



A gestão escolar e o projeto político pedagógico: implementação, monitoramento e avaliação

La gestión escolar y el proyecto político pedagógico: implementación, monitoreo y evaluación

School Management and the Political-Pedagogical Project: Implementation, Monitoring, and Evaluation

SANTOS, Ingrid Gomes¹ y SANTOS, Ana Lúcia Felix dos²

Santos, I. G. y Santos, A. L. F. (2025). A gestão escolar e o projeto político pedagógico: implementação, monitoramento e avaliação. *RELAPAE*, (22), pp. 166-178.

Resumo

A pesquisa tomou como problemática a relação entre a gestão escolar e o Projeto Político Pedagógico (PPP), objetivando analisar como a participação da comunidade escolar tem se efetivado na implementação e monitoramento do PPP frente ao princípio da gestão democrática. O estudo se pautou numa abordagem qualitativa por meio de um estudo de caso. Os dados foram coletados através de documentos, entrevistas, aplicação de questionários e observações. Os resultados revelaram uma gestão escolar pouco envolvida com a participação efetiva da comunidade escolar no que tange o PPP. A pesquisa constatou, também, que o excesso de demandas burocráticas impostas no processo de gestão escolar, acaba por restringir no calendário letivo o espaço para debates e reflexões acerca do fazer pedagógico da escola, reduzindo as possibilidades de ações mais democráticas. No entanto, foi possível identificar ações de resistência da comunidade escolar via conselho escolar, que se constitui como local para fortalecer a participação e democratização na implementação do PPP.

Palavras-chave: Gestão escolar, gestão democrática, projeto-político-pedagógico, participação.

Resumen

La investigación abordó como problemática la relación entre la gestión escolar y el Proyecto Político Pedagógico (PPP), con el objetivo de analizar cómo se ha concretado la participación de la comunidad escolar en la implementación y monitoreo del PPP frente al principio de la gestión democrática. El estudio adoptó un enfoque cualitativo a través de un estudio de caso. Los datos se recopilieron mediante documentos, entrevistas, cuestionarios y observaciones. Los resultados revelaron una gestión escolar con escasa implicación en la participación efectiva de la comunidad escolar en relación al PPP. La investigación también constató que el exceso de demandas burocráticas impuestas en el proceso de gestión escolar termina restringiendo, dentro del calendario escolar, el espacio para debates y reflexiones sobre la práctica pedagógica de la escuela, lo que reduce las posibilidades de acciones más democráticas. No obstante, fue posible identificar acciones de resistencia por parte de la comunidad escolar a través del consejo escolar, que se constituye como un espacio para fortalecer la participación y democratización en la implementación del PPP.

Palabras Clave: Gestión escolar, gestión democrática, proyecto político pedagógico, participación.

¹ Universidade Federal de Pernambuco, Brasil / ingridsantosce@gmail.com / <https://orcid.org/0009-0002-0464-5298>.

² Universidade Federal de Pernambuco, Brasil / ana.fsantos@ufpe.br / <https://orcid.org/0000-0002-1040-2156>.

Abstract

The research addressed the relationship between school management and the Political-Pedagogical Project (PPP), aiming to analyze how the participation of the school community has been implemented in the execution and monitoring of the PPP in light of the principle of democratic management. A qualitative approach was adopted, using a case study as the methodological framework. Data were collected through documents, interviews, questionnaires, and observations. The results revealed that school management showed limited involvement in ensuring the effective participation of the school community regarding the PPP. The research also found that excessive bureaucratic demands imposed on the school management process limit the school calendar's space for debate and reflection on pedagogical practices, thereby reducing opportunities for more democratic actions. However, it was possible to identify resistance actions from the school community through the school council, which serves as a space to strengthen participation and democratization in the implementation of the PPP.

Keywords: School management, democratic management, political-pedagogical project, participation.

Introdução

A trajetória da educação pública no Brasil é marcada por diferentes movimentos de tensão, rupturas e avanços que deixam marcas no chão das escolas. No interior desse movimento se insere o debate sobre a gestão educacional e a gestão escolar, cuja trajetória conceitual e prática envolve diferentes modos de pensar a educação pública. De todo modo, há de se destacar que desde a promulgação da Constituição Federal Brasileira (1988) que o princípio da gestão democrática figura em sua redação como um dos pilares da educação pública brasileira. Esse feito foi novamente assegurado e melhor explanado na Lei de Diretrizes e Bases da Educação de 1996 e fortalecido na Meta 19 do Plano Nacional de Educação 2014/2024. Os referidos documentos constituem-se como importantes instrumentos para a orientação da política educacional nacional e para a consolidação da gestão democrática nas escolas, no entanto sua efetivação nas redes de ensino ainda se mostra fragilizada.

Nesse contexto, o presente trabalho tomou como objeto de estudo a gestão democrática da escola e como campo empírico uma escola pública e os modos de participação na elaboração e monitoramento do Projeto Político Pedagógico (PPP). Assim, abordou-se como problemática a relação entre a gestão escolar e o PPP, com o objetivo de analisar como a participação da comunidade escolar tem se efetivado na implementação e monitoramento do PPP frente ao princípio da gestão democrática. Partindo da compreensão dos documentos que organizam e norteiam a educação brasileira e que preconizam a participação na elaboração desse importante documento, elaborou-se a seguinte questão: “Como se dá a participação na implementação, monitoramento, avaliação e reformulação do Projeto Político Pedagógico diante do princípio da gestão democrática?”

Neste contexto, buscamos defender o PPP como um importante documento capaz de fortalecer o princípio da gestão democrática nas escolas públicas, compreendendo que a sua construção coletiva envolve toda a comunidade escolar.

