



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS I  
PRÓ-REITORIA DE ENSINO MÉDIO TÉCNICO E  
EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

**GERCINA DE MORAES CORREIA NETA**

**GESTÃO EDUCACIONAL: O DESAFIO DO GESTOR ESCOLAR NA  
IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO EM UMA ESCOLA  
ESTADUAL DE ENSINO PÚBLICO DO ESTADO DA PARAÍBA.**

**JOÃO PESSOA**

**2015**

GERCINA DE MORAES CORREIA NETA

GESTÃO EDUCACIONAL: O DESAFIO DO GESTOR ESCOLAR NA  
IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO EM UMA ESCOLA  
ESTADUAL DE ENSINO PÚBLICO DO ESTADO DA PARAÍBA.

Monografia apresentada ao Programa de  
Pós-Graduação em Gestão Pública da  
Universidade Estadual da Paraíba, como  
Requisito parcial à obtenção do título de  
Especialista em Gestão Pública.

Área de Concentração: Gestão Pública.

Orientador: Prof<sup>o</sup>. Ms. Edvando  
Fernandes Gomes.

JOÃO PESSOA

2015

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

C787g Correia Neta, Gercina de Moraes

Gestão Educacional [manuscrito] : o desafio do gestor escolar na implementação do projeto político pedagógico em uma escola estadual de ensino público do estado da Paraíba / Gercina de Moraes Correia Neta. - 2015.

48 p.

Digitado.

Monografia (Especialização em Gestão Pública EAD) - Universidade Estadual da Paraíba, Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação à Distância, 2015.

"Orientação: Prof. Ms. Edvando Fernandes Gomes, PROEAD".

1. Gestão Educacional. 2. Projeto Político Pedagógico. 3. Gestor Escolar. 4. Educação. I. Título.

21. ed. CDD 351

GERCINA DE MORAES CORREIA NETA

GESTÃO EDUCACIONAL: O DESAFIO DO GESTOR ESCOLAR NA  
IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO EM UMA ESCOLA  
ESTADUAL DE ENSINO PÚBLICO DO ESTADO DA PARAÍBA.

Monografia apresentada ao Programa de  
Pós-Graduação em Gestão Pública da  
Universidade Estadual da Paraíba, como  
Requisito parcial à obtenção do título de  
Especialista em Gestão Pública.

Aprovada em: 28/03/2015

BANCA EXAMINADORA



---

Prof. Ms. Edvando Fernandes Gomes (Orientador)

Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



---

Prof. Ms. Danielle Harlene da Silva Moreno

Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



---

Prof. Ms. Aline Poggi Lins de Lima

Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

A Deus, por ter direcionado meus passos e meus pensamentos ao universo acadêmico.

Aos meus familiares, pelo apoio e incentivo.

Aos meus amigos, que contribuíram de forma direta e indireta na realização deste curso.

Ao meu Orientador, pelos incentivos, contribuições e orientações durante a elaboração deste trabalho acadêmico.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por mais uma vitória alcançada com dedicação, fé, paciência e sabedoria. A ti Senhor minha eterna gratidão.

Ao Prof. Ms. Orientador Edvando Fernandes Gomes pelo apoio, incentivo, paciência e ensinamentos na elaboração deste trabalho e no decorrer de todo o curso. Meus eternos agradecimentos.

Agradeço a todos os professores do curso de Especialização em Gestão Pública, da Universidade Estadual da Paraíba, pelos ensinamentos adquiridos no decorrer do curso. Meu eterno obrigado.

Aos tutores pelo auxílio, apoio, compreensão em cada momento da pós-graduação. Obrigada.

Ao meu pai Galba Nazareno Correia (In Memoriam) mesmo ausente fisicamente me enviou forças para concretizar mais um sonho que tanto almejava na carreira acadêmica, à minha mãe Maria das Neves Ribeiro da Silva, pelo amor incondicional, apoio, zelo e cuidados desde seu ventre. Dedico o título de Especialista em Gestão Pública a vocês.

Ao meu irmão Francisco Salustiano Correia Neto, pela alegria que proporciona em minha vida e incentivo na elaboração deste trabalho. Está vitória é nossa.

À minha Avó Carmonizia Ribeiro da Silva por todos os ensinamentos e incentivo pelos estudos. Está conquista é tanto minha quanto sua.

Aos familiares, de perto, ou de longe que apoiaram minha decisão acadêmica e contribuíram na realização deste sonho. Obrigada.

Aos funcionários da biblioteca do Polo Presencial de João Pessoa - PB, pela excelência no atendimento quando precisei, em especial agradeço a bibliotecária Danielle Harlene da S. Moreno com muita paciência e atenção, dedicou seu tempo também para me orientar neste trabalho.

Aos amigos Cássia Faustino, Ivânia Fernandes, João Carlos, Josélia Souza, Josy Henrique, Kivia Coelho, Larissa Cruz, Layze Costa, Michelly Dornelas, Patrícia Macedo, Paulo Sérgio, Priscila Macedo, Rodolfo Marcell, Uiranita Costa e Wendell Guedes, por simplesmente fazerem parte da minha vida. Obrigada por todo apoio e cumplicidade.

*“Escola é o lugar onde se faz amigos, não se trata só de prédios, salas, quadros, programas, horários, conceitos (...). Escola é, sobretudo, gente que trabalha, que estuda, que se alegra, se conhece, se estima. O diretor é gente, o coordenador é gente, o professor é gente, o aluno é gente, cada funcionário é gente. E a escola será cada vez melhor na medida em que cada um se comporte como colega, amigo, irmão. Nada de “ilha cercada de gente por todos os lados”. Nada de conviver com as pessoas e depois descobrir que não tem amizade a ninguém, nada de ser como tijolo que forma a parede, indiferente, frio, só. Importante na escola não é só estudar, não é só trabalhar, é também criar laços de amizade, é criar ambiente de camaradagem, é conviver, é se “amarrar nela”! Ora, é lógico... Numa escola assim vai ser fácil estudar, trabalhar, crescer, fazer amigos, educar-se, ser feliz”.*

*(Paulo Freire)*

## RESUMO

O presente trabalho tem como finalidade analisar a gestão educacional e o processo de implementação do projeto político pedagógico de uma escola estadual da cidade de João Pessoa, no Estado da Paraíba, buscando identificar qual o maior desafio que o gestor escolar enfrenta na elaboração do PPP e quais são suas responsabilidades, competências e dificuldades durante e depois da construção do mesmo. Toda investigação científica foi realizada na forma de pesquisa bibliográfica e de campo possibilitando um conhecimento prático e específico. Com base nos dados coletados foi realizada uma análise das respostas, buscando informações consistentes e concretas da gestão escolar com o que propõe a gestão educacional, com ênfase no desafio do gestor/diretor na elaboração do projeto político pedagógico, como membro responsável pela aprendizagem da escola e desenvolvimento educacional.

**Palavras-chave:** Gestão educacional; Projeto político pedagógico; Gestor escolar. Educação.

## ABSTRACT

This study aims to analyze the educational management and the implementation process of the political pedagogical project of a state school in the city of João Pessoa, Paraíba State, seeking to identify where the biggest challenge facing the school manager in drafting the PPP and what are their responsibilities, skills and difficulties during and after the construction of the same. Every scientific research was conducted in the form of literature and field research as a practical and specific knowledge. Based on the collected data an analysis of the responses was conducted, seeking consistent and concrete information with the school management that proposes education management, with emphasis on the challenge of the manager / director in developing the political pedagogical project as responsible for learning school member and educational development.

**Key-words:** Education Management; Political pedagogical project; School manager. Education.

## **LISTA DE ABREVIACÕES**

CFB – Constituição Federal do Brasil

CONAE – Conferência Nacional de Educação

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

PDE – Plano de Desenvolvimento da Escola

PEE – Plano Estadual de Educação

PNE – Plano Nacional de Educação

PPP – Projeto Político Pedagógico

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1 Justificativa .....	13
1.2 Problematização .....	14
1.3 Objetivos .....	17
1.3.1 Objetivo Geral .....	17
1.3.2 Objetivos Específicos .....	17
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>18</b>
2.1 Novas Concepções de Gestão Educacional .....	18
2.2 Projeto Político Pedagógico: Um Desafio para o Gestor Escolar .....	21
2.3 A Importância do PPP para a Escola .....	23
<b>3 O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO .....</b>	<b>26</b>
<b>4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>28</b>
4.1 Tipo de Pesquisa .....	28
4.2 População – Alvo .....	29
4.3 Análise dos Dados Captados e Adotados.....	29
4.4 Tratamento dos Dados .....	30
<b>5 RESULTADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>32</b>
5.1 Entrevista com a Gestora Escolar .....	40
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>42</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>43</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>45</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A busca por um modelo de gestão participativa, democrática e de qualidade é primordial para qualquer ambiente organizacional, possibilitando a render bons resultados. No ambiente escolar é fundamental administrar a instituição de ensino de forma coletiva, direcionando e mobilizando toda comunidade escolar para o desenvolvimento socioeducacional dos alunos, tornando-os capazes de enfrentarem os desafios do mundo globalizado.

O aprendiz constrói seus conhecimentos na escola como um todo e não apenas na sala de aula, a instituição de ensino é responsável por todo esse processo de ensino-aprendizagem, desde a organização, funcionamento, ações pedagógicas e gestão participativa. Ou seja, a excelência na gestão educacional resulta nas ações conjuntas, associadas e articuladas com toda equipe envolvida e comprometida pela aprendizagem efetiva e significativa dos alunos.

A administração nas redes de ensinos públicos, tornou-se um grande desafio para os gestores. No dia-a-dia surgem dificuldades de vários segmentos educacionais que acabam interferindo nas propostas e tarefas pedagógicas, principalmente no processo de implementação do projeto político pedagógico uma ferramenta educacional que possibilita o direcionamento das atividades educacionais, onde muitos gestores buscam envolver todo o elenco da escola neste processo de implementação ou revisão do PPP em prol de uma melhoria do ensino público.

O gestor escolar desenvolve na instituição de ensino uma função importante para a evolução do processo ensino-aprendizagem, na busca por uma educação de qualidade o gestor planeja e desenvolve suas atividades educacionais de forma integrada com o pedagogo, o supervisor escolar, o professor que também são gestores e participam do crescimento da escola, lutando por uma gestão democrática e participativa. Essa luta é contínua nas escolas públicas e na atual Constituição Federal é um princípio presente.

