

## Gestão democrática e educação de qualidade: desafios do gestor escolar

### Resumo

Esse artigo apresenta uma pesquisa qualitativa realizada com gestores de escolas públicas e instituições filantrópicas especializadas, com o objetivo de caracterizar o papel do gestor escolar e de identificar os desafios enfrentados na gestão, no que diz respeito: às questões administrativas; contemplações sobre o Projeto Político Pedagógico; relacionamento entre os componentes da comunidade escolar; solicitações de resultados quantitativos das avaliações nacionais; obtenções de recursos; encaminhamentos pedagógicos e relacionamentos entre os componentes da comunidade escolar. Esclarece-se que a investigação sobre os desafios enfrentados pelos gestores se articula à formação dos educandos para o exercício da cidadania, não com uma visão utilitária de ordem política e social para a individualidade e consumismo do mundo moderno, mas para o convencimento de que a escola, realmente, é um espaço democrático, na qual, se processam conhecimentos e habilidades para a formação humana.

**Palavras-chave:** Gestor Escolar. Gestão Democrática. Educação de Qualidade.

**Neusa Nogueira Fialho**

Pontifícia Universidade Católica do Paraná  
neusa\_nf@yahoo.com.br

**Neide Mitiyo Shimazaki Tsukamoto**

Pontifícia Universidade Católica do Paraná  
neidemity@yahoo.com.br

## Introdução

Entende-se que a qualidade da educação apoia-se na competência de seus profissionais em ofertar aos alunos uma aprendizagem significativa, capaz de promover o desenvolvimento de habilidades e atitudes necessárias ao enfrentamento dos desafios atuais, revelados em um mundo globalizado e permeado pelas tecnologias da informação e da comunicação.

Diante disso, enfatiza-se a necessidade de uma gestão escolar com premissa participativa e autônoma, nas tomadas de decisões sobre a organização e o funcionamento da instituição, capaz de assumir as responsabilidades referentes aos aspectos de âmbito escolar.

Sendo assim, “as ações e a maneira de agir de cada gestor demonstram o que ele realmente pensa e os valores que preza e assume. É preciso, entretanto, enfatizar que a instituição com certeza irá sentir os efeitos do estilo de gestão que adota” (JULLIATO, 2007, p. 175). Elucida-se, assim, a necessidade de processar uma gestão democrática, revelada em ações amparadas na ética e no respeito, que trabalhe pelo coletivo, compartilhando decisões, colaborando assim, para uma educação de qualidade e equidade.

Para tal, destaca-se que, a qualidade da educação atrela-se à visão colaborativa da escola, na qual, o gestor/diretor, os pedagogos, os professores, os alunos, os funcionários, os pais, a comunidade, entre outros, constituem o conceito de comunidade escolar que delinea a gestão escolar democrática.

Partindo desses pressupostos, apresenta-se nesse artigo uma pesquisa realizada com gestores de escolas públicas e instituições filantrópicas especializadas, com o objetivo de caracterizar o papel do gestor escolar e de identificar os desafios enfrentados na gestão, no que diz respeito: às questões administrativas; contemplações sobre o Projeto Político Pedagógico; relacionamento entre os componentes da comunidade escolar; solicitações de resultados quantitativos das avaliações nacionais; obtenções de recursos; encaminhamentos pedagógicos e relacionamentos entre os componentes da comunidade escolar.

Destaca-se que a escola constitui o espaço legítimo da sociedade moderna para ser, conforme Rodrigues (2001, s/p), “não apenas, o lugar da escolarização, mas, sobretudo o da formação humana e o da formação do sujeito ético”. Assim, esclarece-se que a investigação sobre os desafios enfrentados pelos gestores se articula à formação dos educandos para o exercício da cidadania, não com uma visão utilitária de ordem política e social para a individualidade e consumismo do mundo moderno, mas para o convencimento de que a escola, realmente, é um espaço democrático, na qual, se processam conhecimentos e habilidades para a formação humana.

### Os Desafios Contemporâneos e a Gestão Escolar

A função da escola, desde a sua instituição, tem como foco ensinar o conhecimento organizado academicamente, de onde afluem as concepções educacionais na busca por uma educação completa, inovadora e voltada para a complexidade. As atribuições iniciais, com características de formar valores morais, se compatibilizavam com outras instituições sociais, como a família e comunidade, pois, a educação, com validade social, se processa na escola e soma-se ao papel desempenhado pelas comunidades, tendo início na família, a começar pelos pais e passando por todos os adultos que convivem com a criança. Entretanto, já foi um papel desempenhado pelas comunidades, até porque se,

[...] constituíam um corpo educativo formado, principalmente, pelos mais idosos, que preservavam os princípios a serem seguidos por todos os membros da vida comunitária. A religião também já desempenhou um poder educativo em relação a uma série de valores invocados pelas comunidades. E, por último, as instituições sociais, como o Estado e seus aparelhos, a justiça, os partidos políticos, as organizações da sociedade civil e, do ponto de vista dos conhecimentos e habilidades, as instituições educacionais (RODRIGUES, 2001, s/p).