A pesquisa, de natureza qualitativa, foi desenvolvida por meio de um estudo de caso (Alves-Mazzotti, 2006), realizado em uma escola pública municipal. O estudo de caso é um estudo aprofundado sobre um caso particular, a escolha desse método exige que o caso seja bem delimitado, pode ser simples, possuir semelhanças com outros casos, no entanto deve diferir ao possuir algumas singularidades, assim sendo o foco está no que ele tem de único (Ludke e André, 2018). A escolha da escola campo de estudo se deu pelo fato da mesma ter no ano pesquisa (2023) um PPP aprovado naquele ano, o que nos levou a identificar a mesma como um caso particular para estudo. Os instrumentos utilizados para coleta de dados foram: a observação, o questionário, a análise documental e a entrevista semiestruturada. O questionário foi enviado via *Google Forms*, do qual obtivemos 10 devolutivas. Também, 8 profissionais foram entrevistados e realizamos a análise dos seguintes documentos: Calendários letivos de 2012-2024 (Recife), Plano Municipal de Educação da Cidade do Recife (Recife, 2015-2025) e Projeto Político Pedagógico da Escola (PPP, 2023). Para garantir a confidencialidade das informações geradas e a privacidade do sujeito da pesquisa, optamos por omitir do nome da escola campo de estudo e identificar os sujeitos por siglas conforme sua função. Os professores foram assim nomeados: P1; P2; P3... e assim por diante. Utilizamos a sigla PR para uma professora que estava readaptada na época da pesquisa, atuando na secretaria da escola. A gestora está identificada como GE e a vice-gestora como VGE.

O presente artigo encontra-se estruturado em duas partes, além desta introdução e das considerações finais. Na primeira parte, contextualizamos a discussão acerca das políticas educacionais, conceitos e formas de gestão, em especial a gestão democrática, seus princípios e instrumentos. E na segunda parte, apresentamos os resultados da pesquisa, que busca problematizar a necessidade da efetivação da gestão democrática na prática escolar, tendo como caminho a formulação/reformulação do PPP.

1. Política educacional, gestão da educação e da escola

A abordagem referente à gestão escolar implica em contextualizá-la no âmbito mais geral da educação. É importante destacar, dessa forma, que no campo da educação pública, a política educacional toma destaque neste debate, entendendo-a como componente das políticas públicas. Em um plano mais concreto, o conceito de políticas públicas implica considerar os recursos de poder que operam na sua definição e que tem nas instituições do Estado, sobretudo na máquina governamental, o seu principal referente (Azevedo, 2001). Diante desse entendimento, destacamos que:

A política educacional definida como *policy* - programa de ação - é um fenômeno que se produz no contexto das relações de poder expressas na *politics* - política no sentido da dominação - e, portanto, no

contexto das relações sociais que plasmam as assimetrias, a exclusão e as desigualdades que se configuram na sociedade e no nosso objeto (Azevedo, 2001, p. 8).

A política educacional, desse modo, se configura nas ações propostas pelo governo, visando o incentivo à educação. Ela irá refletir o modelo de Estado adotado pelo país, podendo desenvolver ações que sanem as desigualdades sociais, mas na prática também pode corroborar para aumentá-las. Aqui defendemos que pensar em uma política educacional é ter por objetivo minimizar as desigualdades sociais, é assegurar a materialização da ideia de sujeito como detentor de direitos. Para Martins (2010), quando a educação passa a ser tratada como setor, no século XX, ela ganha um status nacional, o que resultou na necessidade de financiamento e de outras ações que buscam atender aos objetivos de universalização do acesso (e permanência), qualidade e equidade, com ações efetivas do Estado. No entanto, temos acompanhado um debate que busca reduzir a ação estatal no oferecimento das políticas públicas. Uma das consequências da diminuição de atuação do Estado é a descentralização das ações de sua responsabilidade, isentando-se de implementar políticas públicas, principalmente de caráter social, e dividindo essa responsabilidade com o setor privado (Libâneo, Oliveira e Toschi, 2005).

Nosso interesse recai sobre a escola e a efetivação de políticas educacionais no seu interior. Para a efetivação no cotidiano e nas práticas escolares, diversos elementos são necessários e aqui damos destaque, sobretudo, às questões da gestão educacional e da gestão escolar. O princípio da gestão democrática é fundante nesse debate, já que ela se relaciona com a adoção de mecanismos que favorecem a participação na elaboração de políticas educacionais, na definição dos objetivos, assim como na finalidade da educação, na construção do planejamento, nas decisões sobre o destino dos recursos e no processo avaliativo (Medeiros e Luce, 2006).

No entanto, percebemos um distanciamento desse elemento fundante e tão relevante para a prática de gestão das escolas. Observamos a busca por novas formas de gestão educacional e escolar, como a implementação de práticas de gerencialismo as quais buscam criar nos ambientes educacionais uma cultura empresarial competitiva (Ball, 2005). Ou seja, o que vem se evidenciando nas escolas públicas são práticas de competitividade acirrada, falsa autonomia diante dos projetos e ações das escolas, hiperburocratização e processos de responsabilização unilateral de gestores e professores no que diz respeito aos resultados dos estudantes. (Marques, 2020).

Nesse contexto, pesquisas revelam que as escolas têm adotado modelos organizacionais de empresas que inibem o processo de participação ativa, deixando a comunidade escolar à margem do processo educativo. Com isso, as instâncias colegiadas têm atuado muito mais na efetivação das práticas gerencialistas do que nas tomadas de decisão das escolas (Araújo e Castro, 2011). Desenvolver um estudo sobre as práticas de gestão da escola implica entender esse movimento de mudança que impacta no cotidiano das escolas. Neste estudo, buscaremos destacar as mudanças enfrentadas pela gestão escolar em diálogo com o PPP da escola. Assim, retomamos o debate da gestão democrática, que foi invocada na Lei de Diretrizes e Bases da Educação - LDB/1996, como um dos princípios que devem ser assegurados ao ensino: “VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino” (Brasil, 1996).

