

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE  
SERGIPE/FANESE  
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO E EXTENSÃO/NPGE  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATU SENSO: GESTÃO ESCOLAR**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA  
E A MELHORIA NA QUALIDADE DA EDUCAÇÃO**

Aracaju  
2015

**IRACEMA ALMEIDA DOS SANTOS CONTREIRA**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA E A MELHORIA NA  
QUALIDADE DA EDUCAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe/FANESE como um dos pré-requisitos para a obtenção do Grau de Especialista em Gestão Escolar.

Aracaju  
2015

# A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E A MELHORIA DA QUALIDADE DE ENSINO

Iracema Almeida dos Santos Contreira<sup>1</sup>

## Resumo

A escola ainda não conseguiu mudar sua postura diante das novas exigências da sociedade que constantemente aumentam ou são renovadas. É óbvio que a instituição já percebeu a necessidade de adequar-se à nova realidade, entretanto acomodou-se. Infelizmente tornou-se um espaço onde o aprender como instrumento de transformação social é um mito, o professor finge que ensina, o estudante finge que aprende e o líder administrativo finge que gerencia democraticamente. Tais atitudes não atendem às novas exigências, é claro, mas se houver uma gestão democrática de qualidade o sucesso da escola estará garantido. Embora não seja uma proposta tão recente, percebe-se, ainda, uma dificuldade quanto ao exercício da descentralização do poder por parte de muitos administradores; e, é justamente esse o princípio do problema. O que pretendemos aqui é tentar nos somar ao universo literário cuja finalidade é combater essa matriz. Por essa razão analisamos obras acerca da gestão escolar para a apresentação não só de um breve histórico sobre a importância da atuação do gestor democrático perante a sociedade como o papel dele em relação ao aluno e à aplicação do Projeto Político Pedagógico.

**Palavras-chave:** Gestor Democrático. Escola. Projeto Político Pedagógico.

## Summary

The school still did not change its attitude in face of new requirements from the Society that constantly increase or are renewed. It is obvious that the institution has already realized the necessity of adaptation to the new reality; however, it has just accommodated itself. Unfortunately, it turned into a place where the learning as a social instrument of transformation is a myth. The teacher pretends to teach, the student pretends to learn, and the administrative leader pretends to manage democratically. Such attitudes do not answer to the new requirements, of course, but if exists a democratic management of quality, the school's success will be guaranteed. Although it is not much a recent proposal, a difficulty is still noted relative to the practice of power decentralization by many administrators. And it is just the beginning of the problem. What we intend here is to try to add ourselves to the literary world, whose purpose is to combat that matrix. For that reason, we analyze works about school management for a presentation not only of a brief history about the importance of the performance of a democratic manager for society, as their role related to the students and the application of the Pedagogical Political Project.

**Keywords:** Democratic Manager. School. Pedagogical Political Project.

---

<sup>1</sup> Graduada em Letras Vernáculas pela Universidade Federal de Sergipe, em 18 de fevereiro de 2003. Professora de Língua Portuguesa, Ensino Médio, no Colégio Estadual Felisbelo Freire. E-mail: iascontreira@hotmail.com.

## **1 INTRODUÇÃO**

Os projetos de liberdade humana, de felicidade social e existencial têm de se lastrear nas diferenças culturais, históricas, produtivas e gnosiológicas das sociedades. Terá sucesso o que amalgamar pacificamente essas tendências aparentemente díspares dos seres humanos, mas que são a expressão maior de sua riqueza e de seu potencial para sua tarefa co-criadora do mundo.

AGUIAR ( 2000 p. 290)

Os valores da subjetividade do homem como compreensão, tolerância, respeito, ética e solidariedade são riquezas imateriais que podem contribuir significativamente para a escola tornar-se um ambiente regido pelo princípio da democracia. Uma gestão fundamentada nesses valores respeita sua clientela e oportuniza soluções para alcançar uma aprendizagem que proporcione ao indivíduo condições de atender às novas exigências e demandas sociais.

Temos como expectativas provocar a busca de informação, análise, interpretação e mudança nas concepções por parte dos que são ou pretendem ser gestores escolares.

Iniciaremos com uma breve contextualização histórica da gestão escolar em nosso país: Era colonial, surgimento do cargo de diretor geral, Manifesto dos Pioneiros em 1932, gestor democrático, possíveis formas de escolha do gestor. Passando para um direito essencial da escola: descentralização. Feito isso, abordaremos a relevância do projeto político pedagógico para o princípio da legalidade e da autonomia, participação coletiva e atribuições do diretor.