Esse mesmo autor constata, também, a visível desintegração das instituições familiares, desvalorização dos valores religiosos e das escolas como unidades educativas, ladeada por transformações no espaço urbano, com desigualdades notórias que afetam as formas de organização humanitária da vida coletiva, trazendo como consequência,

[...] enormes perdas de meios educativos na vida contemporânea. A única instituição que ainda mantém uma presença universal é a instituição escolar. Curiosamente, é ainda a única instituição para a qual se dirigem e são dirigidas todas as novas gerações, desde seu nascimento (RODRIGUES, 2001, s/p).

Nesse contexto, pressupõe-se que a instituição escolar, enquanto espaço de construção de saberes, necessita de um gestor escolar democrática para garantir o “funcionamento pleno da escola como organização social, com o foco na formação de alunos e promoção de sua aprendizagem” (LÜCK, 2009, p. 15).

Para Rodrigues (2001, s/p), a democracia é “o modo como seres humanos autônomos, livres e responsáveis articulam as diversas vontades e capacidades individuais e coletivas para construir um modo de viver que lhes permita o mais alto grau possível de exercício de sua liberdade, em um espaço público”, podendo expressar o seu modo de ser e de pensar.

Significar o sentido de gestão torna-se fundamental, neste contexto. Gestão, explica Cury (2005, p. 14) “provém do verbo latino gero, gessi, gestum, gerere e significa: levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, gerar”. Desse modo, o gestor, na figura do diretor, precisa chamar para si a organização pedagógica, preocupando-se com as interações de conhecimentos e a unidade pedagógica, de acordo com a Projeto Político Pedagógico (PPP) visando à valorização de um currículo que fundamente a reflexão contínua e a participação crítica.

É essencial que o gestor tenha consciência da comunidade escolar da qual faz parte, que é composta de alunos, professores, funcionários internos da instituição, instâncias colegiadas e, também, pelos pais dos alunos, assim como por toda a comunidade. O gestor com liderança participativa possibilita o aprimoramento da comunidade escolar, na conjunção de realizar com sucesso os projetos que possam transformar a realidade da escola e dos alunos. Portanto, é preciso considerar que o processo educacional:

[...] requer de seus administradores a capacidade de articulação e construção do processo, não limitando suas funções, apenas ao controle dos padrões de legalidade. Devem ser capazes de lidar com as relações

de poder, presentes no cotidiano, sabendo observar, investigar e interpretar os acontecimentos do universo escolar, aceitando os conflitos como desafios saudáveis, conduzindo-os para o sucesso da ação administrativa (PINTO, 2009, p. 4).

A autora acrescenta ainda, que “devem ser articuladores de todas as forças no interior da instituição, promovendo as aproximações entre professores/professores, professores/alunos e demais segmentos da unidade escolar, buscando o equilíbrio e o bem estar” (IDEM).

A Resolução CNE/CEB Nº 04/2010 que define as Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Básica, no quesito Gestão Democrática e Organização da Escola, aponta em seu Art. 55, que “a gestão democrática constitui-se em instrumento de horizontalização das relações, de vivência e convivência colegiada, superando o autoritarismo no planejamento e na concepção e organização curricular, educando para a conquista da cidadania plena”, de maneira a fortalecer “a ação conjunta que busca criar e recriar o trabalho da e na escola” (BRASIL, 2010).

Assim, a principal característica da gestão escolar democrática consiste na participação efetiva da comunidade escolar, proporcionando mudanças positivas e inovadoras no cotidiano do processo de ensinar e aprender, por meio de intervenções e indicativos de alternativas que busquem sanar as dificuldades e garantir a aprendizagem dos alunos. Logo, a escola exercerá ou poderá exercer um papel de instituição formadora dos seres humanos, com bases sólidas retratadas no Projeto Político Pedagógico.

## O Projeto Político Pedagógico e a Realidade Escolar

A função pedagógica atribuída à escola vincula-se à socialização do conhecimento historicamente elaborado e acumulado pela humanidade, com o objetivo principal de apreender o saber sistematizado, que atrela-se na formação da consciência e do entendimento de mundo. Portanto, a escola é ainda considerada uma das mais importantes instituições da sociedade, um espaço constituído por aspectos que se entrelaçam com a contemporaneidade, presentes no currículo que formata o Projeto Político Pedagógico (PPP).