Para Santos (2011) quando a gestão passa a ser chamada de “democrática”, carrega com ela novos sentidos que pressupõem uma ação crítico participativa da sociedade. Não se trata apenas de opinar e sim de participar de forma co-responsável de tudo o que será debatido, formulado e posto em ação para posteriormente ser avaliado, reformulado e novamente implementado. Portanto, é indispensável que o coletivo dialogue, problematize e construa decisões sobre os diversos conflitos encontrados no ambiente escolar, ao mesmo tempo em que decidem o futuro da escola conjuntamente, assim todos também assumem a responsabilidade nas ações para alcançar o que planejaram. Além disso, para colocar em ação os princípios dessa gestão, é necessária a instalação de instrumentos ou instâncias colegiadas dentro das escolas. Dentre as instâncias colegiadas, podemos listar o conselho escolar como um dos mais importantes e dentre os instrumentos está o PPP como o que merece destaque. Este último é foco de atenção da nossa pesquisa.

1.1 Projeto Político Pedagógico como centro da participação e do planejamento

O PPP é um instrumento de planejamento escolar, mas não é qualquer planejamento que se instala no interior de uma escola, já que no processo educacional estão implícitas uma concepção de homem, de sociedade e de futuro. Assim, o PPP apoia-se em um referencial teórico, filosófico, político e pedagógico que embasam as estratégias e propostas de

ação. O ato de planejar é um processo político pedagógico, o qual se destina a diagnosticar determinada situação e, diante dela, tomar uma decisão objetivando o alcance de um determinado fim, esse processo é permanente e predispõem uma avaliação igualmente contínua. Para Gadotti (2003), quando se planeja na escola é necessário considerar a participação, uma vez que o planejamento é processo de formação social, política e pedagógica. O PPP concede uma nova identidade à escola, abrangendo a reflexão acerca da qualidade da educação nas suas dimensões formal ou técnica, social e política. Como bem pontua Veiga (2012, p. 163) “o que se espera da escola hoje é uma educação de qualidade, tendo como sustentáculos o projeto político pedagógico e a gestão democrática”. Percebe-se, então, o PPP como um instrumento de planejamento que traduz uma identidade, afirma a cultura institucional e proporciona o ideal de futuro que todos almejam (Guedes, 2021). Ao construir o PPP, a escola está afirmando sua identidade, sendo esse um documento que altera a situação educacional, através da construção coletiva e do futuro que se deseja.

A partir da compreensão conceitual, passamos a abrir o diálogo em torno da elaboração do PPP, que deve partir de uma discussão coletiva sobre a finalidade da escola e qual é o seu contexto social. Esses dois pontos irão conduzir o coletivo a pensar o presente e o futuro da instituição, planejando as ações necessárias para modificar o cenário atual em prol de se alcançar o que foi almejado no coletivo. Monticelli, Coutinho e Cavalcante (2023) ponderam que esse movimento de buscar novas soluções e possibilidades para a instituição, deve se relacionar com toda a pluralidade que envolve o ambiente escolar. Assim, é possível entender que o PPP é um dos principais instrumentos na busca de garantir a prática de uma gestão escolar democrática, ele orienta as escolas a planejarem e compartilharem a organização, o planejamento e a implementação por meio da participação de todos os atores educacionais (Luck, 2006).

De acordo com Veiga (2012) o projeto, como proposta, deve ser liderado pelo corpo diretivo e contar com a responsabilidade dos outros agentes da comunidade escolar. Sabendo que a formulação e reformulação do PPP são feitas na coletividade, Santos (2011) dialoga com Veiga (2012) destacando a necessidade do diretor da escola em exercer o papel de liderança nesse processo, buscando meios de garantir a participação de todos, além de motivá-los a contribuir transpassando a visão individual para a coletividade. Mais ainda, a construção desse documento deve estar afinada com as diretrizes educacionais. A gestão escolar exerce um papel fundamental de liderança em todas as frentes da escola, de modo a propiciar a seus estudantes uma formação integral para além da sala de aula. Assim, aqueles que compõem a gestão escolar devem realizar um trabalho conjunto (Zaikievicz e Schneckenberg, 2012). Nessa perspectiva, a gestão escolar deve propiciar momentos de tomadas de decisões coletivas e de diálogo com a comunidade escolar. O gestor escolar deve superar a visão de gerenciamento de recursos e de rotinas organizacionais, ele deve sempre recobrar a finalidade da escola e assegurá-la por meio de processos democráticos. Para tal, o gestor não está perdendo espaço nas decisões e sim, enriquecendo as tomadas de decisões com um plural de ideias, além de conseguir, dessa forma, um maior comprometimento de todos os atores sociais envolvidos em prol do processo educativo da instituição.

Diante do projeto pronto, Gadotti (2003) reforça que um PPP é um processo sempre em andamento, em busca de atender as finalidades da escola. Sua construção não se encerra no papel, esse projeto precisa ser posto em prática em cada movimento que a escola exerce, de modo a fazer valer a ação conjunta de sua formulação (ou reformulação), transformando o que está nas palavras no dia-a-dia da escola. Compartilhando este entendimento, Santos (2011) destaca que o PPP deve sempre ser monitorado e avaliado pela comunidade escolar. Sendo assim, o processo de monitoramento e avaliação deve se dar por parte de todos os envolvidos no processo de elaboração do PPP, e pode ser realizado fazendo uso de uma equipe coordenadora que anime todo o processo, na realização de reuniões, encontros de avaliação sistemáticos, formações sobre planejamento, inclusão de novos membros e articulação com outros grupos; considerando que avaliar é confrontar o que se está sendo realizado com o que era desejado, objetivando qualificar a ação de modo a alcançar o que foi coletivamente idealizado.

2. Escola e Projeto Político Pedagógico: construção de uma identidade

A pesquisa empírica foi realizada em uma escola da rede municipal de ensino do Recife (Pernambuco-Brasil) que defende sem seus documentos a gestão democrática, enfatizando a transparência, pluralidade de visões, valorização dos servidores, promoção de oportunidades, formação continuada, espaço de discussão e preparação da comunidade escolar para tomada de decisões (PPP, 2023). Aspectos esses elencados como fundamentais para a constituição de

uma cultura democrática na instituição. A escola fica situada em uma importante comunidade carente da zona sul do Recife, símbolo de resistência e revela a desigualdade social dessa metrópole.

