada. Nesse contexto, o Projeto Político-Pedagógico (PPP) surge como instrumento central para garantir que a escola assuma não apenas um papel burocrático, mas também de espaço de formação crítica e emancipatória (Veiga, 2013).

Apesar dos avanços normativos, a efetivação da gestão democrática enfrenta entraves práticos relacionados à cultura organizacional das escolas, à formação dos gestores e à desigualdade estrutural que marca o sistema educacional brasileiro. O desafio consiste em transformar o PPP em um documento vivo, capaz de articular teoria e prática, assegurando a participação de professores, estudantes, famílias e comunidade no processo decisório. Ainda que as redes municipais e estaduais incentivem sua elaboração, muitas vezes o PPP se limita a um instrumento formal, desvinculado do cotidiano escolar.

Nesse cenário, os indicadores de avaliação externa, como o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), tornaram-se referenciais de qualidade

educacional. Criado em 2007, o IDEB combina taxas de aprovação com desempenho dos estudantes em provas padronizadas, fornecendo um retrato da educação básica no país. Embora o índice seja relevante, especialistas apontam que ele não deve ser analisado isoladamente, mas em articulação com dimensões qualitativas da escola, como clima organizacional, práticas pedagógicas e processos democráticos de gestão (Oliveira, 2018; Dourado, 2018).

O presente artigo busca compreender de que forma a gestão democrática e o PPP influenciam os resultados educacionais, a partir do estudo de duas escolas municipais de Salvador/BA. Ainda que pertençam à mesma rede e sigam diretrizes semelhantes, essas instituições apresentam desempenhos distintos no IDEB, o que levanta a questão central: até que ponto a gestão democrática e o PPP contribuem para a qualidade da educação?

REVISÃO DE LITERATURA

Gestão Democrática e Políticas Educacionais

A gestão democrática consolidou-se como princípio legal na educação brasileira a partir da década de 1990, mas suas origens estão vinculadas às lutas sociais do processo de redemocratização na década de 1980 (Gadotti, 2001; Saviani, 2008). O marco normativo central encontra-se na Constituição Federal de 1988, que em seu artigo 206, inciso VI, estabelece a gestão democrática como um dos princípios da educação nacional. Esse pressuposto foi regulamentado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB (Lei nº 9.394/1996), a qual assegura a participação dos diferentes segmentos escolares nos processos de tomada de decisão.

Autores como Paro (2016) destacam que a gestão democrática não deve ser reduzida à escolha de diretores ou à formalização de conselhos escolares, mas pressupõe a construção coletiva de projetos pedagógicos e administrativos que expressem os interesses da comunidade escolar. Nesse sentido, a gestão democrática representa uma mudança paradigmática, que desloca a centralidade da decisão do gestor individual para um processo coletivo e dialógico.

Contudo, diversos estudos têm apontado os desafios de sua implementação. Dourado (2018) e Oliveira (2018) enfatizam a persistência de uma cultura centralizadora em muitas redes públicas, que dificulta a consolidação de práticas horizontais de decisão. Além disso, a insuficiência de recursos materiais, a fragilidade da formação continuada de gestores e a baixa participação de famílias e comunidades escolares configuram barreiras significativas (Cury, 2008; Lück, 2010; Dourado (2018) e Oliveira (2018). Assim, ainda que prevista em lei, a gestão democrática enfrenta tensões entre a normatividade legal e a realidade cotidiana das escolas.

O Projeto Político-Pedagógico como Instrumento de Autonomia

O Projeto Político-Pedagógico (PPP) constitui-se como o documento orientador da identidade institucional e da organização escolar, estabelecendo diretrizes, princípios e metas que expressam uma concepção de educação (Veiga, 2013; Libâneo, 2012). Mais do que atender a uma exigência burocrática, o PPP deve ser entendido como um projeto coletivo de sociedade e de escola, construído e revisitado de forma contínua, a partir do diálogo entre gestores, professores, estudantes, famílias e comunidade.