De acordo com Libâneo (2004), o PPP constitui o documento que detalha objetivos, diretrizes e ações do processo educativo a ser desenvolvido na escola, expressando a síntese das exigências sociais e legais do sistema de ensino e os propósitos e expectativas da comunidade escolar. Sendo assim, o PPP constitui o documento mais importantes para a gestão educacional democrática. Construído e reconstruído coletivamente, o PPP pode ser considerado o eixo central da organização do trabalho na escola, devendo articular os aspectos administrativos aos aspectos pedagógicos e aos objetivos da escola.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN 9.394/96), em seu artigo 15, concedeu à escola progressivos avanços no que se refere à autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira. O Art. 3º, inciso VIII, da LDBEN 9394/96 contempla o princípio da gestão democrática, especificando em seu Art.14 a participação dos profissionais da educação e da comunidade escolar na elaboração do PPP da escola.

A legalidade ainda afirma, no Art. 43, da Lei de Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Básica, que:

O projeto político-pedagógico, independentemente da autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira da instituição educacional, representa mais do que um documento, sendo um dos meios de viabilizar a escola democrática para todos e de qualidade social (BRASIL, 2010, s/p)

Nesse sentido é necessário conhecer a realidade da escola e refletir sobre as mesmas, a fim de planejar coerentemente as ações necessárias para a construção do PPP. É válido ressaltar que, nessas ações, estejam contempladas também as metodologias mais adequadas para atender às necessidades sociais e individuais dos estudantes. Conforme sintetiza Sens (2004, s/p) “construir o projeto político-pedagógico significa enfrentar o desafio da transformação global da escola, tanto na dimensão pedagógica, administrativa, como na sua dimensão política”.

O aspecto pedagógico compreende o processo de ensino e aprendizagem, com todas as variáveis que o constitui, como por exemplo, a organização dos conhecimentos, do espaço e do tempo escolar, a relação professor-aluno e a metodologia de ensino.

Abrange ainda, a revisão de concepção da aprendizagem, assim como da avaliação e do conselho de classe, os marcos conceituais que darão suporte ao PPP da escola.

Já o aspecto administrativo envolve as questões de infraestrutura e de pessoal, interligadas diretamente com o campo político, onde se situam as relações de poder e do processo decisório. Entretanto, para que ocorra a democratização dos processos de decisão é fundamental a participação dos segmentos representativos da comunidade, especialmente na ação de planejar, executar e avaliar o PPP.

O Projeto Político Pedagógico que visa construir e assegurar a gestão democrática se caracteriza por sua elaboração coletiva. Assim, 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. É um importante caminho para a construção da identidade da instituição. É um instrumento teórico-metodológico para a intervenção e mudança da realidade. É um elemento de organização e integração da atividade prática da instituição neste processo de transformação (VASCONCELLOS, 2006, p. 169).

Desta forma, é fundamental que a escola tenha sua identidade, com qualidades que a façam ser única para todos que nela passam uma parte de suas vidas. E essa preocupação deve estar presente na elaboração do projeto político pedagógico, o qual deve contribuir para criar ou fortalecer a identidade da escola.

O Capítulo III da Resolução CNE/CEB N° 04/2010 que define as Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Básica, no quesito Gestão Democrática e Organização da Escola, em seu Art. 54 esclarece que “é pressuposto da organização do trabalho pedagógico e da gestão da escola conceber a organização e a gestão das pessoas, do espaço, dos processos e procedimentos que viabilizam o trabalho expresso no projeto político-pedagógico”, bem como, “em planos da escola, em que se conformam as condições de trabalho definidas pelas instâncias colegiadas” (BRASIL, 2010).

Vale ressaltar que, tanto os professores como os gestores, precisam perceber a relação intrínseca entre os elementos que constituem o plano de trabalho docente,

dando a dinamicidade, flexibilidade e praticidade necessárias para um trabalho intencionalmente planejado. Para isso é imprescindível levar em consideração que a consolidação de uma gestão escolar democrática oportuniza espaço e tempo para as organizações didáticas, discussões, análises, pesquisas, enfim, elementos que aprimorem o planejamento das práticas pedagógicas.

Certamente, a gestão escolar democrática irá proporcionar materiais técnicos e didáticos para a elaboração e também condições para o desenvolvimento do PPP que a identifique como autores e atores de transformações e emancipações de sujeitos via educação.

Desta forma, torna-se relevante o acompanhamento dos processos e dos resultados das propostas estabelecidas no PPP, no sentido de analisar se houve a apreensão dos saberes – conhecimentos na amplitude prática. Assim, coloca-se em evidência as questões sobre a avaliação e as formas de análises adotadas, na qual o conselho de classe representa uma delas.

### **Gestão Educacional Participativa e Democrática**

Um dos motivos mais frequentes de debates, reflexões e, inclusive, de iniciativas públicas é a gestão democrática. Segundo Cury (2005, p. 18), “a gestão democrática é, ao mesmo tempo, transparência e impessoalidade, autonomia e participação, liderança e trabalho coletivo, representatividade e competência”, e a escola configura-se num dos melhores espaços de construção democrática.

Origina-se, assim, os desafios e as perspectivas de democratização da escola, pelo fato de solicitar regulamentação própria e específica para um bom funcionamento, dos quais torna-se imprescindível ressaltar o Regimento Escolar.