De acordo com o PPP (2023), a escola campo de pesquisa funciona nos turnos da manhã, tarde e noite, com as etapas de ensino: educação infantil e anos iniciais do ensino fundamental, além da modalidade da Educação de Jovens e Adultos, atendendo a 316 alunos. Sua estrutura física conta com 07 salas de aula, 01 sala de atendimento às crianças com deficiência, 01 secretaria, 01 cozinha, 04 banheiros para alunos e 03 banheiros para funcionários.

Atualmente a gestão da escola é formada por uma dirigente, uma vice-dirigente e uma coordenadora pedagógica, a essa composição a rede de ensino nomeia “trio gestor”. No quadro de professores regentes constam 12 profissionais, onde 8 são efetivos, 3 são temporários e 1 encontra-se afastado para tratamento de saúde. Há ainda uma professora readaptada que atua junto à secretaria escolar. Existem também 2 agentes de apoio ao estudante com deficiência e 6 estagiários. (PPP, 2023).

De início, tomamos o PPP (2023) da escola e identificamos que a instituição tem como objetivo a melhoria de qualidade no processo de ensino-aprendizagem com foco na formação de um cidadão crítico. Mas, nos interessava saber qual o conhecimento da equipe de profissionais da escola sobre esse importante documento e, dessa forma, buscamos essas informações tanto nos questionários que aplicamos, quanto nas entrevistas.

Quando perguntamos aos nossos sujeitos sobre o PPP, identificamos que esse documento é de conhecimento de boa parte deles, com destaque para a equipe gestora, como podemos ver na fala de GE: “aquele documento que norteia as ações da escola durante o ano”. Já outro sujeito, VGE, complementa: “é o norte das ações, intervenções que a gente tem pra escola durante aquele ano em curso”. Como se pode ver, tais colocações convergem para o entendimento de que o PPP pode ser entendido como “um instrumento teórico-metodológico para a intervenção e mudança da realidade” (Vasconcelos, 2014, p. 169).

No entanto, foi possível identificar que nem todos os sujeitos da pesquisa têm conhecimento sobre o documento específico da escola, nem têm informações de como o mesmo foi construído. Isso foi possível de entender à medida que aplicamos os questionários com os docentes, em que 6 professores responderam que a escola tem o PPP, mas 5 disseram não terem tido acesso ao documento e nem sabem como ele foi construído. O trecho abaixo explica melhor essa situação:

Não, não cheguei a conhecer. Acredito que nos primeiros anos a gente ainda... ainda foi comentado alguma coisa, eu acredito, inclusive solicitado. Não sei se ainda é o mesmo, também tem isso. Inclusive foi solicitado algumas sugestões e tal, também não sei se ainda é esse que rege ou se já foi construído outro (P2).

Como se pode perceber, apesar dos sujeitos da pesquisa apresentarem algum conhecimento sobre o que é o PPP, a maioria deles não conhece o documento da própria escola. Isso pode ser considerado um problema não apenas para a gestão democrática, mas para a própria condução das ações da escola, já que se subentende que esse documento deve nortear tais ações.

Outro ponto importante para nossa pesquisa diz respeito à construção coletiva do PPP, já que consideramos que tal processo é requisito para o fortalecimento da gestão democrática. Portanto, nos preocupamos em procurar entender como foi o processo de construção do documento na escola. Aqui as informações nem sempre são convergentes pois, ao aplicarmos o questionário com a equipe gestora, observamos certa divergência nas informações. A divergência está no relato sobre o modo como o documento foi construído. Um dos relatos afirmou que o PPP foi elaborado em reuniões com toda a comunidade escolar, enquanto o outro relato informa que foi em reuniões que apenas estavam professores e a gestão escolar, informação essa que só é confirmada por um docente nos dados coletados. Observamos ainda, nos dados levantados, que apenas a gestora e uma docente demonstram ter propriedade sobre o documento, os demais entrevistados relatam não terem se apropriado do mesmo. Em todos os questionamentos sobre o PPP da escola os entrevistados diziam não recordar, não ter visto ou ter tido contato há muito tempo, o que revela que o documento não tem sido revisitado. Na fala de PR vemos claramente esse contexto:

Atualmente eu não lembro mais dele, mas antigamente eu participava, quando eu era de sala de aula, eu participava mais efetivamente das revisões, elaboração, revisão, mudança do Projeto Político-Pedagógico da escola. Mas hoje em dia eu não lembro mais (PR).

A maior parte dos sujeitos desconhece a situação atual do documento, isso fica claro nas entrevistas com profissionais que fazem parte da equipe escolar há mais tempo e demonstra uma fragilidade no cumprimento do princípio da gestão democrática presente na nossa legislação federal. Luck (2013) nos diz que a democracia se efetiva pelo caráter humano da instituição, na forma como se relacionam e se organizam em prol de uma coletividade educacional, que é capaz de vencer desafios e consolidar uma identidade. Assim, entendemos que o conhecimento e a construção do PPP pelo coletivo da escola podem ajudar a consolidar a identidade institucional e a fortalecer a coletividade educacional, o que parece estar em uma situação frágil dentro da realidade pesquisada.

Além disso, consideramos que o PPP consiste num importante instrumento para o fortalecimento da gestão democrática nas escolas, mesmo esse não sendo o único indício da democracia no interior do ambiente escolar. Desse modo, também buscamos identificar até que ponto os sujeitos entrevistados consideram que há práticas de gestão democrática na escola. Cabe ressaltar que é papel da escola qualificar a participação dos seus sujeitos, de forma que possam compreender que participar é ter uma ação ativa, cidadã e política, uma vez que democracia se aprende (Alencar e Perrella, 2022).