A perspectiva aqui adotada pretende-se abordar a importância da gestão da escola pública e o desafio do gestor na melhoria organizacional e funcional da escola, utilizando-o como principal instrumento o PPP, na melhoria do ensino público e na construção do coletivo escolar.

O presente trabalho é um estudo exploratório de cunho bibliográfico, com uma proposta metodológica qualitativa por meio de um estudo de caso realizado em uma

escola da rede pública estadual de João Pessoa/Paraíba. Está estruturado em quatro capítulos, o primeiro é constituído pelo tema e problema de pesquisa, justificativa e os objetivos gerais e específicos; no segundo capítulo transcreve de forma clara os conceitos sobre a teoria da gestão educacional, gestão e processo de implementação do projeto político pedagógico; no terceiro capítulo trata-se dos processos metodológicos ligados ao desenvolvimento da pesquisa, utilizando-se de métodos e técnicas no decorrer da investigação científica sobre a gestão educacional e o desafio do gestor escolar na implementação do PPP em uma rede de ensino pública estadual e no quarto capítulo refere-se aos resultados da pesquisa de campo levantadas junto aos gestores da escola estudada.

Pretende-se com esta monografia compreender qual o grau de conhecimento do gestor escolar com relação à gestão educacional de hoje e como se dá o processo de implementação e revisão do PPP, a fim de alcançar a educação escolar, o desenvolvimento socioeducacional que permite aos alunos seus direitos e deveres enquanto cidadão.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

A escolha deste tema surgiu pela necessidade de conhecimento e compreensão a cerca da gestão educacional que vislumbra um novo modelo administrativo burocrático, buscando inserir uma nova roupagem aos gestores escolares do século XXI, permitindo uma gestão participativa, ideológica e dialógica.

A legislação educacional mais precisamente a Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB (Lei 9.394/96, apesar de alguns ranços, conquistou alguns avanços voltados a avaliação, gestão pedagógica e flexibilidade com o momento atual sociocultural que estamos vivendo.

Assim, o presente trabalho tem como intuito contribuir na análise e compreensão das políticas públicas educacionais, quanto ao tema, que é relevante nos tempos atuais. O projeto acadêmico proposto poderá desenvolver contribuições efetiva e crítica para vários debates e aplicações, além de aprofundar as pesquisas sobre projeto político pedagógico observando quais as etapas necessárias para conduzir a gestão do PPP no ensino público estadual.

## 1.2 PROBLEMATIZAÇÃO

O presente trabalho tem como objetivo analisar o processo de implementação e elaboração do projeto político pedagógico de uma escola pública da grande João Pessoa – PB, observando, verificando e compreendendo como se dá o processo de participação, legitimidade e democracia na gestão do PPP.

No decorrer da pesquisa alguns autores que militaram e militam sobre gestão educacional e projeto político pedagógico fazem parte do processo de reflexão e entendimento, através de suas obras, tomando como base nas pesquisas de: BARBOSA (2013); BRITO (1997); LIMA (2007); MORAES (1997); dentre outros, contribuíram no entendimento sobre gestão escolar e seus compromissos com a sociedade.

Analisar e avaliar uma rede educacional requer atitude, ação, dedicação, conhecimento e estratégias de todo o elenco responsável pela instituição de ensino, não é apenas o diretor que recebe o título de gestor, o professor, o pedagogo também são gestores e contribuem no processo de formar cidadãos, suas ações, trabalho e desempenho dentro da escola são fundamentais no andamento da instituição, principalmente no ensino-aprendizagem dos alunos.

Na busca por uma gestão democrática e participativa, os estudiosos da área buscam propor um novo modelo de gestão educacional, que envolve diretor, vice-diretor, coordenador pedagógico, supervisor escolar, professor a eles dar-se o nome de gestores. Além deles a família também é papel fundamental no processo socioeducacional do aluno. O trabalho do gestor na escola pública é amplo e requer dele um modelo de excelência na gestão pública educacional.

De acordo com Lima (2007, p. 52), a excelência em gestão pública é um padrão superior de gestão se comparado ao melhor padrão gerencial contemporâneo, sem, no entanto, alterar a sua natureza pública.

Nesta reflexão é importante ressaltar a importância da excelência na gestão pública contemporânea necessária no processo educativo para conduzir os gestores públicos na entidade educacional em busca de uma excelente gestão. Apesar das dificuldades encontradas na implantação da gestão participativa no contexto do ensino público, ainda assim, é possível através de pesquisas e estudos mostrar que no Brasil, em particular no estado da Paraíba, possuem escolas que desenvolvem uma gestão justa e igualitária. Para Lima (2007, p.59), uma gestão participativa genuína requer

cooperação, compartilhamento de informações e confiança para delegar, dando autonomia para atingir metas.

É necessário que o gestor escolar realize um trabalho de gestão coletiva possibilitando a interação de todos desde a comunidade a toda equipe técnica administrativa, a fim de construir uma gestão democrática e participativa e com ela conquistar a melhoria do ensino público.

É notório percebermos que a missão da escola mudou. De acordo com Kenneth Johnston (1993 apud MORAES, 1997, p. 137),

Anteriormente, sua tarefa era atender a uma população de alunos, servir ao “público”, que significa qualquer indivíduo uma população totalmente amorfa, um tratamento igual para todos, descuidando-se das diferenças e das necessidades individuais. Isso, de certa forma, diminuiu o compromisso da direção escolar, ou mesmo do professor, com o sucesso escolar de cada um.

Nesta perspectiva, as tomadas de decisões são realizadas sem aproximação dos alunos, estabelecendo um nível hierárquico o qual prioriza do top da instituição as regras a serem seguidas.

Hoje, o foco da escola mudou. Sua *missão é atender ao aprendiz*, ao usuário, ao estudante. Portanto, a escola tem um usuário específico, com necessidades especiais, que aprende, representa e utiliza o conhecimento de forma diferente e que necessita ser efetivamente atendido. Essa compreensão se fundamenta nas descobertas da ciência cognitiva e da neurociência, que reconhecem a existência de diversos tipos de mentes e, conseqüentemente, de diferentes formas de aprender, lembrar, resolver problemas, compreender ou representar algo. Compreende que nem todas as pessoas têm os mesmos interesses e as mesmas habilidades, nem todas apreendem da mesma maneira, e que é impossível aprender tudo que existe para aprender. Já que não podemos aprender tudo, é preciso fazer escolhas na vida e, para fazê-las, é necessário estar consciente e bem informado. (LIMA, 1997, p. 137).

Neste sentido, as mudanças na gestão educacional influenciaram de forma positiva no processo de ensino, é necessário que a escola acompanhe essa evolução para oferecer sempre uma gestão de qualidade. Para que isso aconteça é fundamental que o gestor escolar planeje suas finalidades, diretrizes, princípios e os procedimentos de trabalhos a serem realizados, articulando sempre de acordo com o projeto político pedagógico, juntamente com a comunidade e sociedade, contendo sempre objetividade e definições entre as atividades escolares e os problemas que envolvem o contexto social.

O projeto político pedagógico é um instrumento de suma importância na gestão democrática escolar, é através deste documento que os gestores dão um novo significado, uma nova visão e implementação a realidade escolar. Na instancia Federal,

o PPP está sedimentado na Lei de Diretrizes e Bases (LDB) 9.394/96 de 20 de dezembro de 1996.

De acordo com Brito (1997, p.112), refere:

O Artigo 12 da Lei 9394/96 define a incumbência dos estabelecimentos de ensino, dentre elas elaborar e executar sua proposta pedagógica. O artigo 14 trata da gestão democrática do ensino público na educação básica, incluindo a participação de profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Assim, compreende-se que a LDB 9.394/96 possibilita o questionamento de que o projeto político pedagógico precisa ser construído em duas dimensões: a política e a pedagógica, este projeto não deve ser visto apenas como uma ferramenta burocrática, mas como uma forma autônoma, afetiva, reflexiva e contínua envolvendo a todo o elenco da escola, além do comprometimento com a cultura e com a melhoria do ensino seja ele público ou privado. De acordo com Veiga (2006, p.25 apud BARBOSA, 2013, p.15), o projeto pode assumir diferentes significações no espaço escolar: planejamento institucional, cumprimento de normas, autonomia da escola, espaço de decisão compartilhada.

A construção, implementação e revisão do PPP é um desafio para o gestor escolar que busca a legitimidade e construção democrática, para tanto, o gestor diretor e o gestor pedagogo devem seguir as Leis e Diretrizes da Educação Nacional – LDB, o Plano Estadual de Educação – PNE, que são de suma importância no processo de construção e retificação do projeto político pedagógico.

De acordo com Barbosa (2013, p.42), a Constituição de 1998 demarca, na história da educação brasileira, o início de um processo de discussões sobre a gestão democrática nas escolas.

Tendo em vista que a prática da gestão escolar no Brasil vem ganhando forças, embora nem todas as escolas exerçam uma gestão pública democrática, que consiste na participação da comunidade, funcionários, alunos e sociedade em busca de um ensino público que proporcione melhorias pessoais que refletem em uma sociedade.

É no ambiente escolar que será analisado e pesquisado toda gestão e participação na elaboração do PPP, uma vez que o contexto sobre gestão é bem mais abrangente. Neste sentido, chegamos a seguinte questão de pesquisa: Qual a importância do diretor

escolar na gestão de ensino público e implementação do projeto político pedagógico na escola?

### **1.3 OBJETIVOS**

Para o alcance desta problematização considerou-se os seguintes objetivos:

#### **1.3.1 OBJETIVO GERAL**

Expor a importância da gestão educacional e sua relação com a implementação do projeto político pedagógico na rede de ensino público.

#### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Verificar o conhecimento do gestor em relação ao projeto político pedagógico;
- Identificar o processo de construção do projeto político pedagógico;
- Analisar o processo de implementação do projeto político pedagógico.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste capítulo buscamos desenvolver os conceitos e concepções inerentes ao tema, desde a teoria da gestão educacional, gestão democrática e implementação do projeto político pedagógico.