Quando reduzido a um instrumento formal ou meramente administrativo, o PPP perde sua função de transformação e emancipação. Por outro lado, estudos têm demonstrado que, quando elaborado de forma participativa, ele fortalece a autonomia institucional e promove maior coerência entre planejamento e prática pedagógica. Santos (2020) e Freitas (2012) evidenciam que escolas que efetivamente incorporaram o PPP ao cotidiano apresentam maior engajamento docente, práticas pedagógicas mais consistentes e resultados mais favoráveis em avaliações internas e externas. Nesse contexto, o PPP assume caráter estratégico na consolidação da gestão democrática e no fortalecimento do protagonismo da comunidade escolar.

Avaliação Externa e Qualidade da Educação

A criação do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), em 2007, representou um marco na política educacional brasileira, ao unificar informações de desempenho escolar (Prova Brasil/Saeb) e de fluxo (taxas de aprovação, reprovação e evasão) em um indicador único. Esse índice passou a orientar políticas públicas e metas de qualidade para escolas, municípios e estados (Soares e Xavier, 2013).

Apesar de sua relevância, a literatura crítica aponta limitações importantes no uso do IDEB. Bonamino e Sousa (2012) e Freitas (2012) alertam para o risco de uma visão reducionista da qualidade educacional, quando se privilegia exclusivamente o desempenho em avaliações externas, em detrimento de dimensões subjetivas e qualitativas da aprendizagem. Dourado (2018) amplia essa perspectiva ao afirmar que a qualidade deve ser entendida como fenômeno multidimensional, que envolve infraestrutura, valorização e condições de trabalho docente, gestão escolar, participação da comunidade e clima institucional. Nesse sentido, a avaliação externa deve ser vista como parte de um conjunto mais amplo de estratégias de acompanhamento e monitoramento da qualidade, e não como medida única ou definitiva.

Gestão Democrática, PPP e Resultados Educacionais

Diversos estudos apontam a interdependência entre gestão democrática, construção participativa do PPP e desempenho educacional. Oliveira (2018) demonstra que escolas que promovem práticas de gestão horizontais e envolvem a comunidade em seus processos decisórios tendem a apresentar resultados mais consistentes nos indicadores oficiais. Ferreira et al. (2022) reforçam que avaliações participativas e diagnósticos coletivos fortalecem a cultura institucional e ampliam a eficácia das práticas pedagógicas.

Nesse sentido, a literatura evidencia que a qualidade da educação não se limita a fatores individuais ou estruturais isolados, mas emerge da articulação entre dimensões organizacionais, pedagógicas e comunitárias. A análise das duas escolas investigadas neste estudo dialoga com essa perspectiva, ao demonstrar que, mesmo em contextos institucionais semelhantes, diferentes formas de apropriação da gestão democrática e do PPP podem produzir resultados bastante distintos no IDEB.

METODOLOGIA

O presente estudo adotou uma abordagem descritiva e exploratória, com delineamento de métodos mistos, articulando estratégias qualitativas e quantitativas de forma complementar. A investigação contemplou duas escolas municipais de Salvador/BA, selecionadas a partir de critérios de comparabilidade institucional, considerando a continuidade da equipe gestora e a similaridade quanto ao porte organizacional. A amostra final incluiu 420 estudantes e 35 profissionais da educação, assegurando representatividade das diferentes perspectivas presentes no ambiente escolar.

A coleta de dados foi conduzida em três etapas complementares. Inicialmente, procedeu-se à análise documental dos Projetos Político-Pedagógicos e dos relatórios pedagógicos das instituições, com o intuito de compreender diretrizes formais e registros institucionais. Em seguida, aplicou-se um questionário semiestruturado aos profissionais, visando captar tanto dados objetivos quanto percepções subjetivas sobre práticas de gestão e resultados educacionais. Por fim, realizaram-se observações in loco durante visitas às escolas, registradas sistematicamente em diário de campo, possibilitando o confronto entre informações documentais, relatos dos participantes e dinâmicas observadas no cotidiano institucional.