Quando questionamos se os docentes consideram a gestão da escola democrática, encontramos respostas que não revelam consenso, ou seja, cerca da metade dos sujeitos não consideram a gestão democrática. Nas falas dos docentes que caracterizaram a gestão como 'não democrática' aparece a insatisfação por não perceberem espaço para diálogo. Também citam ser uma escola com pouca flexibilidade, P5 nos diz: "Não. Porque democracia é trabalhar em conjunto, é colaboração, participação". Desses 3 docentes, 2 não conseguem enxergar nenhuma ação da escola no sentido de atender ao princípio da gestão democrática. Em contrapartida, os que consideram a gestão democrática citam que a escola inclui a comunidade nas atividades da escola e outra considera que os professores são apoiados nas decisões que dizem respeito ao administrativo e ao pedagógico. De todo modo, é interessante encontrar esses dados que dividem as opiniões, o que revela que não há um consenso entre os sujeitos.

Em nossas observações percebemos que de fato há pouco diálogo nos momentos de decisões, e, segundo nos informou a gestora, muitas decisões são tomadas de forma aligeirada por conta de um calendário escolar denso. Nesse sentido, observando o Calendário 2023 é possível destacar que o mesmo é composto de por 200 dias letivos, divididos em 4 bimestres. É possível observar que durante todo ano letivo são destinados apenas 4 dias para planejamento escolar (2 no início do ano e 2 na metade do ano), sem fazer referência ao termo "Projeto Político Pedagógico". Há também 5 reuniões de conselho pedagógico ao longo do ano e o plantão pedagógico divide espaço com um dia letivo (sendo 4 ao longo do ano letivo). (Recife, 2023) O que parece revelar um cotidiano escolar bastante movimentado e com pouco tempo pedagógico para debater os rumos da escola.

Como ressaltamos anteriormente, ao analisarmos os dados, percebemos um grupo de sujeitos divididos, com parte considerando que dentro da escola a gestão é democrática e outra parte não, nesse sentido, buscamos entender como docentes e gestores conceituam gestão democrática. Destacamos os trechos de falas de docentes: "É aquela em que existe a participação ativa de toda a comunidade escolar na tomada de decisões, para um melhor funcionamento da escola" (P6); assim como: "Uma gestão onde todos que fazem parte da escola, participem. Alunos, pais, professores, merendeiras" (P3). Como se pode ver, participação e poder de decisão estão expressos nos trechos destacados. O debate teórico reforça a gestão democrática como a participação de todos os segmentos da comunidade escolar, não apenas na participação física em atividades, mas como sujeito de responsabilidade com o estudante que se pretende formar na instituição do ensino. Para tanto, todos os envolvidos precisam estar comprometidos, serem responsabilizados e atuarem juntos nas ações e tomadas de decisões que dizem respeito aos mais diversos aspectos que perpassam a instituição (Veiga, 2012).

Nessa medida, nos chama atenção na pesquisa que a própria comunidade escolar não questiona ou não apresenta muito conhecimento sobre o documento do PPP.

Não sei se agora na eleição foi criado outro projeto pelas meninas que concorreram, porque há muito tempo atrás, nas primeiras eleições, a gestão tinha que apresentar um projeto político pedagógico para poder concorrer. Hoje eu não sei como funciona, então pode ser que seja esse próprio projeto (P2).

Sabendo que o PPP é um instrumento de fortalecimento do princípio da gestão democrática, compreendemos ser necessário que as equipes gestoras possam ter formação para que saibam como conduzir a construção, implementação, monitoramento e avaliação desse importante documento. Diante deste ponto, questionamos aos

entrevistados da gestão quanto aos momentos de formação continuada que abordaram a temática do PPP, assim GE nos diz: “formação continuada específica, que eu lembre não, mas é assim, houve em alguns colegiados, em algumas reuniões ao longo do tempo é... momentos de discussão a respeito, mas uma formação específica em Projeto Político Pedagógico, não.”

Ou seja, nos pareceu que, apesar dos sujeitos concordarem com a relevância de uma gestão democrática na escola, não há muito envolvimento da comunidade do processo de formulação do PPP que caminhasse no sentido do fortalecimento da identidade da escola. No próximo item, discutiremos a questão da implementação e avaliação do PPP.

2.1 Implementação, monitoramento e avaliação do Projeto Político Pedagógico

A implementação de um PPP é o passo seguinte à sua elaboração, mas aqui observamos uma dificuldade em falarmos de implementação quando muitos dos entrevistados desconhecem o PPP da escola. Esse movimento nos leva a refletir que a implementação do PPP não tem sido efetiva, ou que é uma implementação realizada apenas pela gestão escolar. Se considerarmos, junto com Paro (2017), que o PPP é um documento construído e implementado na coletividade, sua existência se reflete no cotidiano escolar, sua construção coletiva faz com que todos assumam a responsabilidade diante de sua execução, daí é possível dizer que essa não é exatamente a realidade da escola que estamos pesquisando. Mesmo assim, buscamos compreender quais são as dificuldades e os desafios que a equipe gestora encontra ao tentar implementar o PPP. Alguns elementos de dificuldades são apontados e podem tentar justificar a fragilidade da implementação do PPP, como nos diz esse trecho:

A implementação ela se torna difícil porque, para cada ação a gente tem que ter alguém ou mais de uma pessoa responsável, não é? E, assim, os professores já vivem muito assoberbados com “n” atribuições, então assim, uma coisa que pesa é porque a maioria das ações, a maioria delas, quem fica responsável é a gestão. Então essa é uma dificuldade, porque são muitos projetos, muitas ações ao longo do ano e os professores ficam assoberbados para assumir mais outras ações, fora as que a prefeitura já implementa. Então, assim, isso acaba sobrecarregando a gestão (GE).

Na mesma perspectiva, a VGE nos fala da rotina tumultuada do ano letivo, cita processos de formação continuada, reuniões, avaliações externas, inúmeras demandas que acabam limitando a possibilidade da escola poder vivenciar o seu PPP: “Porque tem muita coisa bacana no PPP, que às vezes acaba passando, nessa correria do dia-a-dia, das demandas, das exigências” (VGE).