O conceito gestão educacional foi criado para substituir o termo administração escolar. Essa mudança possibilitou novos conceitos e valores no setor educacional, permitindo ao gestor incorporar ações pedagógicas, planejamentos coletivos e a participação de toda a comunidade escolar na construção do projeto político pedagógico. A escola hoje necessita de gestores que trabalhem em equipe, seja líder, ético, leal, dinâmico, criativo e que priorizem a autonomia prevista na LDB.

Na busca de analisar e compreender os estudos e discursos sobre a gestão educacional e qual o desafio do gestor escolar na construção e implementação do projeto político pedagógico de uma escola da Rede Estadual de Ensino de João Pessoa – Paraíba, foi realizado, neste capítulo, um discurso com bases teóricas sobre este documento, explicando sua legitimidade, participação e democracia na construção do PPP. Por fim, tive a oportunidade de conhecer a proposta educacional existente no projeto da escola, a qual realizei todas as coletas de dados para essa pesquisa.

Portanto, antes de iniciarmos qualquer reflexão vamos entender a importância da gestão educacional no ensino público e logo em seguida contextualizarmos e analisarmos como se dá o processo de implementação e participação no projeto político pedagógico.

### **2.1 NOVAS CONCEPÇÕES DE GESTÃO EDUCACIONAL**

O gestor escolar possui um fundamental papel no desenvolvimento da gestão educacional e nos processos de democratização e escolarização da instituição de ensino seja ela pública ou privada. É responsabilidade do gestor diretor desenvolver um trabalho técnico administrativo pedagógico que possibilite aos alunos uma educação e aprendizagem justa, igualitária e participativa, necessárias ao excelente desempenho futuro do aluno na sociedade como cidadão e profissional.

É visível que o conceito de gestão vem ganhando a cada dia um espaço significativo tanto no cenário empresarial como no educacional. No processo educacional a expressão gestão está ligado ao processo administrativo democrático, construção pedagógica participativa e excelência no ensino, mediante as tomadas de decisões coletivas necessárias ao contexto escolar e nos resultados significativos do ensino-aprendizagem. Para Virgínio (2012, p. 20), o significado da palavra gestão (do latim: *gestion-ōnis de gerere*), “ação de administrar, gerir, gerência, gestão de negócios. O verbo *gerere* significa trazer, andar com, ter consigo, produzir, criar, nutrir, manter, conservar, mostrar, fazer aparecer”.

Sendo assim, no âmbito escolar a gestão educacional tem como conceito o ato de planejar, organizar, dirigir, controlar e liderar, em busca da eficiência e eficácia educacional.

Com base nessas definições, podemos dizer que a gestão consiste em um processo político-administrativo, que tem por finalidade organizar, orientar e viabilizar a educação. Tal processo implica a necessidade de tomar decisões, ou seja, escolher, entre soluções apontadas, aquelas possíveis de serem executadas e capazes de resolver os problemas de uma dada realidade. As decisões tomadas devem ser implantadas, razão por que caracterizamos a gestão como uma ação eminentemente política, que precisa ser administrada. (VIRGÍNIO, 2012, p.21).

Nessa perspectiva, ser um gestor escolar bem sucedido é um grande desafio diante da responsabilidade administrativa, pedagógica e política educacional. O ato de gerir pode e deve ser aprendido, o diretor precisa ter visão democrática, determinação nos projetos pedagógicos, metas educacionais administrativas e inovação no processo de ensino. Como se observa o termo administração escolar foi substituído pela expressão gestão educacional que propõe a reorganização de todo projeto educativo.

Com o surgimento das reformas educacionais e proposições legislativas, essa gestão deixou de ser centralizadora e passou a exercer uma gestão escolar descentralizada e democrática, lutando por um modelo de gestão que consiste em orientar, e não, controlar as atividades educacionais.

De acordo com Virgínio (2012, p. 25),

O gestor é um profissional obrigado a entender-se com os demais componentes da instituição em que trabalha sobre o fazer educativo, contribuindo para que todos desenvolvam sua capacidade de falar e de agir, no sentido de transformar a instituição em uma comunidade comunicativa.

Sendo assim, o gestor exercer uma função que exige o conhecimento sobre relações interpessoais, tornando-o capaz de se colocar no lugar do outro, para que possa realizar uma gestão educacional transparente e de forma acolhedora. O perfil do gestor no mundo contemporâneo requer um vasto conhecimento sobre as políticas públicas educacionais, como se dá os processos de avaliações do rendimento e desempenho escolar, de implementação do projeto político pedagógico, é preciso que o gestor esteja conectado com todas essas informações e sempre embasado da LDB, é importante que as tomadas de decisões sejam interligadas com a participação da entidade escolar.

O ensino público no Brasil está regulamentado pela Constituição Federal de 1988, pela Lei nº 9.394/96 Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Emendas Constitucionais nº 11/96 e 14/96, pelas Resoluções do Conselho Nacional de Educação e pela Lei nº 9425/96, De acordo com Barbosa (2013, p.44), o Artigo 15 define que:

Os sistemas de ensino assegurarão, às unidades escolares públicas de educação básica que os integram, progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira observada às normas gerais de direito financeiro público.

Embasados nesta legislação federal, os estados e municípios reajustam os seus sistemas e projetos educacionais especificando e definindo as políticas públicas da educação. O sistema de ensino só terá êxito se existir legislação e gestão democrática. É necessário que a escola seja administrada em função da comunidade e com a participação de todos, tornando-se assim o espelho do seu gestor.

Atualmente a gestão escolar tem uma tarefa muito difícil, de acompanhar o processo de globalização, tecnologia e a modernização da sociedade, diante disto surgem meios que possibilitam que o diretor desenvolva as atividades educacionais, entre elas a gestão democrática. Vale salientar que a gestão democrática está estabelecida na Constituição Federal do Brasil, de 1988, como um dos princípios que possibilita nortear o ensino público. A LDB nº 9.394/96 também menciona alguns parâmetros voltados para a gestão democrática, dentre os quais, a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político pedagógico da escola; e a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Por fim, vale destacar a importância da gestão democrática e suas mudanças no processo da gestão educacional. Conquistando através desta gestão a interação e participação dos gestores, professores, alunos e comunidade escolar.

## 2.2 PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO: UM DESAFIO PARA O GESTOR ESCOLAR

O projeto político pedagógico é um documento que possibilita a entidade escolar desenvolver os princípios pedagógicos e as normas que norteiam a elaboração e a execução dos planejamentos da escola. Este documento é constituído de forma coletiva, visando alcançar os objetivos e metas da instituição de ensino.

Dessa forma o diretor escolar é o mediador na construção do PPP, responsável em assegurar que a escola cumpra os seus direitos e deveres, enquanto uma instituição de ensino que prepara o aluno com a capacidade de aprender e desenvolver seus conhecimentos. De acordo com Afonso (1983, p.38),

O cargo de diretor de escolas representa a configuração da autoridade administrativa ao nível do microsistema. Ele se apresenta como responsável geral pelo desenvolvimento das atividades escolares e, consequentemente, pelo adequado desempenho de um grupo de profissionais com relação ao alcance de um objetivo estabelecido.

Neste sentido, o gestor escolar está a frente da construção do projeto político pedagógico, delegando e definindo de forma clara e objetivas as metas e políticas educacionais. Ao mesmo tempo liderando, acompanhando e promovendo ações necessárias para o desenvolvimento e concretização do PPP. A gestão escolar deve elaborar e construir o projeto político pedagógico observando e refletindo as necessidades socioeducativas existentes, embasados na LDB, por fim estimular a participação da comunidade escolar na construção do documento, inovando a ação coletiva no cotidiano da instituição, descentralizando as atividades para o bom andamento da escola.

O gestor escolar tem de se conscientizar de que ele, sozinho, não pode administrar todos os problemas da escola. O caminho é a descentralização, isto é, o compartilhamento de responsabilidades com alunos, pais, professores e funcionários. Isso na maioria das vezes, decorre do fato de o gestor centralizar tudo, não compartilhar as responsabilidades com os diversos atores da comunidade escolar. Na prática, entretanto, o que se dá é a mera rotinização e burocratização das atividades no interior da escola, e que nada contribui para a busca de maior eficiência na realização de seu fim educativo. (PARO, 2008, p.130).

Nesta perspectiva, a instituição precisa da participação de todos, essa interação deve ser realizada no cotidiano da entidade escolar, entre gestores, professores, alunos, pais e funcionários incentivando sempre o envolvimento e empenho de todos na busca de uma escola nova, democrática e aberta para todos.

A identidade da escola é expressa no seu projeto político pedagógico, e os atores da comunidade escolar precisam conhecê-lo, entendê-lo e colocá-lo em prática, pois indiretamente e diretamente participam do seu processo de construção. O PPP é um documento que possui os aspectos políticos e legais existente no ambiente escolar, buscando sempre organizar e contribuir na melhoria da qualidade de ensino da escola.

De acordo com Moura (2001, p.27 apud BARBOSA, 2013, p. 55),

O projeto orienta as ações educativas a partir de objetivos educacionais, pois “ele contém os elementos que definem a condição humana: possui metas, define ações, elege instrumentos e estabelece critérios que permitirão avaliar o grau de sucesso alcançado na atividade educativa.

Assim sendo, o PPP é uma ferramenta educativa específica que possibilita refletir a realidade da escola. O projeto deve ser construído com a finalidade de direcionar as ações imediatas ou futuras, e que todos os envolvidos deverão trabalhar para atingi-las. A Constituição de 1988, estabelece um marco na educação brasileira, surge várias discursões acerca da gestão democrática. Segundo Barbosa (2013, p.43), na referida lei, o PPP é citado como “proposta pedagógica” e projeto pedagógico da escola”, nos artigos 12, 13 e 14, como pode ver a seguir:

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

I) elaborar e executar sua proposta pedagógica.

Artigo 13 – Os docentes incumbir-se-ão de:

I) participar da elaboração da proposta pedagógica;

II) elaborar e cumprir o plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;

Artigo 14 – Os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com suas peculiaridades e conformes os seguintes princípios:

I) participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político pedagógico da escola.

II) participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Esses artigos legais sustentam a ideia principal, de que a escola precisa propor e refletir sobre as mudanças necessárias na educação do país. Tendo como apoio a participação de todos na construção do projeto político pedagógico.