Os dados obtidos foram organizados em categorias analíticas que permitiram relacionar práticas de gestão, desempenho escolar e percepções da comunidade educativa. O tratamento ocorreu em duas etapas integradas: a quantitativa, baseada na tabulação em planilhas eletrônicas e na aplicação de estatística descritiva para

identificação de padrões e frequências; e a qualitativa, fundamentada na análise temática das respostas abertas, contemplando tanto categorias a priori quanto categorias emergentes do material empírico. A triangulação das evidências oriundas de documentos, questionários e observações garantiu consistência interpretativa e validade interna dos resultados, conferindo robustez às conclusões alcançadas.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Características dos Profissionais e Servidores

Os resultados revelam diferenças marcantes entre as escolas analisadas. A Tabela 1 apresenta os dados de perfil profissional e demográfico dos funcionários das Escolas A e B, incluindo gênero, formação e tempo de serviço.

Característica	Detalhes da Escola A	Detalhes da Escola B
Gênero	Predominância feminina, com apenas 1 homem.	Predominância feminina, com 2 homens.
Formação	Maioria possui pós-graduação ou graduação.	Maior diversidade: 5 com ensino fundamental, 1 com ensino médio, 3 em conclusão do ensino médio e 7 com nível superior.
Tempo de Serviço	Maioria tem mais de 10 anos de experiência.	Distribuição heterogênea, com funcionários de 1 a 3 anos e mais de 10 anos de serviço.
Carga Horária	Maioria trabalha 30 horas semanais.	Carga horária dividida entre 20 e 30 horas semanais.

Tabela 1. Perfil Demográfico e Profissional dos Funcionários

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

A análise comparativa entre as Escolas A e B revelou distinções relevantes no perfil do corpo funcional e nos indicadores de desempenho educacional. Embora ambas contem com um quadro majoritariamente feminino e concentração etária predominante entre 30 e 39 anos, observa-se que as similaridades demográficas não eliminam diferenças estruturais que se evidenciam de forma marcante na organização e no funcionamento das equipes.

A Escola A apresenta um perfil profissional caracterizado por maior estabilidade e qualificação. A maioria de seus colaboradores possui títulos de graduação ou pós-graduação, e o tempo de serviço superior a dez anos indica a consolidação de um corpo funcional experiente e coeso. Além disso, a carga horária de 30 horas semanais predomina entre os profissionais, o que contribui para maior uniformidade nas condições de trabalho e para a continuidade das práticas pedagógicas.

Em contrapartida, a Escola B evidencia uma configuração mais heterogênea em diferentes dimensões. A formação acadêmica de seus funcionários é bastante diversificada, abrangendo desde o ensino fundamental até a educação superior. O tempo de experiência na instituição também se mostra variável, incluindo profissionais em início de carreira, com apenas um a três anos de atuação, e outros com mais de uma década de serviço. No que se refere à jornada de trabalho, verifica-se uma divisão mais equilibrada entre 20 e 30 horas semanais, refletindo a diversidade que permeia sua composição funcional.

Índices de Desempenho Escolar

A Tabela 2 compara os indicadores de desempenho das Escolas A e B nos anos de 2016 e 2017. Os dados são baseados nas taxas de aprovação, evasão, transferência e retenção

Indicador	Escola A (2016)	Escola B (2016)	Escola A (2017)	Escola B (2017)
Taxa de Aprovação	97%	87%	97%	90%
Taxa de Evasão	2%	9%	0,5%	1,5%
Taxa de Transferência	10%	1,5%	10%	13,5%
Taxa de Retenção	4%	13,5%	4%	10,5%

Tabela 2. Indicadores de Desempenho Escolar

Fonte: Elaborada pelos autores (2025).