As entrevistas concedidas pelas gestoras nos revelam uma alta demanda de trabalho que dificulta momentos de implementação do PPP, são citados projetos, programas, formações, que comprimem o calendário letivo e terminam marginalizando os objetivos próprios da escola para servir aos objetivos da Rede Municipal. No entanto, um aspecto observado na fala de GE é o excesso de ações sobre a responsabilidade da gestão, o que é um fato no cotidiano das escolas em geral, já que as atribuições da equipe gestora são muitas. De todo modo, entendemos que uma das funções principais de uma gestão é colocar em ação o PPP da escola, assim, concordamos com Veiga (2012) quando diz que a construção de um PPP é um compromisso de todos com o que se pretende realizar, é assim um documento que deve superar um trabalho pedagógico fragmentado e relações autoritárias de poder.

Monitorar e avaliar o PPP a fim de assegurar que suas metas e ações estão sendo cumpridas, assim como verificar o que precisa ser redirecionado, são ações inerentes aos princípios do PPP. Dessa forma, ao questionarmos a equipe gestora sobre como se dá o monitoramento e a avaliação do PPP, GE nos diz:

Na escola a gente tem o hábito de sempre na primeira reunião do ano a gente rever o do ano anterior, vê o que a gente vai manter que foi positivo, o que a gente vai melhorar, não é? E o que a gente vai acrescentar para aquele ano. E tem também o hábito de rever na reunião de retorno do recesso porque aí a gente avalia o que a gente propôs, que foi feito, o que não foi, porque não foi feito, como a gente pode fazê-lo até o final do ano. [...]. Já houve oportunidade, esse último ano não, mas em anos anteriores a gente já convidou participantes do segmento pais e comunidade, do conselho. Na verdade, depois da pandemia a gente não convidou mais para

participarem. Mas, já houve, antes da pandemia, reuniões de avaliação do Projeto Político Pedagógico que a gente teve representante do segmento pai ou mãe e comunidade (GE).

Nesse extrato de fala é colocado que o monitoramento e avaliação é realizado periodicamente, envolvendo a comunidade escolar. Mas não é possível confirmar se o que está em análise é o PPP ou apenas um movimento de debater os limites e as possibilidades de trabalho dentro da escola, já que observamos nas entrevistas que os sujeitos entrevistados desconhecem reuniões específicas com foco nesse documento, seja para avaliar, seja para monitorar.

Mesmo assim, destacamos dados oriundos das respostas dadas aos questionários aplicados a 6 docentes, quando questionados sobre com que frequência o PPP é monitorado e avaliado: 4 disseram não saber responder, 1 disse ser bimestralmente e o outro disse ser anualmente. Como se pode ver, são dados que divergem. Inclusive essa divergência é encontrada na resposta das gestoras, onde uma diz ser semestralmente e outra anualmente. Esses aspectos aqui elencados mais uma vez reforçam o que já vimos nas categorias anteriores: o PPP da escola não parece ter sido construído coletivamente, assim como não é possível afirmar que sua implementação e monitoramento vem se dando de forma regular, consistente e com ações de participação da comunidade. Essa realidade contradiz o que está posto no próprio documento do PPP da escola:

Faz-se necessário que sua gestão pedagógica, administrativa e financeira seja democrática e transparente, para que na pluralidade de visões constitua-se o caráter público das práticas da instituição. Para tal, os processos de decisões devem ser coletivos, participativos, de modo que as escolhas efetuadas sejam legítimas e os integrantes da comunidade escolar vejam-se co-responsáveis pela execução e acompanhamento das ações (PPP, 2023, p. 13).

Como podemos ver, de acordo com o documento, a escola defende uma gestão democrática, pautada nas decisões tomadas no coletivo no que diz respeito às ações pedagógicas, administrativas e financeiras objetivando exercer sua função social, movimento que parece ter muita dificuldade de ser vivenciado na prática. Compreendemos que a escola só alcançará sua autonomia e qualidade, quando tiver uma reflexão permanente de sua trajetória, com ações exitosas ou não (Resende, 1995).

É importante destacar que a necessidade de momentos para debates acerca do PPP está prevista como estratégia no Plano Municipal de Educação do município de Recife (Recife/2015-2025):

Estratégia 1.20) Programar no calendário encontros para a discussão e avaliação do projeto político pedagógico pelos profissionais da unidade, observando-se a política de ensino e respeitando-se os direitos dos estudantes.

Todavia ao confrontarmos essa estratégia com os dados coletados, não são evidenciados esforço por parte da gestão municipal para efetivação dessa estratégia. Como destacamos anteriormente, a rede municipal de ensino passou a suprimir dos seus calendários letivos a nomenclatura “Projeto Político Pedagógico”, que podia ser visto nos calendários letivos de 2012 e 2013, nos quais havia datas determinadas para discussões do PPP e planejamento escolar, no entanto os calendários letivos posteriores à 2013, passaram apenas a apresentar em suas legendas “Planejamento escolar”, que muitas vezes dividia espaço com “Abertura do ano letivo”. Nos anos de 2018 e 2019 observamos uma outra legenda “Planejamento coletivo”, já no calendário de 2023 a chamada volta a ser “Planejamento Escolar”. Compreendemos ainda que a chamada no calendário com essas nomenclaturas deixa a cargo de cada gestão escolar interpretar o que seria pauta desses planejamentos.

Esse movimento não fortalece o PPP e sua vocação de fomentar uma gestão democrática na escola. A indução de ações de monitoramento e avaliação via gestão de uma rede municipal de ensino é primordial para que a escola assuma sua parte nessa importante tarefa, já que, como se sabe, o cotidiano das nossas instituições é sempre intenso e com pouca margem para encontrar espaços com um fim no debate coletivo.