No âmbito da organização escolar, o regimento da escola é legalmente definido como “o conjunto de normas que regem o funcionamento e os serviços do estabelecimento de ensino” (Indicação nº 3/72). No que se refere à organização



pedagógica e decorrente direta do exercício da autonomia que a Lei confere aos estabelecimentos, "o regimento se constitui numa autêntica síntese do projeto político-pedagógico da escola" e nele a escola "institucionaliza e concentra seus princípios e procedimentos" (PARANÁ, 1999).

O processo de construção do Regimento Escolar favorece a melhoria da qualidade da educação, pois define a responsabilidade de cada um dos segmentos que compõem a instituição escolar, visando à ciência das atribuições da comunidade escolar. Esclarece-se que o Regimento Escolar constitui um instrumento de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando a qualidade do ensino, fortalecendo a autonomia de todos os envolvidos no processo educacional, valorizando a comunidade escolar e fazendo cumprir, efetivamente, as ações educativas estabelecidas no Projeto Político-Pedagógico da escola.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB nº 9394/96, especifica que o Regimento Escolar deve ser democraticamente construído pela comunidade escolar (BRASIL, 1996). Assim sendo, todo o colegiado precisa não apenas conhecê-lo, mas também se responsabilizar por sua observância. Entretanto, a articulação do gestor/diretor na elaboração e divulgação deste documento é fundamental, uma vez que:

[...] o diretor exerce papel fundamental na condução da escola na medida em que ele é ou não facilitador da participação da comunidade escolar na tomada de decisão da vida da escola. À medida que as pessoas participam e à medida que sugerem, questionam e decidem, elas se envolvem, se sentem responsáveis, estabelecendo a co-responsabilidade e a colaboração solidária, realizando a participação coletiva (WATANABE, 1999, p. 580).

É fundamental que o gestor escolar articule a organização do trabalho da escola e dos espaços de decisões junto à comunidade escolar priorizando a democracia, e que suas iniciativas proporcionem a todos, condições para agir nos espaços escolares discutindo, acompanhando e controlando as ações pedagógicas, bem como a aplicação de recursos e a implementação das políticas públicas que resultem em melhor qualidade da educação ofertada pelo estabelecimento de ensino que representa.

A participação dos colegiados escolares pode facilitar e contribuir com o trabalho do diretor, os quais representam a comunidade escolar e a expressão da gestão democrática. Esses colegiados escolares compreendem: o Conselho Escolar, a APMF e o Grêmio Estudantil que “juntos definem metas e tomam decisões, visando melhorar a qualidade das práticas educativas e a organização do trabalho pedagógico” (PARANÁ, 2011).

Um dos caminhos para se avançar na gestão democrática é o Conselho Escolar, “entendido como o principal espaço de decisão e deliberação das questões pedagógicas, administrativas, financeiras e políticas da escola” (PARANÁ, 2011), o que requer definições objetivas das atribuições e do papel político do Conselho Escolar juntamente com a equipe gestora.

Outro espaço de atuação democrática é a APMF, sua organização e forma de atuação “deve ir além da mera função de unidade executora, considerando o recebimento de recursos públicos e possibilidade de captação de recursos junto à comunidade quer de forma voluntária, quer por meio de parcerias” (PARANÁ, 2011).

O Grêmio Estudantil, segundo a Diretoria de Políticas e Programas Educacionais “é o colegiado no qual se consubstancia de modo muito peculiar a expressão da democratização das relações no âmbito da escola pública” (PARANÁ, 2011). Desta forma, cabe ao diretor incentivar a participação dos alunos neste espaço que pode representar para muitos estudantes os primeiros passos para uma vida política em sociedade. Portanto, os Grêmios contribuem, decisivamente, para a formação e o enriquecimento educacional de grande parcela dos jovens estudantes.

Nesse contexto, uma gestão democrática e participativa é aquela que se comunica com todos permitindo a criação de soluções mais rápidas para atender a maioria, por meio de uma ação pedagógica e educativa de maneira coerente que vem de encontro às atuais exigências da vida social, ou seja, formar cidadãos, oferecendo a possibilidade de apreensão de competências e habilidades necessárias para que o aluno seja inserido na sociedade.

Para isso é necessário que se estabeleça objetivos gerais e específicos, relacionados ao ensino, definindo linhas de atuação, em função do perfil da comunidade e dos alunos, propondo metas a serem atingidas. É preciso ainda acompanhar e avaliar o rendimento das propostas pedagógicas, dos objetivos e do cumprimento de metas, bem como, avaliar o desempenho dos alunos, do corpo docente e da equipe escolar, como um todo.