No que se refere aos indicadores de desempenho escolar, a análise comparativa dos anos de 2016 e 2017 revelou trajetórias diferenciadas entre as instituições investigadas. A Escola A apresentou taxas de aprovação consistentemente elevadas, associadas a baixos índices de evasão e retenção, o que sugere maior solidez em sua organização pedagógica e eficácia na condução das práticas de gestão escolar. A Escola B, embora tenha registrado melhora nas taxas de aprovação no período analisado, evidenciou, paralelamente, um aumento significativo no índice de transferências, apontando para fragilidades que extrapolam o desempenho acadêmico e remetem a fatores institucionais e estruturais.

O crescimento das transferências na Escola B, mesmo diante da elevação das taxas de aprovação, indica que o rendimento escolar não constitui variável isolada na definição da permanência discente. Tal fenômeno parece estar relacionado à confluência de desafios estruturais e de gestão, os quais impactam diretamente a percepção de qualidade da instituição. Os dados coletados evidenciam deficiências

marcantes na infraestrutura física da Escola B, incluindo carência de recursos pedagógicos, limitações de ventilação e ausência de tecnologias adequadas. Essas condições materiais, quando somadas, comprometem o processo de ensino-aprendizagem e reduzem a satisfação da comunidade escolar, estimulando famílias a buscar alternativas consideradas mais favoráveis.

Além dos aspectos materiais, a dimensão simbólica e relacional também se mostrou relevante. A Escola A caracteriza-se por um ambiente institucional pautado na colaboração e na participação ativa de seus profissionais, ao passo que a Escola B apresenta tensões internas e baixa adesão dos funcionários aos processos decisórios. Essa dinâmica fragiliza o senso de pertencimento e a valorização institucional, impactando negativamente o clima organizacional. As sugestões apresentadas pelos próprios trabalhadores corroboram esse diagnóstico: enquanto, na Escola A, as demandas concentram-se na qualificação de práticas já existentes, na Escola B prevalecem solicitações voltadas para mudanças estruturais e de gestão.

Por fim, a interação com a comunidade escolar mostrou-se mais fragilizada na Escola B, configurando-se como um fator adicional para a decisão de transferência de estudantes. A ausência de vínculos consistentes entre escola e famílias, associada a um contexto de insatisfação geral, reforça a hipótese de que a gestão democrática, quando fragilizada, compromete não apenas o desempenho institucional, mas também a permanência dos alunos na escola.

Análise Multidimensional das Escolas A e B

Com o objetivo de sintetizar os principais resultados da investigação e possibilitar uma análise comparativa entre as duas instituições, elaborou-se um gráfico em formato de radar. Esse recurso visual permite integrar diferentes dimensões avaliadas como qualificação profissional, estabilidade da equipe, aprovação, evasão e transferência em uma mesma representação, facilitando a identificação de padrões, contrastes e assimetrias no desempenho das escolas. A utilização desse tipo de gráfico contribui para uma leitura mais clara e imediata das variáveis, complementando a análise quantitativa e qualitativa dos dados apresentados.

A Figura 1 apresenta a análise multidimensional das escolas A e B.

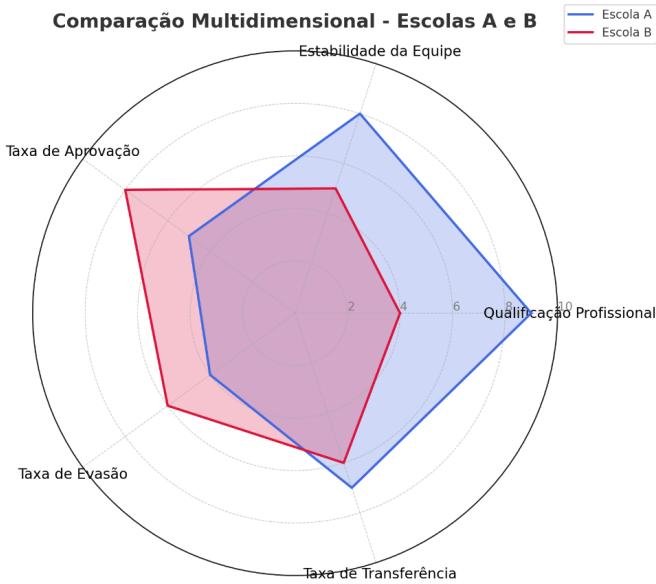


Figura 1. Análise Multidimensional das Escolas A e B.