O monitoramento e avaliação do PPP é a garantia de que sua construção não se limitou ao simples processo de elaboração, é reconhecer e valorizar o papel de todos no esforço conjunto de sua formulação e reformulação. Reforçamos o que apregoa Dálmas (2002, p. 30), quando afirma que “no processo de planejamento vivenciam-se três momentos que se integram: elaboração, execução e avaliação. À maneira que se elabora, se executa e simultaneamente se avalia”. Ou seja, avaliar e monitorar constitui-se num elemento intrínseco do processo de planejar.

2.2 Escola e participação: a tomada de decisão como alicerce da gestão democrática

Uma das premissas da gestão democrática é a participação e essa deve acontecer não apenas pela presença nas reuniões e demais atividades da escola, mas principalmente pela possibilidade atuar efetivamente na tomada de decisão. No modelo de gestão democrática, a participação deve ser exercida por toda comunidade nos mais diferentes momentos do cotidiano da escola e tem na formulação de instrumentos democráticos uma de suas expressividades, sendo o principal deles o PPP.

Sendo assim, quando questionados sobre o poder de decisão dos sujeitos na escola, observamos que muitos não se sentem no direito de decidir, como podemos observar na fala de P7 que diz “Nem sempre. Porque não há muito diálogo”. Mesma postura adotada por P3: “Não, opinião ainda não e decidir também não”. A leitura desses trechos nos parece indicar que os entrevistados não se sentem convidados para decidir, como se não tivessem esse direito, se colocam, por vezes, com na posição passiva e de ouvintes.

Quando questionados se sentem abertura para falar ou opinar, alguns dizem que até encontram esse espaço, mas que optam por permanecerem como ouvintes, por conta da timidez. Ao observarmos outros dados como tempo de serviço na unidade, nos pareceu que aqueles que possuem um vínculo com a instituição de, aproximadamente, um ano ou menos, ainda não se sentem confiantes para expressar seus desejos e opiniões. Porém, quando analisamos a fala de profissionais vinculados há mais tempo percebemos um desejo de poder opinar e decidir mais.

Nos dados coletados, até a equipe gestora evidencia que existem tomadas de decisões que ocorrem apenas por parte desta.

Então essa é uma dificuldade, porque são muitos projetos, muitas ações ao longo do ano [...]. Então assim, isso acaba sobrecarregando a gestão que assume a maioria das ações e às vezes elas até não são realizadas por falta de tempo, porque são muitas coisas para fazer ao longo do ano e a gente vai priorizando as... as que são prioridade, as urgentes são prioridade e as outras acabam, as que não são urgentes, acabam ficando para o segundo plano. Então eu acho que a grande questão é essa, principalmente porque a gente tem pouco pessoal na escola, então isso é uma grande dificuldade. (GE)

De todo modo, se percebe um reconhecimento de que o movimento de participação ampla pode levar a aprendizados.

Eu acho que a relação boa existe daí, de você dar ao outro o direito de ser ouvido, não é? Então, assim, é isso também: é um processo de aprendizagem dia a dia, não é? A gente aprende a ouvir o outro, deixar o outro se expressar. Muitas vezes o outro nem diz aquilo que você gostaria de ouvir, mas, é um exercício, não é? (GE)

A gestora da escola reconhece que o movimento de participação é um movimento também de aprendizagem e ainda coloca que, ao ouvir uma crítica, pede que a pessoa apresente uma solução e afirma que a escola dá espaço para que a comunidade possa expressar sua opinião, embora ressalte a dificuldade com a estrutura física da instituição, que inviabiliza reuniões de grande porte. Retornemos então a Veiga (1995) que nos explica que uma das previsões que o PPP deve discutir é como se dará os processos decisórios. Faz-se necessário superar a gestão centralizada, que opta por decisões unilaterais. Os dados da pesquisa vão nos revelando a necessidade de pôr em prática mecanismos de fortalecimento da gestão democrática que modifica todo o processo de tomadas de decisões e relações interpessoais, considerando os aspectos sociais, configurando a figura do diretor escolar, para um gestor que exerce um importante papel de liderança, propiciando espaços efetivos de participação, conforme já apontava Luck (2006).

Quanto à participação, nas falas dos entrevistados, observamos que sempre relacionam participação às reuniões previstas no calendário letivo, conselhos escolares e plantões pedagógicos, quando tratam sobre o processo de ensino e aprendizagem dos alunos, assim como citam festividades. Os dados não evidenciaram se a participação nessas atividades estava pautada em poder de decisão ou se constituía apenas em colaboração. Quando questionados sobre a vontade de participar em mais momentos da escola, alguns se sentem contemplados nas suas participações, outros desejavam participar mais com decisões.

O que foi possível perceber é que ainda há um caminho a percorrer para garantir maior participação da comunidade escolar nos processos decisórios e na formulação e monitoramento do PPP, para que possa ser possível uma maior aproximação com o que está preconizado no próprio documento da escola:

Para tal, os processos de decisões devem ser coletivos, participativos, de modo que as escolhas efetuadas sejam legítimas e os integrantes da comunidade escolar vejam-se corresponsáveis pela execução e acompanhamento das ações (PPP/2023, p. 14).

Considerações Finais

Ao final de nossa pesquisa foi possível destacar que, mesmo identificando a elaboração do PPP para o ano letivo, não nos pareceu que tal elaboração seguiu o preceito de uma gestão democrática, assim como seu desdobramento: a implementação e o monitoramento. Desse modo, o PPP não se refletia nas práticas educativas, nem nos espaços da instituição escolar, fazendo com que o trabalho participativo na escola não fosse plenamente realizado.

Consideramos que sendo a gestão democrática um princípio previsto na Constituição, o esforço para democratizar a escola pública não deve partir apenas daqueles que compõem a escola, é imperativo que a gestão dos sistemas de ensino fomente esse princípio através de dispositivos legais e de processos de formação continuada. Entendemos também que as equipes que compõem a gestão escolar devem ser capacitadas de modo a compreender quais mecanismos pode pôr em prática em sua unidade educacional, de modo a favorecer um ambiente participativo, com tomadas de decisões coletivas, tornando a todos corresponsáveis pela escola. No caso estudado, observamos, por exemplo, a necessidade de que a gestão do sistema de ensino assegure em seus calendários letivos momentos de discussão, elaboração e avaliação dos PPPs, sem prejuízo dos dias letivos.