Desse modo, torna-se imprescindível um trabalho efetivo com o corpo docente e discente sobre a realidade dos resultados educacionais na perspectiva de melhorar e aprimorar o processo educativo. Faz-se necessário, também, envolver a família e a comunidade com propostas de parceria em contribuição ao processo de aprendizagem. E isso tudo depende de uma gestão democrática e participativa, com professores trabalhando satisfeitos e motivados tendo o apoio do gestor, no sentido de proporcionar condições físicas para desenvolver os conteúdos propostos em seus planejamentos de ensino e, inclusive, incentivando-os na inserção dos recursos tecnológicos para agregar à sua prática pedagógica.

Ao gestor escolar cabe, então, a responsabilidade por toda a dinâmica da ação educativa, bem como repensar o processo de ensino e aprendizagem dos educandos, envolver e comprometer pais, alunos e professores, para que todos possam participar da tomada de decisões, coletivamente e contribuir para a qualidade do ensino.

Todavia, as responsabilidades de um gestor elucidam a reflexão de Libâneo (2004), de que os diretores acabam sendo alvos de críticas pelos excessos de ações de natureza burocráticas, conservadoras, autoritárias, centralizadoras, entre outras, que destituem as práticas de gestão participativa, de liderança participativa, de atitudes flexíveis e compromisso com as necessárias mudanças na educação, em especial, na educação especial.

Para que tais ações se tornem realidade é necessário um processo de formação, a fim de apropriar as diretrizes oficiais, que não são poucas, como os pareceres, normas, formas de solicitar, etapas a cumprir, entre outras. De forma que, confirma-se que para

ser um gestor é preciso uma formação específica, que vá além de ganhar a eleição para diretor.

Para superar os entraves de uma racionalidade burocrática dos diretores, e nas palavras de Libâneo (2004) considera-se o gestor educacional com personalidade de responder pelas suas próprias ações, e como meta desta proposta, deve respeitar as diferenças, por meio de pesquisa, análise e consensuadas na cultura da dialogicidade, ciente das políticas vigentes, porque, o gestor é antes de tudo um político crítico e consciente.

### Aportes Metodológicos e Análise dos Dados

A pesquisa que se apresenta é de abordagem qualitativa, de natureza exploratória, com o objetivo de analisar a realidade de gestores escolares da cidade de Curitiba do Estado do Paraná, mais especificamente suas prioridades como administradores, sua participação na elaboração do projeto político pedagógico e seus maiores desafios como gestor, contando com a participação de oito gestores.

Como instrumento para a coleta de dados utilizou-se um questionário semiestruturado, contendo *informações pessoais* (idade, sexo e formação) e três questões: 1. *Análise e enumeração (de um a cinco e por ordem de relevância) de itens essenciais para uma gestão escolar democrática e de qualidade*, a saber: administrativo, pedagógico, relacionamento gestor-aluno e gestor-professor, obtenção de recursos, interação com a comunidade e avaliações nacionais; 2. *Comentário sobre o Projeto Político Pedagógico enfatizando sua participação* e 3. *Escrita dos maiores desafios como gestor escolar*.

Para as respostas dos gestores, participantes dessa pesquisa, optou-se por caracterizá-los como: G1, para gestor 1; G2, para gestor 2; G3, para gestor 3 e assim sucessivamente.

Com relação ao sexo dos participantes temos que, dos 8 gestores pesquisados, 3 são do sexo masculino e 5 do sexo feminino. Quanto à faixa etária dos participantes, observou-se que, dois gestores estão na faixa dos 31 aos 40 anos; quatro, na faixa dos 41

aos 50 anos, e dois, na faixa dos 51 aos 60 anos. No que se refere à formação, os dados mostram que seis dos pesquisados encontram-se no grau de especialização e dois concluíram o mestrado.

A primeira questão do questionário solicitava aos gestores participantes a escolha de, por ordem de relevância, cinco itens selecionados como fundamentais na representação da função de gestor escolar. Assim, a primeira ordem de maior relevância para os gestores pesquisados, diz respeito à parte pedagógica da escola, em que 63% dos gestores, ou seja, cinco deles apontaram esse item como primeira prioridade na sua gestão escolar. Os outros gestores apontaram como primeira relevância em sua gestão o item relacionamento gestor/professor (2 gestores) e o item avaliações nacionais (1 gestor).

A estrutura administrativa, as avaliações nacionais e a relação gestor/professor, itens citados pelos gestores como prioridade na administração de uma escola precisam ser observados e analisados em uma gestão escolar. Entretanto, é preciso entender, conforme aponta Araújo (2009, p. 53), que o administrativo assim como os demais itens citados,

[...] devem ser encarados tão seriamente como o pedagógico, pois este depende daqueles e aqueles só têm razão de existir se de inteiro compromisso com a finalidade da educação, com a preservação da qualidade e a serviço do pedagógico, pois a essência da organização escolar está centrada no pedagógico.

Desse modo, constata-se que a escola deve ter uma proposta pedagógica planejada e de extrema qualidade educacional, priorizando a formação do ser humano para que possa viver criticamente e coerentemente em sociedade.