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

O gráfico em formato de radar possibilita uma visualização integrada das dimensões avaliadas nas Escolas A e B, permitindo identificar, de forma comparativa, os pontos de convergência e divergência entre os dois contextos institucionais. Nota-se que a Escola A apresenta desempenho superior em aspectos relacionados à qualificação profissional e à estabilidade da equipe, o que reforça o perfil de maior consolidação de seu corpo funcional. Esses fatores sugerem um ambiente organizacional mais coeso e preparado para a implementação de práticas pedagógicas consistentes.

Por outro lado, a Escola B destaca-se no indicador de taxa de aprovação, que se mostra mais elevado em relação à Escola A. Contudo, a análise não pode ser realizada de maneira isolada, uma vez que a instituição também apresenta níveis superiores nas dimensões de evasão e transferência, sinalizando que a melhora na aprovação convive com fragilidades relacionadas à permanência e à satisfação dos estudantes. Esse comportamento sugere a existência de fatores estruturais e culturais que interferem na capacidade de retenção discente.

A leitura conjunta dos indicadores revela que, enquanto a Escola A mantém maior equilíbrio entre os diferentes aspectos avaliados, a Escola B demonstra avanços

pontuais acompanhados de desafios significativos. A heterogeneidade dos resultados dessa última instituição reforça a ideia de que a gestão democrática e a integração efetiva do Projeto Político-Pedagógico (PPP) não se traduzem apenas em ganhos de desempenho acadêmico, mas também em estabilidade institucional, cultura colaborativa e fortalecimento das relações escola-comunidade.

CONCLUSÕES

Este estudo teve como objetivo analisar as inter-relações entre a gestão democrática, o Projeto Político-Pedagógico (PPP) e a qualidade educacional, problematizando o papel do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) enquanto indicador de desempenho. A pesquisa, realizada em duas escolas municipais de Salvador/BA, evidenciou que, embora pertencentes à mesma rede e submetidas às mesmas diretrizes normativas, a apropriação dos princípios da gestão democrática e a efetivação do PPP se materializam de formas distintas, refletindo-se nos resultados educacionais.

A Escola A, caracterizada por um corpo docente estável e qualificado, apresenta uma gestão pedagógica mais estruturada, o que se traduz em elevadas taxas de aprovação e baixos índices de evasão e retenção. A estabilidade funcional e a cultura colaborativa institucional emergem como fatores determinantes para a consolidação de práticas pedagógicas eficazes e para a coesão interna da escola. Em contraposição, a Escola B enfrenta desafios estruturais e relacionais, associados a um corpo docente mais heterogêneo e a um contexto institucional menos coeso, o que contribui para o aumento significativo nas taxas de transferência de estudantes, ainda que haja uma melhora nos índices de aprovação.

Os resultados apontam que a gestão democrática e o PPP, quando implementados de forma participativa e contextualizada, constituem instrumentos estratégicos para a construção da autonomia institucional, o fortalecimento dos vínculos com a comunidade e a promoção de práticas educativas mais inclusivas e eficazes. Por outro lado, a fragilidade desses processos, como observado na Escola B, compromete não apenas o desempenho acadêmico, mas também a permanência dos estudantes e o engajamento comunitário.

Diante dessas constatações, conclui-se que a efetivação da gestão democrática nas escolas públicas exige políticas públicas que transcendam a dimensão formal e normatizada do PPP. É necessário que tais políticas enfrentem as desigualdades estruturais, reconheçam os desafios simbólicos e promovam transformações nas dinâmicas relacionais cotidianas. A promoção de uma educação de qualidade requer, além de investimentos em infraestrutura, o fortalecimento continuado da formação de gestores e professores, o estímulo ao trabalho colaborativo e a valorização do PPP como instrumento dinâmico e transformador.