Os estudos acerca do Projeto Político-Pedagógicos inserem-se na contextualização da atual conjuntura das políticas educacionais que refletem as condições socioeconômicas e culturais do país. Sendo assim, pensar a construção dos Projetos Político-Pedagógicos é refletir sobre a escola, seu papel, sua função, seus fins e seus desafios no contexto atual. (BARBOSA, 2013, p. 41).

Considera-se que a construção do projeto político pedagógico refere-se também aos aspectos pedagógicos, estrutural e administrativo da escola, apontando e estabelecendo um compromisso coletivo com a comunidade escolar.

Dessa forma a Conferência Nacional de Educação – CONAE estabeleceu diretrizes e estratégias de ações em seu documento final, promovendo um Sistema de Educação e um novo Plano Nacional de Educação, define que:

A ausência de um efetivo sistema nacional de educação configura a forma fragmentada e desarticulada do projeto educacional ainda vigente no País. Assim, a sua criação passa, obrigatoriamente, pela regulamentação do regime de colaboração, que envolva as esferas de governo no atendimento à população em todas as etapas e modalidade de educação, em regime corresponsabilidade, utilizando mecanismo democrático, como as deliberações da comunidade escolar e local, bem como a participação dos/das profissionais da educação nos projetos político-pedagógicos das instituições de ensino. (CONAE, 2010, p. 22 apud BARBOSA, 2013, p. 49).

Neste sentido, o PPP já se apresenta como um processo democrático que deve envolver toda a comunidade escolar. A escola precisa apresentar uma gestão educacional que seja constituída com processos democráticos educativos, na busca de instaurar melhorias na organização do trabalho pedagógico, superando e diminuindo os conflitos existentes no ambiente escolar.

### 2.3 A IMPORTÂNCIA DO PPP PARA A ESCOLA

A escola busca cumprir a legislação vigente da LDB visando transformar a realidade educacional e assegurar a construção, planejamento, ações, decisão e autonomia da escola. A gestão educacional é responsável pelo crescimento coletivo e pela melhoria do ensino.

É em busca dessas transformações, que a instituição de ensino exerce de fato através do seu projeto político pedagógico a autonomia da escolar. Dessa forma, é

fundamental que a entidade escolar estabeleça de forma clara e objetiva suas metas, objetivos e propostas pedagógicas. O PPP é a ferramenta imprescindível no processo de autonomia, este documento está ligado diretamente aos princípios presentes na Constituição Federal do Brasil – CFB.

De acordo com Padilha (2007, p.65-66 apud BARBOSA, 2013, p. 58),

A autonomia pressupõe, pois, a alteridade, a participação, a liberdade de expressão, o trabalho coletivo na sala de aula, na sala dos professores, na escola e fora dela. A educação enquanto processo de conscientização (desalienação) tem tudo a ver com a própria autonomia e, como esta, se fundamenta no pluralismo político pedagógico, garante a mudança possível no próprio sistema educacional e nos próprios elementos que o integram.

Neste sentido, a autonomia significa a capacidade do trabalho em equipe, possibilitando a construção conjunta do ambiente de trabalho. A escola deve assegurar uma proposta educacional visando uma gestão democrática e a importância do PPP para o desenvolvimento escolar. Nesse momento a participação de todos é fundamental diante do processo educativo e administrativo.

É necessário que a escola estabeleça discussões sobre o projeto político pedagógico e reflexões que contemplem questões acerca do seu significado e relação com a entidade escolar.

Para que se possa falar de um projeto impregnado por uma intencionalidade significadora, impõe-se que todas as portas envolvidas na prática educativa de uma escola estejam profundamente integradas na constituição e vivenciação dessa intencionalidade [...] para tanto, impõe-se que toda a comunidade escolar seja efetivamente envolvida na construção e explicitação dessa mesma intencionalidades. (SEVERINO, 1998, p.89).

Nesta perspectiva, a gestão escolar precisa mobilizar toda a comunidade escolar, visando e analisando as ações e os objetivos educacionais existentes no PPP, fazendo-o com que todos se sintam responsáveis no processo de participação das decisões educacionais da instituição.

Segundo Vasconcellos (2004, p. 24),

A participação é uma resposta a um dos anseios mais fundamentais do homem: ser levado em conta, tomar parte, ser incluído, ser respeitado. Todavia, a participação só tem sentido quando existe por detrás uma ética, uma disposição em mudar realmente o que for necessário não apenas as aparências.

Esse pensamento possibilita compreendermos a importância da participação de todo o elenco escolar no processo de construção e implementação do projeto político pedagógico. Oferecendo aos funcionários da escola, alunos, familiares e comunidade um conhecimento e conscientização do seu papel e função na elaboração e revisão do PPP, vale salientarmos que, os professores possuem também uma grande parcela de contribuição no desenvolvimento do projeto.

Vasconcellos (2004, p. 26), reforça que:

A participação aumenta o grau de consciência política, reforça o controle sobre autoridade e também revigora o grau de legitimidade do poder-serviço [...] quanto maior a participação na elaboração, maior a probabilidade de que as coisas planejadas venham de fato acontecer. Todavia, quanto maior a participação, maior a dificuldade de lidar com a massa de dados e, sobretudo, de intenções, propostas, conflitos.

No âmbito escolar, essa participação abrange o pedagógico, o administrativo e o comunitário, possibilitando uma interação de toda comunidade escolar nas ações, propostas e conflitos, em busca de soluções concretas de curto, médio e longo prazo.

Neste sentido, o PPP é um documento de suma importância no processo das tomadas de decisões educacionais, este projeto está relacionado com toda entidade escolar, estabelecendo um elo de responsabilidade e comprometimento com todas as classes envolvidas no processo de contribuição para a melhoria do ensino público ou privado.

### 3 O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO

É necessário que o processo de implementação do Projeto Político Pedagógico seja flexível para a obtenção das melhorias tanto nos processos e nos envolvidos, permitindo o desenvolvimento de novas ações técnicas, políticas e pedagógicas na execução dos projetos.

De acordo com Kerzner (2007, p.133), A “implementação eficaz da gestão de projetos é uma série de bons processos com ênfase nas pessoas e em suas relações de trabalho, o saber, a comunicação, a cooperação, o trabalho de equipe e a confiança”.

No entanto, à participação no processo de implementação do PPP, exige um contínuo aperfeiçoamento de revisões precisas para identificar, avaliar e antecipar resoluções de problemas.

O PPP é um instrumento de suma importância, responsável pela transformação da realidade escolar, democratização e descentralização das decisões educacionais. Ele deve ser construído, implementado e revisado de acordo com as necessidades e especificidades da escola.

É notório que a escola possui uma importante missão a vencer, que é, de inserir toda comunidade escolar no processo de desenvolvimento de suas ações, principalmente no processo de implementação do Projeto Político Pedagógico. Embora, a participação dos envolvidos nestas atividades, seja responsabilidade de todos que constitui a unidade escolar, vale salientar a ausência dos professores, funcionários, alunos e comunidade no processo de participação devido a falta de informações sobre a existência do PPP na comunidade escolar.

(...) parece contraditório, uma vez que os discursos revelam a consciência da necessidade da participação de todos no processo de construção e implementação do PPP. Mas, ao serem indagados como foi o construído o PPP da escola, percebe-se que essa participação ainda não é efetiva e tão pouco a escola conseguiu envolver todos os sujeitos. Esse é um ponto crítico, porém percebe-se que já apresenta processos de mudanças, quando há o reconhecimento da importância de um trabalho coletivo, que a escola ainda não alcançou. (BARBOSA 2013, p. 71).

Neste sentido, atribui-se a toda comunidade escolar a responsabilidade do trabalho coletivo, buscando transformar as necessidades existentes e buscando uma constante melhoria educacional, tendo como base o Projeto Político Pedagógico.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com Lakatos (2011, p.46),

a finalidade da atividade científica é a obtenção da verdade, por intermédio da comprovação de hipótese, que, por sua vez, são pontes entre a observação da realidade e a teoria científica, que explica a realidade e a teoria científica, que explica a realidade. O método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Neste capítulo buscamos desenvolver os procedimentos científicos necessários durante o processo de desenvolvimento e investigação da pesquisa, permitindo a compreensão dos métodos e técnicas aplicadas no presente trabalho de cunho científico que investiga a gestão educacional e o desafio do gestor diretor no processo de implementação do PPP em uma escola pública estadual da grande João Pessoa – PB.

### 4.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa trata-se de um estudo de caso de caráter descritivo, exploratório e de natureza quantitativa, buscando analisar e compreender o objeto de estudo com base nos dados coletados e tratados no decorrer da pesquisa.

O estudo de caso busca compreender e analisar de forma minuciosa, individual e privilegiada o objeto de estudo. Nesse sentido, Gonsalves (2007, p. 69), elucida que, o estudo de caso é o tipo de pesquisa que privilegia um caso particular, uma unidade significativa, considerada suficiente para análise de um fenômeno.

A pesquisa foi classificada de descritiva e exploratória porque buscou escrever e esclarecer de forma clara e objetiva a importância da gestão educacional e o processo de implementação do projeto político pedagógico, um documento que possibilita um grande avanço educacional. Para Gonsalves (2007, p. 67),

*A pesquisa exploratória* é aquela que se caracteriza pelo desenvolvimento e esclarecimento de ideias, com o objetivo de oferecer uma visão panorâmica, uma primeira aproximação a um determinado fenômeno que é pouco explorado. (...) *A pesquisa descritiva* objetiva escrever as características de

um objeto de estudo. (...) Nesse caso, a pesquisa não está interessada no porquê, nas fontes do fenômeno; preocupa-se em apresentar suas características.

E foi de natureza quantitativa porque se preocupou com a análise e o tratamento das amostras coletas e com o grau de fundamentação teórica, demonstrando estatisticamente o nível de conhecimento do objeto da pesquisa. Segundo Lakatos (2011, p. 269), no método quantitativo, os pesquisadores valem-se de amostras amplas e de informações numéricas.

#### 4.2 POPULAÇÃO - ALVO

Trata-se de um estudo de caso que teve como objeto de pesquisa a gestão educacional e o desafio do gestor diretor na implementação do projeto político pedagógico de uma escola pública estadual, localizada na grade João Pessoa – PB. A pesquisa de campo buscou investigar a gestão escolar e os processos de adaptação as constantes mudanças realizadas no PPP, desde a construção, implementação e revisão realizadas pelos envolvidos no processo político, pedagógico e administrativo da escola.