Como segundo item de maior relevância para os gestores pesquisados temos a interação com a comunidade (2 gestores), o administrativo (2 gestores) e o relacionamento gestor/professor (2 gestores), os três itens com a mesma proporção, ou seja, duas escolhas para cada um. As demais escolhas compreenderam: o pedagógico (1 gestor) e o relacionamento gestor/aluno (1 gestor).

Como terceira opção de escolha, os resultados apontaram novamente para três itens: administrativo (2 gestores), relacionamento gestor/aluno (2 gestores) e a interação com a comunidade (2 gestores); um gestor optou pela obtenção de recursos e um outro optou pelo pedagógico da escola.

O quarto item de maior relevância apontado pelos gestores pesquisados refere-se à obtenção de recursos para a escola, totalizando 37% dos pesquisados, ou seja, 3 gestores. Dois gestores optaram pelas avaliações nacionais. Os demais optaram pelo pedagógico (1 gestor); pelo relacionamento gestor/aluno (1 gestor); pelo administrativo (1 gestor).

E o último item de maior relevância apontado pelos gestores escolares é a interação com a comunidade (3 gestores). Na sequência vem o relacionamento gestor/aluno (2 gestores), o pedagógico da escola (1 gestor), o administrativo (1 gestor) e o relacionamento gestor-professor.

Vale ressaltar que para um dos gestores, o pedagógico foi apontado como última opção. Para essa gestora as avaliações nacionais são mais relevantes, pois segundo ela, “a escola tem que evoluir em todos os aspectos, cumprir o seu papel de formar cidadãos acompanhando a evolução da sociedade, atendendo suas expectativas, produzindo conhecimento” (G6). No entanto, fica evidente que as avaliações nacionais priorizam a classificação, o que não contribui para o avanço e o crescimento do aluno. Daí a necessidade de uma atenção maior para o aspecto pedagógico da escola, que se bem estruturado e organizado muito poderá contribuir para o desenvolvimento dos alunos, preparando-os para enfrentar as exigências da sociedade.

Diante dos dados apontados percebe-se que alguns itens ainda causam dúvidas para os gestores pesquisados, no que se refere à sua relevância numa gestão escolar, como por exemplo, os itens: relacionamento gestor-aluno e gestor-professor que aparece várias vezes na sequência de prioridades. Entretanto, os resultados revelam-se satisfatórios, pois o item de maior relevância dos gestores pesquisados é o que se refere ao aspecto pedagógico. E isso fica muito claro em suas justificativas para a primeira questão dessa pesquisa, quando afirmam:

**G1:** Considero que a maior relevância no trabalho do gestor esteja fixada em torno das questões pedagógicas da escola, pois esta é a razão do trabalho escolar. [...] o fazer da escola está no processo ensino-aprendizagem.

**G2:** A partir do momento em que o pedagógico vai bem há reflexos nos outros fatores da escola, como: relacionamento professor-aluno, gestor-professor e interação com a comunidade.

**G3:** As relações pedagógicas são o epicentro e a razão de todo trabalho da educação dos gestores. Os gestores buscam melhorar a gestão da escola a partir do pedagógico, da construção do PPP, a gestão é a ferramenta a serviço da melhoria da qualidade do ensino.

**G4:** O pedagógico é a única razão para existir uma escola. Os outros itens são consequentes administrativos.

**G5:** Considero importante ter uma estrutura administrativa e pedagógica muito bem organizada para acolher as pessoas neste espaço.

A segunda questão dessa pesquisa pedia que o gestor comentasse sobre o projeto político pedagógico de sua escola e questionava sua participação na elaboração desse documento. É importante lembrar que, de acordo com Veiga (2004, p. 56), a construção do Projeto Político Pedagógico, “é um ato deliberado dos sujeitos envolvidos com o processo educativo da escola”. Essa mesma autora entende que o PPP “é o resultado de um processo complexo de debate, cuja concepção demanda não só tempo, mas também estudo, reflexão, e aprendizagem de trabalho coletivo” (VEIGA, 2004, p. 56), devendo portanto, constituir-se um trabalho em conjunto com a equipe escolar, principalmente, dos responsáveis pelos serviços pedagógicos, no caso, os pedagogos.

Isso posto, apresenta-se, na sequência, os comentários sobre o PPP, descritos pelos gestores pesquisados:

**G1:** *Tive papel fundamental na condução do trabalho coletivo que culminou com a elaboração do PPP da escola. Cabe considerar que a comunidade escolar participou ativamente da elaboração deste importante documento [...]. Precisei estar atento em especial aos seguintes aspectos: a) chamamento à comunidade para participar da elaboração; b) oportunizar espaços para que a participação ocorresse, como reuniões e assembleias com os segmentos escolares; c) acompanhar os processos de elaboração e revisão do PPP.*

**G2:** *A participação do diretor no processo é de organizar os grupos de estudo, estar à frente das discussões e finalização do PPP, pois este é o que*