REFERÊNCIAS

- BONAMINO, A.; SOUSA, S. L. **Os efeitos das avaliações externas na rede pública municipal do Rio de Janeiro.** *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, v. 42, n. 147, p. 658–681, set. 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/ZLKv7KzdRrR6vLkMj9qvq7F/?lang=pt> Acesso em: 20 set. 2025.
- BRASIL. Conselho Estadual de Educação. **Contra a Reforma Curricular do Conselho Estadual de Educação.** 1997. https://normativaconselhos.mec.gov.br/normativa/pdf/CEE-SP_PAR_141_65_2011.pdf
- BRASIL. Constituição Federal de 1988. https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf
- BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm
- CURY, C. R. J. **Gestão democrática e qualidade da educação.** *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 29, n. 105, p. 1071–1096, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/HYbPQybFwHTmzdqNQf7TZSx/> Acesso em: 20 set. 2025.
- DOURADO, L. F. **Qualidade, avaliação e regulação da educação básica: desafios contemporâneos.** *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 39, n. 143, p. 1105–1123, jul./set. 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/BM6V7JwF3z9bkFjk6BdKJwd/> Acesso em: 20 set. 2025.
- DUARTE, A. L. C. **Gestão democrática: uma reflexão a partir da percepção dos gestores escolares.** *Cadernos de Pesquisa*, v. 27, n. 4, p. 315–336, out./dez. 2020. Disponível em: <https://periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/cadernosdepesquisa/article/view/13694> Acesso em: 20 set. 2025.
- FERREIRA, A. F. et al. **Gestão democrática e qualidade da educação: um estudo de caso em escolas públicas.** *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, v. 38, n. 2, p. 327–346, 2022.
- FREITAS, L. C. de. **A lógica perversa do sistema de avaliação da educação brasileira: subsídios para uma interpretação crítica.** *Educação & Sociedade*, v. 33, n. 120, p. 601–622, abr./jun. 2012. Disponível Em: <https://www.scielo.br/j/es/a/Yc8N8MckTZYWmM99YvMHpLx/> Acesso em: 20 set. 2025.
- GADOTTI, M. **Perspectivas atuais da educação.** 12. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6. ed. Goiânia: Alternativa, 2012.

LÜCK, H. **A gestão participativa na escola**. 7. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2010.

MATOS, D. A. S.; OLIVEIRA, B. R.; TRIPODI, Z. F. **IDEB, avaliações externas e gestão educacional: percepções de gestores escolares sobre usos e implicações**. *Devir Educação*, Lavras, v. 2, n. 2, p. 56–77, 2018. Disponível em: <https://devireducacao.ded.ufla.br/index.php/DEVIR/article/view/73> Acesso em: 20 set. 2025.

OLIVEIRA, Q. C. S. **A política do IDEB e a qualidade da educação: impactos nas escolas da rede municipal de Francisco Beltrão-PR**. *Revista Práxis Pedagógica*, v. 2, n. 4, p. 47–64, 2018. Disponível em: <https://periodicos.unir.br/index.php/praxis/article/view/2787> Acesso em: 20 set. 2025.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. 9. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

SANTOS, F. M. dos. **Projeto Político-Pedagógico: um estudo sobre sua elaboração participativa em escolas públicas**. *Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação*, v. 15, n. esp. 2, p. 1668–1687, 2020. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/iberoamericana/article/view/13971> Acesso em: 20 set. 2025.

SAVIANI, D. **História das ideias pedagógicas no Brasil**. 2. ed. Campinas: Autores Associados, 2008.

SOARES, J. F.; XAVIER, F. P. **O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB): uma proposta de indicador para a educação brasileira**. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, v. 21, n. 81, p. 675–698, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ensaio/a/Zd5FSvGZFFcG3JCrY4V7fsy/> Acesso em: 20 set. 2025.

VEIGA, I. P. A. **Projeto Político-Pedagógico da escola: uma construção possível**. In: VEIGA, I. P. A. (org.). **Projeto Político-Pedagógico da escola: uma construção possível**. 21. ed. Campinas: Papirus, 2013. p. 11–34.