#### 4.3 ANALISE DOS DADOS CAPTADOS E ADOTADOS

A coleta dos dados foi desenvolvida no decorrer dos meses de novembro e dezembro de 2014 utilizando-se do roteiro de entrevista e questionário. A aplicação do roteiro de entrevista teve como finalidade adquirir informações sobre o objeto de estudo e foi elaborado por oito perguntas claras e objetivas conforme o apêndice “A”.

Para Mazzotti (1999, p. 168 apud LAKATOS, 2011, p. 278), a entrevista, por ser de natureza interativa, “permite tratar de temas complexos, que dificilmente poderiam ser investigados adequadamente através de questionários, explorando-os em profundidade”.

Segundo Lakatos (2011, p. 279), o objetivo da entrevista é compreender as perspectiva e experiências dos entrevistados. O tipo de entrevista adotada neste processo de coleta de dados foi a padronizada porque seguiu um roteiro de perguntas.

A segunda forma de captação de dados foi o questionário um instrumento composto por 16 questões voltadas para obtenção de informações sobre os processos da gestão educacional e os desafios impostos ao gestor escolar no processo de implementação do projeto político pedagógico. As questões elaboradas buscou investigar e compreender o nível de conhecimento e participação que a comunidade escolar possui com o PPP. Todos os dados obtidos com a aplicação do questionário presente neste trabalho no apêndice “B” norteiam todo o estudo.

Segundo Oliveira (1999) elucidar que o questionário é um instrumento que possibilita ao pesquisador coletar dados.

Para alcançar os objetivos neste trabalho, aplicou-se o roteiro de entrevista com a diretora da escola e o questionário com dez professores, uma coordenadora pedagógica e duas do apoio pedagógico responsáveis pelo processo socioeducativo da escola. Esses instrumentos de coletas dos dados aplicados durante a pesquisa permitiu verificar como se dá o processo de participação dos envolvidos nas ações e projetos educacionais.

#### 4.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Para a realização do processo de organização dos dados coletados nesta pesquisa científica foram utilizados no decorrer do tratamento dos dados das questões fechadas, o método quantitativo descritivo, que consiste em medidas objetivas.

Para Lakatos (2003, p. 187),

O método quantitativo-descritivo consistem em investigações de pesquisa empírica cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos, a avaliação de programas, ou o isolamento de variáveis principais ou chave. Qualquer um desses estudos pode utilizar métodos formais, que se aproximam dos projetos experimentais, caracterizados pela precisão e controle estatísticos, com a finalidade de fornecer dados para a verificação de hipóteses. Todos eles empregam artifícios quantitativos tendo por objetivo a coleta sistemática de dados sobre populações, programas, ou amostras de populações e programas. Utilizam

várias técnicas como entrevistas, questionários, formulários etc. e empregam procedimentos de amostragem.

Na busca de diminuir as margens de erro foi usado o programa Microsoft Office Excel no processo de contagem dos dados, criação das tabelas e gráficos, um software desenvolvido pela empresa Microsoft que possibilita informações precisas na utilização da criação de lista dos dados, gráficos sofisticados e análises estatísticas, além de possibilitar uma linguagem de programação baseada em Visual Basic.

Segundo Lakatos (2003, p. 203), A análise dos dados, após a tabulação, evidenciará possíveis falhas existentes: inconsistência ou complexidade das questões; ambiguidade ou linguagem inacessível; perguntas supérfluas ou que causam embaraço ao informante; se as questões obedecem a determinada ordem ou se são muito numerosas etc.

## 5 RESULTADOS DA PESQUISA

Para a obtenção dos resultados alcançados foram aplicados questionários estruturados e constituídos por 16 questões objetivas, aplicados com 10 professores, 1 coordenadora e 2 colaboradores do apoio pedagógico, como também a utilização do roteiro de entrevista utilizado com a diretora da escola, ambos instrumentos utilizados se encontram presentes neste trabalho nos apêndices “A” e “B”. A análise dos dados visou à obtenção de informações sobre a participação de todos no processo de gestão educacional e na implementação do projeto político pedagógico. Além disso, pretendeu-se verificar o processo da gestão democrática da escola, buscando conhecer o atual modelo de gestão educacional adotado.

Constatamos com base nos resultados coletados através do questionário, que a escola estadual localizada na grande João Pessoa – PB, a qual foi nosso objeto de estudo, desenvolve uma gestão educacional participativa e democrática, priorizando sempre uma educação de qualidade, com a finalidade de envolver e motivar toda a comunidade escolar a participarem dos projetos educacionais existentes na escola. Uma das maiores lutas que a escola possui atualmente, é envolver discentes e docentes no processo de implementação do projeto político pedagógico. De acordo com a diretora em sua entrevista, esse é um processo de participação que requer diálogo, atitude e iniciativas que possibilitem o envolvimento de todos nesta missão educacional, uma vez que a escola partilha do mesmo objetivo: gestão democrática e participativa.

Através dos resultados obtidos no gráfico 1, verificou-se que 31% dos funcionários questionados possuem faixa etária de 40 – 49 anos, 23 % possuem menos de 40 anos, 23% estão entre 50-59 anos e os outros 23% possuem mais de 60 anos, esse gráfico demonstra o nível etário dos funcionários questionados, os quais de alguma forma participam do processo educacional da escola.

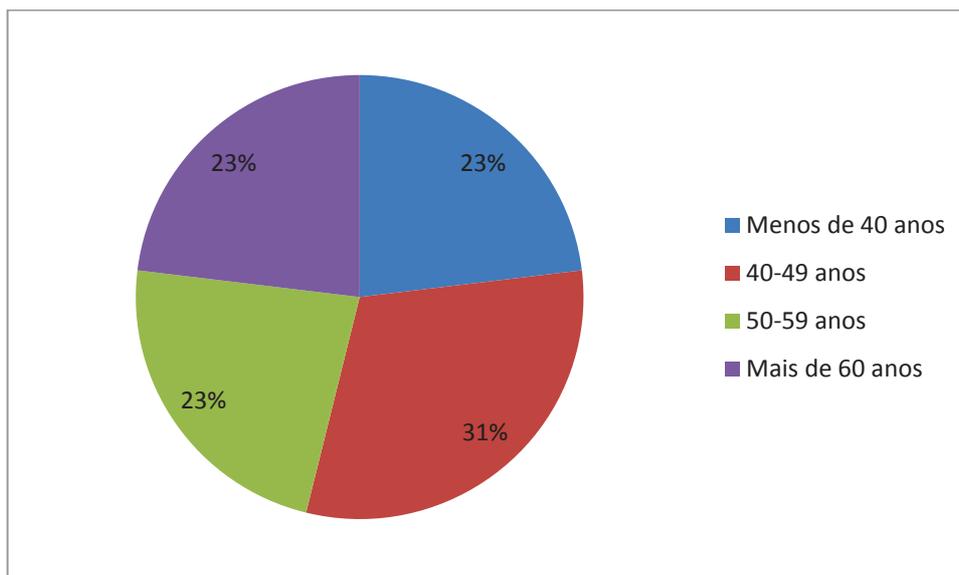


Gráfico 1  
Fonte: Pesquisa de campo, 2014

Analisou-se que no gráfico 2, 69% dos questionados concordam que os docentes aceita a atual gestão da escola, 31% concordam totalmente e 0% nas demais opções.

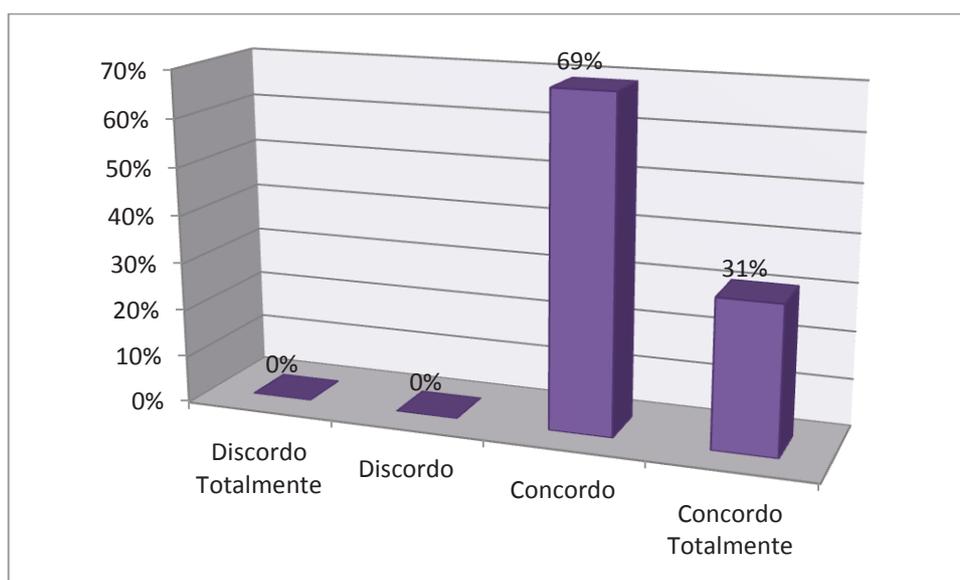


Gráfico 2 – A gestão atual é bem aceita pelos docentes da escola?  
Fonte: Pesquisa de campo, 2014.

Nota-se de acordo com o gráfico supracitado que a atual gestão escolar é aceita pelos docentes de forma positiva. No entanto, 69% dos questionados apenas concordam que os docentes aprovam a gestão escolar. A gestora escolar em sua entrevista prioriza a valorização dos docentes, permitindo o desenvolvimento de um trabalho eficiente e eficaz, investindo também nos processos educacionais contínuos e de melhorias inerentes à escola.

A partir dessa análise fica claro que a gestão escolar necessita de iniciativas educacionais voltadas ao profissional da educação, oferecendo ferramentas necessárias ao bom desempenho do profissional responsável pelo ensino aprendido dos discentes, é responsabilidade da gestora ampliar e investir em recursos físicos: DVD, Data Show, som, lousas brancas, cadeiras e um excelente acervo bibliográfico a disposição de toda comunidade escolar e recursos pedagógicos: Acompanhamento pedagógico, Cursos de capacitação continuada e palestras motivacionais, proporcionando dessa forma um elevado nível de melhorias educacionais.