*direciona todas as ações escolares sendo de extrema importância para estudos e consultas pela equipe pedagógica e administrativa, professores e funcionário.*

**G3:** *Somos corresponsáveis na participação e construção do PPP e como tarefa específica articuladores dos diferentes segmentos da escola para a efetivação e elaboração deste, tendo como foco principal a aprendizagem do aluno.*

**G4:** *É preciso reformular essa ideia. “É preciso que se diminuam as distâncias entre o que falamos e o que fazemos” (PAULO FREIRE).*

**G5:** *O meu envolvimento foi a participação ativa do começo ao fim, interagindo e contribuindo com os conteúdos e programas, sobretudo com a Educação Religiosa.*

**G6:** *Não tenho como comentar, não participei.*

**G7:** *O PPP está em construção, pois é muito antigo e não atende às necessidades da unidade e da comunidade atual. Tem muito a ser modificado, e tem sido estudado por toda equipe nos dias de permanência e reuniões pedagógicas.*

**G8:** *Foi de divulgação interna, motivação, explanação da necessidade e acompanhamento das ações de reelaboração e realimentação do mesmo, o qual foi operacionalizado pela equipe pedagógica.*

Percebe-se a participação ativa do gestor na elaboração do PPP, no sentido de organizar, motivar e participar a comunidade, conforme descrições do G1, G2, G3, G5 e G8 evidenciando que na gestão democrática a participação é elemento fundamental para a consecução dos fins, e que, conforme explicita Veiga (1995, p. 45), exige do gestor:

*Liderança e firmeza para coordenar o processo. Nesse sentido, é preciso que o gestor tenha liderança e firmeza no sentido de encaminhar e viabilizar decisões com segurança, como elementos de competência pedagógica, ética e profissional para assegurar que decisões tomadas de forma participativa e respaldadas técnica, pedagógica e teoricamente sejam efetivamente cumpridas por todos.*

Apenas um gestor (G6) não participou da elaboração do PPP de sua escola, mas não apresentou justificativa para tal fato. Além disso, uma das descrições, mostrou a necessidade de se efetivar o que é proposto no PPP (G4). Porém, apenas um gestor apontou a participação da comunidade na elaboração desse documento (G1), que por ser



um processo democrático de decisões deveria envolver todas as instâncias colegiadas e inclusive a comunidade.

No que se refere aos maiores desafios como gestor escolar, a terceira questão da pesquisa, chegamos à conclusão de que estes convergem para os seguintes pontos:

- A necessidade de recursos físicos e financeiros para implementar ações pedagógicas;
- O desestímulo do corpo docente;
- O abandono e as faltas dos alunos;
- A consciência da comunidade de que o aprendizado é responsabilidade de todos;
- A relação com os professores e a comunidade.

Para ilustrar os pontos apontados cita-se a descrição de alguns gestores:

**G1:** *Em relação aos professores, muitas vezes, foi preciso um trabalho de articulação, para que estes assumissem aquilo que foi projetado no PPP.*

**G5:** *A falta de investimento e reconhecimento de diferentes órgãos públicos que não se interessam em conhecer e ajudar a instituição. Dificuldade em manter os profissionais que são indispensáveis para o trabalho por falta de recursos e verbas para pagá-los de forma digna (escola para alunos com necessidades especiais - filantrópica).*

**G7:** *Vejo que meu maior desafio é gerir um equipamento com uma infraestrutura precária, sem recursos para manutenção e sem previsões do governo em relação a reformas.*

**G8:** *Conseguir recursos físicos e financeiros para implementar ações pedagógicas não tradicionais, pois a mantenedora não propicia.*

**G9:** *Conscientizar a comunidade de que o aprendizado é responsabilidade de todos.*

Os relatos denotam a configuração da realidade da educação do Século XXI que se consolidam em desafios, alguns inéditos e outros antigos, mas, agravados pelas transformações sociais.

## Considerações Finais

Os desafios da educação contemporânea envolvem compreensões de aspectos múltiplos, e denunciar as falhas na educação exige interpelações multifatoriais. Superar os problemas relacionados à educação não é tarefa fácil, por isso é necessário renovar modelos já existentes, tendo em vista que uma escola de qualidade e dinâmica precisa estar aberta às inovações, refletindo, questionando, repensando e até mesmo reformulando para que as transformações aconteçam para o bem do coletivo.

A participação dos gestores, nesta investigação, retrata as condições de sua atuação e reafirmam a relação do processo educativo com o contexto sociocultural, como condições essenciais para respaldar o projeto pedagógico e o aspecto organizacional, tanto administrativo quanto pedagógico.

Assim, contatou-se, pelas expressões dos gestores, que a idealizada gestão escolar democrática, depara-se com o contexto de orientações das políticas educacionais, com pautas predominantemente neoliberais, nas quais, evidenciam-se a relação de poder e de um pseudo processo democrático, que se traduz na escolha dos seus gestores por eleições diretas, quando há, na verdade, uma consolidação de um Estado omissivo que passa os problemas de ordem estruturais e educacionais aos gestores escolares.