No entanto, ainda que os dados nos apontem que o PPP não se constitui como um instrumento de fortalecimento da gestão democrática da escola pesquisa, salientamos que a escola possui uma importante instância colegiada ativa: o conselho escolar. Consideramos que esse é um bom indicio, que pode se constituir em um forte espaço de participação e de mobilização na construção, monitoramento e avaliação do PPP. Portanto, esperamos, com esse estudo, contribuir para que a gestão democrática das escolas públicas possa ser cada vez mais evidenciada através das instâncias e instrumentos que as consolidem.

Referencias bibliográficas

Alencar, F., & Perrella, C. dos S. S. (2022). Resistências pela participação democrática na escola pública: Experiências da Rede Estadual Paulista. *Revista de Administração Educacional*, 13(1), 77–95. <https://doi.org/10.51359/2359-1382.2022.250550>

Alves-Mazzotti, A. J. (2006). Usos e abusos dos estudos de caso. *Cadernos de Pesquisa*, 36(129), 637–651. <https://www.scielo.br/j/cp/a/BdSdmX3TsKKF3Q3X8Xf3SZw/abstract/?lang=pt>

Araújo, S. de, & Castro, A. M. D. A. (2011). Gestão educativa gerencial: Superação do modelo burocrático? *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 19(70), 81–106. <https://www.scielo.br/j/ensaio/a/BfVtShRQgbcPfN4MjtL3R XR/?format=pdf&lang=pt>

Azevedo, J. M. L. (2001). *A educação como política pública* (2ª ed.). Autores Associados.

Ball, S. (2005). Profissionalismo, gerencialismo e performatividade. *Cadernos de Pesquisa*, 35(126). <https://www.scielo.br/j/cp/a/sHk4rDpr4CQ7gb3XhR4mDwL/abstract/?lang=pt>

Brasil. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília, DF: Presidência da República. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm

Brasil. (1996). *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996)*. Brasília, DF: Presidência da República. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm

- Brasil. (2014). *Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências*. Diário Oficial da União, Brasília, DF. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2014/lei/13005.htm
- Gadotti, M. (2003). Dimensão política do projeto pedagógico da escola. *Abceducatio*, 4(24), 36–41.
- Guedes, N. C. (2021). A importância do Projeto Político Pedagógico no processo de democratização da escola. *Ensino em Perspectivas*, 2(2), 1–15. <https://revistas.uece.br/index.php/ensinoem perspectivas/article/view/4815/3933>
- Libâneo, J. C., Oliveira, J. F., & Toschi, M. S. (2005). *Educação escolar: Políticas, estrutura e organização*. Cortez.
- Luck, H. (2006). *Gestão educacional: Uma questão paradigmática*. Vozes.
- Luck, H. (2013). *A gestão participativa na escola* (11ª ed.). Vozes.
- Lüdke, M., & André, M. (2018). *Pesquisa em educação: Abordagens qualitativas* (2ª ed.). E.P.U.
- Marques, L. R. (2020). Repercussões da nova gestão pública na gestão da educação: Um estudo de caso da rede estadual de Goiás. *Educar em Revista*, 36, e69772. <https://doi.org/10.1590/0104-4060.69772>
- Martins, P. de S. (2010). O financiamento da educação básica como política pública. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, 26(3), 497–514. <https://doi.org/10.21573/vol26n32010.19795>
- Medeiros, I. L. P., & Luce, M. B. (2006). *Gestão escolar democrática: Concepções e vivências*. Editora da Universidade/UFRGS.
- Monticelli, F. F., Coutinho, R. L., & Cavalcante, B. (2023). O Projeto Político Pedagógico e as possíveis conexões com as políticas externas. *Revista de Iniciação à Docência*, 8(1), 1–19. <https://doi.org/10.22481/riduesb.v8i1.12467>
- Paro, V. (2017). *Gestão democrática da escola pública*. Cortez.
- Projeto Político Pedagógico – PPP. (2023). *Escola XXXX*. Recife, Pernambuco, Brasil. [Documento não publicado].
- Recife (Município). (2015). *Lei nº 18.147, de 23 de junho de 2015. Aprova o Plano Municipal de Educação da cidade do Recife*. <https://conectaprofessores.com/2024/09/10/plano-municipal-de-educacao-recife/>
- Recife (Município). (2023). *Calendário ano letivo 2023*. Secretaria de Educação do Recife. Documento interno.
- Resende, L. M. G. (1995). Paradigmas-relações de poder - Projeto político-pedagógico: Dimensões indissociáveis do fazer educativo. In I. P. A. Veiga (Org.), *Projeto político pedagógico da escola: Uma construção possível* (pp. xx–xx). Papyrus.
- Santos, A. L. F. dos. (2011). Gestão democrática da escola: Bases epistemológicas, políticas e pedagógicas. In A. M. Gomes (Org.), *Políticas públicas e gestão da educação* (pp. xx–xx). Mercado de Letras.
- Vasconcelos, C. dos S. (2014). *Planejamento: Projeto de ensino-aprendizagem e projeto político-pedagógico* (24ª ed.). Libertard Editora.
- Veiga, I. P. A. (2012). Projeto político-pedagógico e gestão democrática: Novos marcos para a educação de qualidade. *Retratos da Escola*, 3(4), 163–171. (Arquivo PDF)
- Zaikievicz, A. P., & Schneckenberg, M. (2012). O trabalho do coordenador pedagógico e o projeto político pedagógico: Uma relação necessária. *Revista Publicatio UEPG*, 20, 67–79. <https://doi.org/10.22481/riduesb.v8i1.12467>

Fecha de recepción: 20-3-2025

Fecha de aceptación: 2-7-2025