A pesquisa também aponta que na escola os discentes ressaltam a importância das normas e regras regimentais e organizacionais de ensino impostas pela gestora escolar, a qual segue a LDB, lei responsável pelas normas comuns do sistema de ensino.

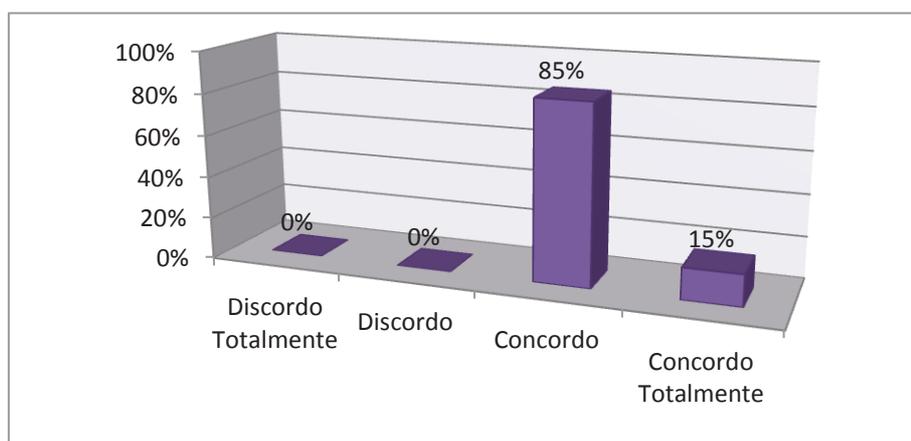


Gráfico 3 - Os Discentes aprovam as normas e regras impostas pela gestora?  
Fonte: Pesquisa de campo, 2014

O gráfico 3 constata que 85% dos discentes aprovam as normas e regras da gestão escolar e 15% concordam totalmente que os discentes aceitam as norma aplicáveis na escola. De acordo com o PPP (2014, p.13) a escola, tem por finalidade ministrar o Ensino Médio Regular atendendo o disposto no artigo 206 da Constituição Federal, bem como no plano estadual a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei 9.394/96), e o Estatuto da Criança e do Adolescente, observadas em cada caso, a legislação e as normas especificamente aplicáveis.

Segundo os questionados, a gestão escolar busca constantemente melhor administrar as regras, normas e leis, de acordo com as exigências da Secretária Estadual da Educação.

Em relação ao interesse da diretora com os projetos e atividades escolares todos os questionados afirmam a dedicação e participação da gestora escolar durante o início, meio e fim das atividades. Através do Gráfico 4, percebemos esta afirmação.

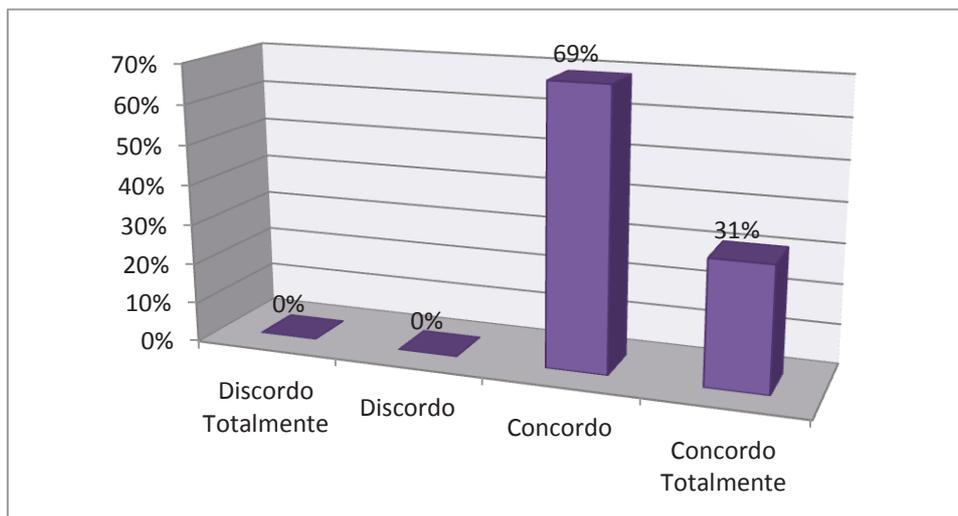


Gráfico 4 – O gestor escolar demonstra interesse pelos projetos e atividades escolares?  
Fonte: Pesquisa de campo, 2014

De acordo com os questionados 69% afirmam que a gestão busca desenvolver suas ações, projetos e atividades de forma planejada e interligada ao Conselho Escolar e Comunidade Escolar, priorizando sempre a democratização em suas tomadas de decisões, poderia ser mais abrangente e participativo e 31% concordam totalmente.

Constatou-se no gráfico 5, que 62% dos questionados Concordam que o gestor possui clareza em seu processo de comunicação escolar e 38% Concordam totalmente que a atual gestão possui uma comunicação clara e objetiva, sem expressar insegurança.

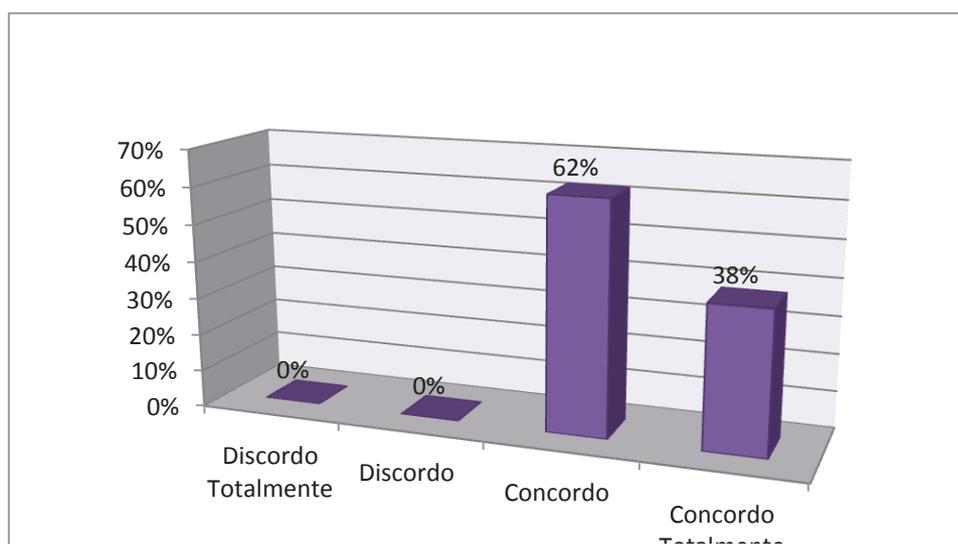


Gráfico 5 - O gestor transmite as informações sempre com clareza para a comunidade escolar, sem expressar insegurança e dúvidas?

Fonte: Pesquisa de campo, 2014

Verificou-se com os dados obtidos no gráfico 6, 16% dos questionados discordam totalmente com o não cumprimento das normas estabelecidas pela direção escolar, enquanto que 69% concordam com esse cumprimento e 15% concordam totalmente que a comunidade está de acordo com as normas estabelecidas pela atual gestão escolar.

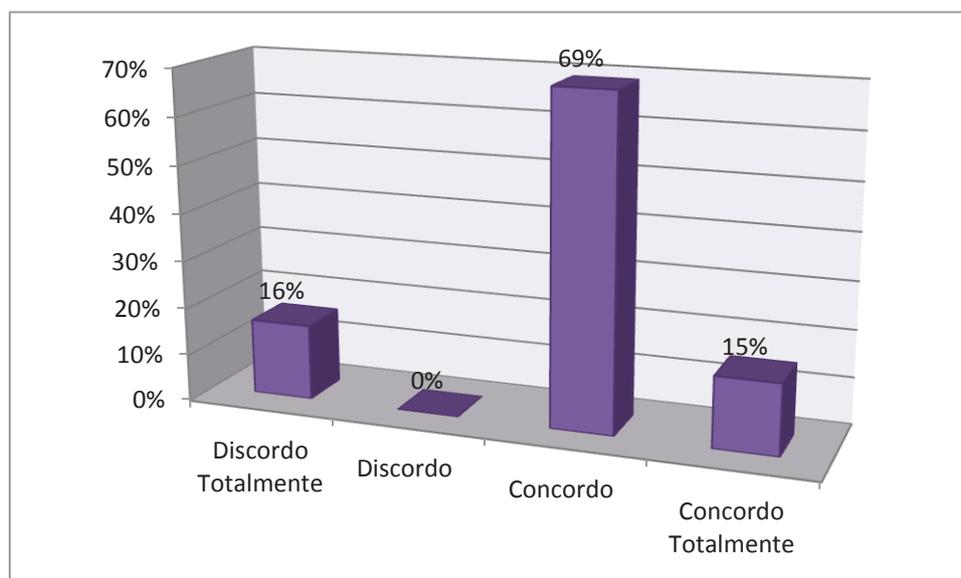


Gráfico 6 – A comunidade escolar costuma cumprir as normas estabelecidas pelo gestor?  
Fonte: Pesquisa de campo, 2014

De acordo com o gráfico a cima, os funcionários, equipe pedagógica, discentes, docentes e familiares caminham de mãos dadas com a escola de acordo com as normas existentes no ambiente escolar, todas as normas da instituição é divulgada no ato da matrícula, possibilitando ao aluno ou responsável ficarem cientes de todos os direitos e deveres existentes no regimento interno da escola.

Através dos resultados obtidos no gráfico 7, percebemos o nível de relacionamento da gestora diretora com docentes, discentes e funcionários, 8% dos questionados discordam que o gestor escolar possui um bom relacionamento entre os envolvidos na comunidade escolar, 61% concordam que a atual gestão possui um relacionamento compreensível entre seus colaboradores e corpo discente e 31% concordam totalmente com a excelente relação interpessoal que a gestão escolar possui com todos, segundo os questionados a gestora escolar sempre está a disposição para melhor servir, junto aos órgãos governamentais.