A ideia de administração escolar acaba por secundarizar o processo pedagógico, quando na verdade teria de ser o termômetro dos conflitos e de tensões educacionais trazidos pela comunidade escolar, que solicita a ressignificação da gestão dentro de uma cultura globalizada.

Tais constatações implicam em estabelecer uma educação de qualidade, não fragmentada ou centrada na transmissão, mas capaz de promover movimentos para universalizar a educação, envolvendo as questões do conhecimento e da formação de habilidades, ou seja, o sentido de formação humana. Portanto, os desafios para uma gestão escolar democrática tornam-se crescentes, quando se prioriza a formação integral do ser humano e a formação do sujeito ético.

## Referências

ARAÚJO, Maria Cristina Munhoz. **Gestão Escolar**. Curitiba, PR: IESDE, 2009.

BRASIL. Lei Nº 9.394, de 20 de Dezembro de 1996. **Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm)>. Acesso em: 04 nov. 2013.

\_\_\_\_\_. **Resolução CNE/CEB 4/2010**. Diário Oficial da União, Brasília, 14 de julho de 2010, Seção 1, p. 824.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **O Princípio da Gestão Democrática na Educação: Gestão democrática da educação pública**, 2005. Disponível em: <[http://www2.ifrn.edu.br/ppi/lib/exe/fetch.php?media=textos:03\\_gestao\\_democratica\\_textos.pdf](http://www2.ifrn.edu.br/ppi/lib/exe/fetch.php?media=textos:03_gestao_democratica_textos.pdf)>. Acesso em 21 nov. 2013.

JULIATTO, Clemente Ivo. **Parceiros Educadores: estudantes, professores, colaboradores e dirigentes**. Curitiba: Champagnat, 2007.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática**. 5 ed. Goiânia, GO: Alternativa, 2004.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

PARANÁ – CEE – **Deliberação nº 016/99**. Dispõe sobre a elaboração de Regimentos Escolares. Curitiba, 1999.

\_\_\_\_\_. **Diretoria de Políticas e Programas Educacionais – DPPE**. Coordenação de Gestão Escolar – CGE. Instâncias Colegiadas, 2011. Disponível em <[http://www.pr.gov.br/divulgacoes/seed/moodle/biblioteca/modulo4/Instancias\\_Colegiadas2.pdf](http://www.pr.gov.br/divulgacoes/seed/moodle/biblioteca/modulo4/Instancias_Colegiadas2.pdf)>. Acesso em: 07 out. 2011.

PINTO, Celeida Belchior Garcia Cintra. **Implicações da Gestão Escolar como Garantia das Relações Professor-Aluno e de Sucesso no Processo Ensino-aprendizagem**, 2009. Disponível em: <[http://www.abrapso.org.br/siteprincipal/images/Anais\\_XVENABRAPSO/32.%20implica%C7%D5es%20da%20gest%C3o%20escolar%20como%20garantia%20das%20rela%C7%D5es%20professor-aluno%20e%20de%20sucesso%20no%20processo%20ensino-a.pdf](http://www.abrapso.org.br/siteprincipal/images/Anais_XVENABRAPSO/32.%20implica%C7%D5es%20da%20gest%C3o%20escolar%20como%20garantia%20das%20rela%C7%D5es%20professor-aluno%20e%20de%20sucesso%20no%20processo%20ensino-a.pdf)>. Acesso em: 20 nov. 2013.

RODRIGUES, Neidson. **Educação:** da formação humana à construção do sujeito ético Educ. Soc. vol.22 no.76 Campinas Oct. 2001. Disponível em:  
<http://dx.doi.org/10.1590/S0101-73302001000300013> Acesso em: 12 jun. 2012.

SENS, Aracy Santos. **Projeto Pedagógico da Escola.** Disponível em:  
<[http://www.fecam.org.br/arquivosbd/noticias/0.339244001284733185\\_artigo\\_projeto\\_pedagogico\\_da\\_escola\\_\\_aracy\\_santos\\_sens\\_.pdf](http://www.fecam.org.br/arquivosbd/noticias/0.339244001284733185_artigo_projeto_pedagogico_da_escola__aracy_santos_sens_.pdf)>. Acesso em: 30 set. 2011.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Planejamento:** Plano de Ensino-Aprendizagem e Projeto Educativo. São Paulo: Libertad, 2006.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Educação Básica e Educação Superior:** Projeto Político-Pedagógico. Campinas, SP: Papirus, 2004.

\_\_\_\_\_, Ilma Passos Alencastro. **Projeto Político-Pedagógico da Escola:** uma construção possível. 11. ed. Campinas: Papirus, 1995.

WATANABE, Tsutaka. **Papel do Regimento Escolar na Organização e Funcionamento da Escola Pública.** 654 f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP, 1999.