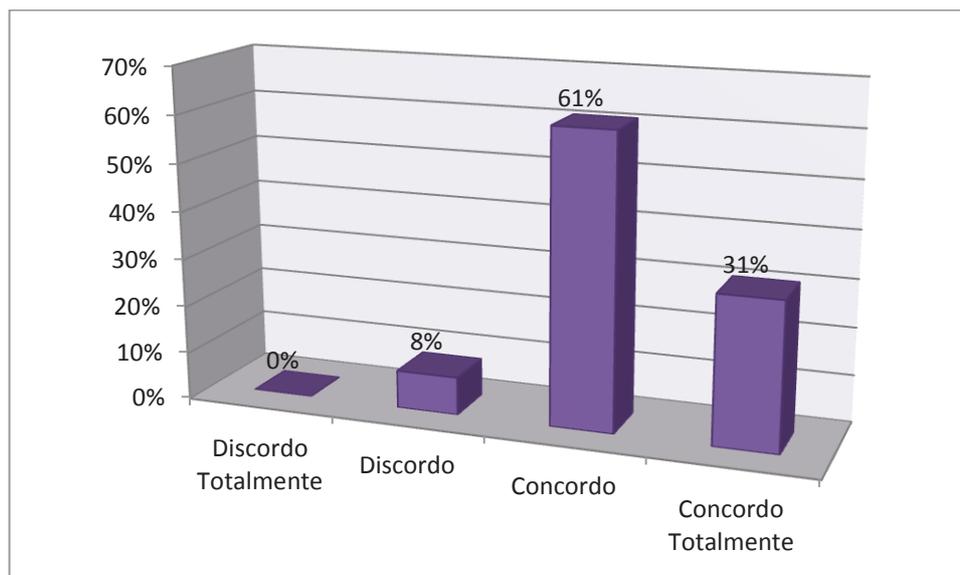


Gráfico 7 – O gestor possui um relacionamento compreensível entre docentes, discentes e funcionários?

Fonte: Pesquisa de campo, 2014.

Levantando o diagnóstico da realidade escolar, um dos objetivos da escola é a participação efetiva do corpo docente, discente e funcionários nas ações pedagógicas e administrativas desenvolvidas na escola, partindo do princípio da participação do gestor como mediador responsável por este processo coletivo educacional, tendo sempre em vista a realidade educacional.

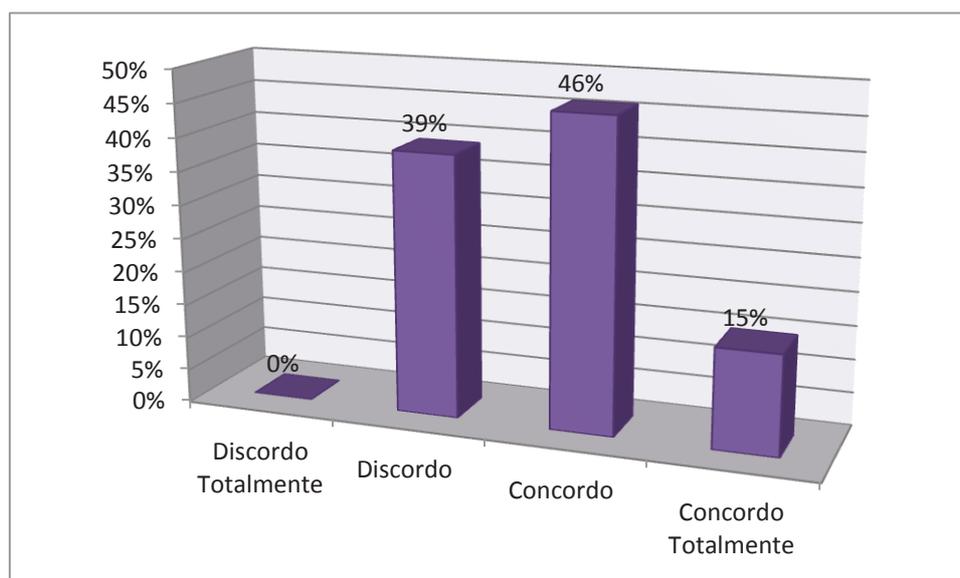


Gráfico 8 – Os alunos tem conhecimento sobre o Projeto Político Pedagógico?

Fonte: Pesquisa de campo, 2014.

De acordo com o gráfico acima, 39% dos questionados discordam no que se refere que os discentes da escola possuem conhecimento sobre o PPP, o conhecimento

deste documento é fundamental para os discentes, é um instrumento que possibilita descrever, refletir e discutir o cotidiano escolar, 46% concordam que a gestão escolar zela em transmitir informações aos discentes sobre o PPP e 15% questionados concordam totalmente que os alunos possuem conhecimento sobre o projeto político pedagógico.

Observou-se de acordo com os resultados obtidos no gráfico 8 que existe uma importante parcela de discentes que não tem conhecimento nenhum sobre o PPP, uma ferramenta que possibilita efetivar os princípios democráticos, com base na realidade escolar.

De acordo com Veiga (2006, p. 13 apud BARBOSA, 2013, p. 54), o “projeto político pedagógico da escola é uma reflexão de seu cotidiano, o que pressupõe continuidade das ações, descentralização, democratização do processo de tomada de decisões e instalação de um processo coletivo de avaliação de cunho emancipatório”.

É notório nas vozes dos questionados a importância do conhecimento deste documento no âmbito escolar, um assunto que já faz parte do discurso de todos os envolvidos no processo educacional desta escola pública estadual, é necessário que a gestão escolar disponibilize informações precisas sobre o PPP para todos envolvidos no processo educacional, no entanto sabemos que poderá levar um certo tempo para a escola priorizar essa informação como um dos objetivos a cumprir no ano letivo. Uma vez que a própria educação encontra-se em processo lento e de adaptação no campo democrático e participativo.

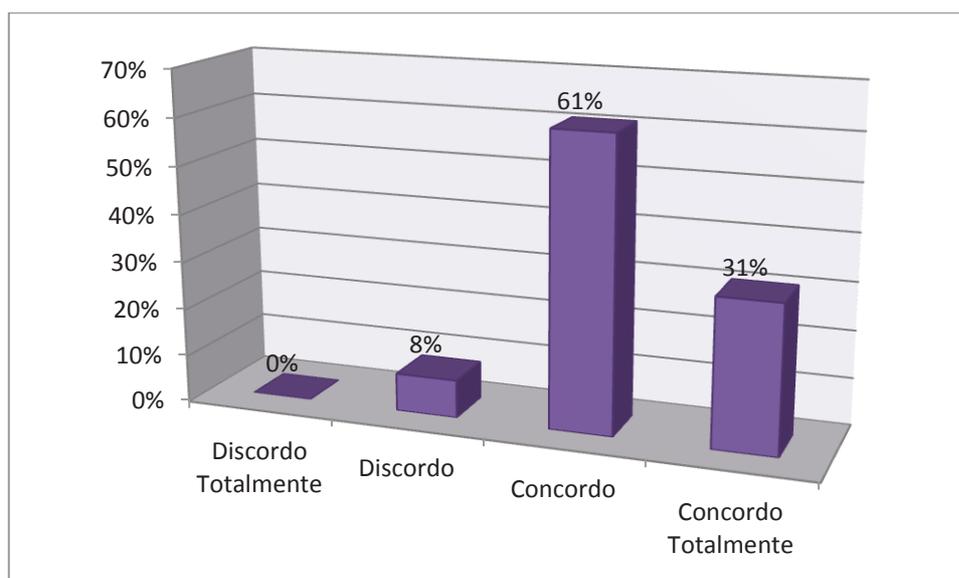


Gráfico 9 – A comunidade escolar participa do processo de revisão e implementação do PPP?

Fonte: Pesquisa de campo, 2014

Questionados sobre a participação da comunidade escolar, 8% discordam, 61% dos questionados concordam que a comunidade escolar se envolvem durante a revisão e implementação do projeto político pedagógico, enquanto que 31% concordam totalmente com essa participação. Com a obtenção dos resultados do gráfico 9, percebemos que o PPP necessita em seu processo de revisão e implementação um número maior de participantes que contribuam no planejamento e organização escolar.

Nos discursos sobre essa participação todos os sujeitos questionados já possuem um olhar crítico construtivo sobre o PPP, um documento que prioriza mudanças no cotidiano da escola.

Segundo Silva (2003, p.296 apud BARBOSA, 2013, p. 55), o “Projeto Político-Pedagógico “é um documento teórico-prático que pressupõe relação de interdependência e reciprocidade entre dois pólos, elaborado coletivamente pelos sujeitos da escola e que aglutina os fundamentos políticos e filosóficos em que a comunidade acredita”.

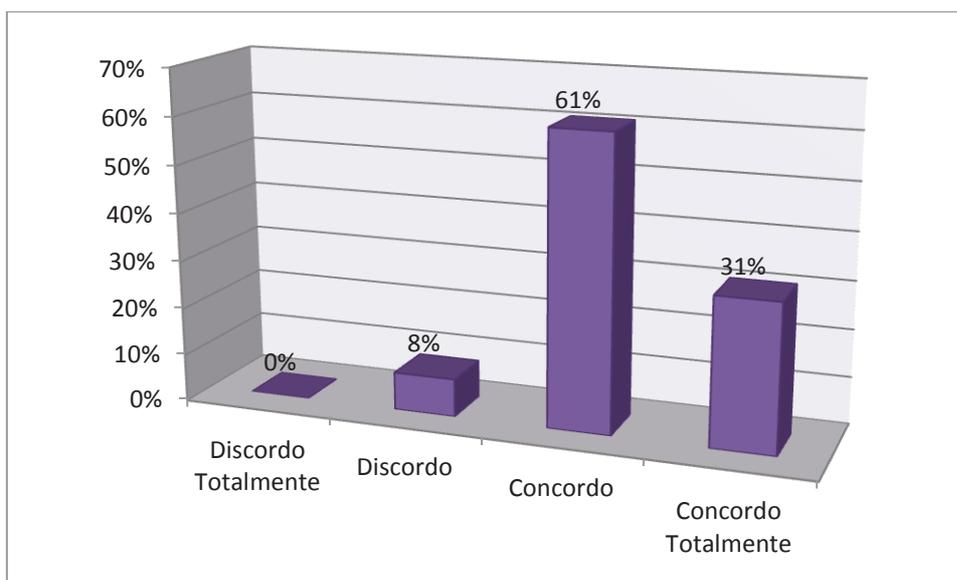


Gráfico 10 - A implementação do PPP se dá de forma participativa e democrática?  
Fonte: Pesquisa de campo, 2014.

Verifica-se com o gráfico 10, 61% concordam que a gestão escolar realiza o processo de implementação de forma participativa e democrática, 31% dos questionados concordam totalmente e 8% discordam afirmam que a implementação do PPP não se dá de forma coletiva, nem tão pouco democrática. De acordo com a atual gestão escolar, a implementação do PPP ocorre anualmente em busca de melhorias na qualidade de ensino e ocorre sim de forma participativa e democrática. Diante do gráfico acima, é

notório como os sujeitos questionados se posicionam em torno do processo de implementação deste documento escolar. Todas as discussões permeiam a gestão educacional e todo o processo de gestão democrática e participativa.

### 5.1 Entrevista com a Gestora Escolar.

A realização da entrevista com a gestora escolar ocorreu no mês de Novembro de 2014, o roteiro de entrevista foi um recurso que também somou no processo de coletas de dados, buscando informações que não se encontram nas fontes documentais.

De acordo com Lakatos (2001, p.195), a entrevista “é um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social”.

A entrevista com a diretora possibilitou a análise da gestão educacional e como se dá o processo de Implementação do PPP da escola, além de, apresentar as políticas, diretrizes, visões filosóficas e pedagógicas necessárias ao ambiente educacional.

O roteiro de entrevista é composto por oito perguntas, este recurso está presente no apêndice “A” deste trabalho científico e teve como finalidade obter dados necessários a pesquisa. A entrevista foi realizada de forma clara e objetiva, num clima de entusiasmo.

De acordo com a gestora/diretora a gestão educacional vem atualmente ganhando seu merecido espaço e reconhecimento nas esferas governamentais, uma vez que a educação é um dos fatores responsáveis pelo desenvolvimento e crescimento de uma nação. Segundo ela, a escola prioriza uma gestão escolar de qualidade, justa e igualitária, possuindo um excelente atendimento a comunidade escolar. Ao ser questionada sobre a importância da gestão do projeto político pedagógico a entrevistada mencionou a importância deste documento para comunidade escolar, o qual norteia todo o planejamento e execução das ações e serviços educacionais. Informou que a escola possui uma gestão democrática que facilita no processo de participação e implementação do PPP.

É notório a responsabilidade de um gestor escolar, diz a entrevistada, nesse sentido, a gestão democrática participativa no âmbito escolar está interligada a um trabalho coletivo dos docentes, discentes, funcionários, pais e comunidade, buscando sempre melhorias ao processo de ensino-aprendizagem. Possui um enorme desafio:

“manter um equilíbrio e desenvolver melhores condições entre o pedagógico e o administrativo”.

Os discursos acima demonstram a importância do gestor escolar no cotidiano da escola, assim o processo da administração educacional abrange muito mais do que os aspectos burocráticos administrativos.

De acordo com Martins (1999, p.165), a “administração é o processo racional de organização, comando e controle”, enquanto que a gestão caracteriza-se pelo reconhecimento da importância das pessoas nas decisões sobre a orientação e execução do seu trabalho.

A entrevista buscou traçar perguntas claras e objetivas sobre o conhecimento da diretora com relação ao planejamento, direcionamento e gestão do projeto político pedagógico. De acordo com a gestora escolar, ela afirma que o PPP da escola é uma ferramenta educacional construída de forma coletiva, que precisa ser explicada e compartilhada constantemente, buscando através deste documento o diálogo, o debate e a reflexão em busca de alcançar os objetivos e metas estabelecidas no PPP.

Observasse que o sujeito entrevistado expõe com clareza o significado, a importância e função do PPP, o qual é entendido como um instrumento de discussões e mudanças coletivas, o qual não é tratado pela gestão escolar como um documento de gaveta e sim de práticas discursivas.

Nessa perspectiva, o projeto político-pedagógico vai além de um simples agrupamento de planos de ensino e de atividades diversas. O projeto não é algo que é construído e em seguida arquivado ou encaminhado às autoridades educacionais como prova do cumprimento de tarefas burocráticas. Ele é construído e vivenciado em todos os momentos, por todos os envolvidos com o processo educativo da escola. (VEIGA, 1995, p. 12-13)

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho foi elaborado com a finalidade de esclarecer e valorizar a gestão educacional, a função do gestor escolar e seu desafio no processo de implementação do projeto político pedagógico, no intuito de compartilhar com a comunidade escolar e sociedade o desenvolvimento da educação. Assim sendo buscou-se demonstrar a magnitude do projeto político pedagógico, que se constrói com todos que compõem a educação na escola, além do diretor que é o representante legal perante a sociedade.

Além disso, demonstrou-se a importância que os teóricos conceituam a gestão democrática nas escolas exaltando o papel do gestor escolar/diretor diante a essa gestão democrática e participativa encontradas no desenvolvimento da mesma, e exibir as principais características de um líder, que será sempre um elo entre o fazer e o sucesso da escola, pois o gestor é a base de uma escola de sucesso.

## REFERÊNCIAS

- ALONSO, Myrtes (Org.). **Formar professores para uma nova escola.** São Paulo: Pioneira, 1985.
- BARBOSA, Samara. **Projeto Político Pedagógico como espaço discursivo na prática social da escola.** Campina Grande: EDUEPB, 2013.
- BRITO, Ana Rosa Peixoto de. **LDB da “Conciliação” possível à Lei ”.** Proclamada. Graphitte: Belém, 1997.
- GONSALVES, Elisa Pereira. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica.** 4. ed. Campinas: Alínea, 2007.
- LAKATOS, Eva Maria et al. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 4.ed. São Paulo: Atlas 2001.
- LAKATOS, Eva Maria et al. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- LAKATOS, Eva Maria et al. **Metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- LIMA, Paulo Daniel Barreto. **Excelência em gestão pública: a trajetória e a estratégia do gespública.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.
- MARTINS, José do Prado. **Administração Escolar.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MORAES, Maria Cândida. **O paradigma educacional emergente.** Campinas: Papirus, 1997.
- PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica.** 15. ed. São Paulo: Cortez, 2008.
- SEVERINO, A. J. **O projeto político-pedagógico: a saída para a escola.** In: **Para onde vai a escola? Revista de Educação DA AEC,** Brasília, DF (107), abril/jun. 1998.
- VASCONCELOS, C. S. **Coordenação do Trabalho Pedagógico: do projeto Político pedagógico ao cotidiano da sala de aula.** 5. ed. São Paulo: Libertad, 2004.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto Político-Pedagógico: Uma construção possível**. 12. ed. Campinas: Papirus 1995.

VIRGÍNIO, Maria Helena da Silva et al. **Gestão, aprendizagem e currículo como processo social**. João Pessoa: UFPB, 2012.

# APÊNDICES

## **APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista**

A gestão educacional vem passando por um processo de transformação ao longo dos anos em vários aspectos de sua administração. Com base na sua experiência na direção escolar:

- 1 – O que entende por gestão escolar pública?
- 2 – Qual sua opinião sobre a gestão educacional na atualidade?
- 3 – Qual o seu conhecimento em relação ao Projeto Político Pedagógico?
- 4 – Como se dá o processo de implementação do PPP?
- 5 – Quais dificuldades surgem na elaboração do PPP?
- 6 – Como ocorre o processo de participação, legitimidade e democracia do PPP?
- 7 – Qual a importância do PPP para a comunidade escolar?
- 8 – O PPP precisa ser revisado em qual momento?

## APÊNDICE B – Questionário



O presente questionário é parte de uma pesquisa científica sobre meu Trabalho de Conclusão de Curso, cujo tema: **GESTÃO EDUCACIONAL: o desafio do gestor escolar na implementação do projeto político pedagógico em uma escola estadual de ensino público do Estado da Paraíba.** Suas respostas são muito importantes neste processo de Investigação Científica para obtenção do Título de Especialista em Gestão Pública da Universidade Estadual da Paraíba.

Os dados deste questionário são confidenciais, peço-lhe que sua opinião seja com o máximo de sinceridade. Marque um **X** em uma das opções **DISCORDO TOTALMENTE – DISCORDO – CONCORDO – CONCORDO PLENAMENTE** existentes em cada questão, EXCETO, nas questões sobre dados pessoais.

1 – Qual seu sexo?

( ) MASCULINO      ( ) FEMININO

2 – Qual é sua idade?

( ) Menos de 40    ( ) 40 – 49    ( ) 50 – 59    ( ) 60+

3 – Qual sua função na escola?

R: \_\_\_\_\_

4 – Você exerce essa função há quanto tempo?

( ) Este é o primeiro ano

( ) 1 – 2 anos

( ) 3 – 5 anos

( ) 6 – 10 anos

( ) 11 – 15 anos

( ) 16 – 20 anos

( ) Mais de 20 anos

5 – A gestão atual é bem aceita pelos docentes da escola?

DISCORDO TOTALMENTE

DISCORDO

CONCORDO

CONCORDO TOTALMENTE

6 – Os discentes aprovam as normas e regras impostas pelo gestor?

DISCORDO TOTALMENTE

DISCORDO

CONCORDO

CONCORDO TOTALMENTE

7 – O gestor escolar demonstra interesse pelos projetos e atividades escolares?

DISCORDO TOTALMENTE

DISCORDO

CONCORDO

CONCORDO TOTALMENTE

8 – O gestor transmite as informações sempre com clareza para a comunidade escolar, sem expressar insegurança e dúvidas?

DISCORDO TOTALMENTE

DISCORDO

CONCORDO

CONCORDO TOTALMENTE

9 – A comunidade escolar costuma cumprir as normas estabelecidas pelo gestor?

DISCORDO TOTALMENTE

DISCORDO

CONCORDO

CONCORDO TOTALMENTE

10 – O gestor possui um relacionamento compreensível entre docente, discentes e funcionários?

DISCORDO TOTALMENTE

DISCORDO

CONCORDO

CONCORDO TOTALMENTE

11 – Os alunos têm conhecimento sobre o Projeto Político Pedagógico?

DISCORDO TOTALMENTE

DISCORDO

CONCORDO

CONCORDO TOTALMENTE

12 – A comunidade escolar participa do processo de revisão e implementação do Projeto Político Pedagógico?

DISCORDO TOTALMENTE

DISCORDO

CONCORDO

CONCORDO TOTALMENTE

13 – A implementação do PPP se dá de forma participativa e democrática?

DISCORDO TOTALMENTE

DISCORDO

CONCORDO

CONCORDO TOTALMENTE