## **2 BREVE PERCURSO SOBRE A GESTÃO ESCOLAR NO BRASIL**

Os primeiros mentores da educação brasileira foram os jesuítas. Eles criaram um currículo que vigorou, no ensino brasileiro, de 1500 a 1759, depois substituído pela Educação Pombalina, após a expulsão dos Padres Jesuítas, no ano de 1789, pelo Marques de Pombal. As falhas na educação brasileira iniciaram na época da colonização, pois o ensino jesuítico não visava à formação do homem, mas à domesticação dos habitantes da terra descoberta e dava assistência, basicamente, a uma elite colonial, como mostra VASCONCELOS, SOUZA (2014, p.34 apud RIBEIRO, 2005, p.23):

Verifica-se que os colégios Jesuítas foram instrumentos de formação para a elite colonial. Os escolarizados seriam os filhos dos colonos e os índios apenas

catequizados. A catequese era de interesse da Companhia de Jesus e fonte de novos adeptos ao catolicismo, educava o cristão a serviço da ordem religiosa e não pelos interesses do país. Com a expulsão dos jesuítas por serem detentores do poder econômico, foi devolvido ao governo a responsabilidade da educação.

A educação oferecida pelos padres jesuítas não tinha como finalidade a formação dos colonos, além disso, selecionava os que seriam escolarizados. Após esse período, surge o ensino público financiado pelo Estado e a criação do cargo de diretor geral. VASCONCELOS, SOUZA (2014, p.35 apud RIBEIRO, 2005, p. 33), comenta que “no dia 28/06/1759, foi criado o cargo de diretor geral dos estudos”. Segundo as autoras, cabia ao diretor geral dos estudos, determinar exames para a admissão de professores, proibir o ensino público ou particular sem licença e designar comissários para o levantamento sobre o estado das escolas e dos professores.

Apesar de muitas mudanças terem sido realizadas, o ensino não alcançou a todos, melhorando um pouco, somente a partir da chegada da família real ao Brasil em meados de 1808. Nessa época, houve a necessidade de formar cargos administrativos e a educação passa a ser uma das prioridades. Assim, em 1847, pela Lei n.º 29 de 16 de março, criaram-se os regulamentos dos Liceus, em São Paulo, os quais tinham, entre outras determinações, nomear um cidadão inteligente e apto, patrioticamente, para ser diretor do Liceu. VASCONCELOS, SOUZA (2014, p.35 apud RIBEIRO, 2005, p. 33), asseveram que:

Os professores passaram a gozar do direito dos nobres, o diretor geral proibia o ensino público ou particular sem licença e designava comissários para o levantamento sobre o estado das escolas e sobre os professores.

Durante anos, os diretores eram indicados pelo governo e assim, agiam segundo as ordens governamentais. A população crescia e apenas os portadores de considerável melhor poder aquisitivo tinham acesso à escola enquanto às crianças mais pobres esse direito era negado. Fato que só começa a mudar, no início do século XX conforme explica MOUSQUER, DRABACH (2009, p.261 apud LEÃO, 1945, p.154):

Com a expansão da oferta educativa a partir do início do século XX, e a conseqüente complexificação do processo administrativo da educação, a tarefa de dirigir a educação passa a ser uma das mais difíceis. Esta situação gera a necessidade de conceber um tipo de administração modernizada e, neste contexto, a administração da educação começa a inspirar-se na organização inteligente das companhias, das empresas, das associações industriais ou comerciais bem aparelhadas.

MOUSQUER, DRABACH (2009, p.261 apud LEÃO, 1945, p. 158) dizem “nesta perspectiva os diretores assumem um papel preponderante, se torna a figura central da educação”. E reafirmam:

O diretor da educação se torna a figura central, pois é ele quem dirige o trabalho modelador de outras vidas, ajuda a progredir, mental e moralmente a comunidade inteira é o líder condutor educacional de sua gente, o árbitro dos assuntos de educação.

Em 1932, vários educadores tais como Anísio Teixeira e Fernando Azevedo aliam-se e lançam o Manifesto dos Pioneiros propondo à construção de um novo Plano de Reconstrução Educacional. Entre outras ações, pregavam que a formação do diretor fosse pautada no conhecimento filosófico e científico, além disso, a função deveria ser exercida com autonomia para romper a centralização das decisões educacionais. Vejamos AZEVEDO (1958, p. 90):

A administração escolar, apoiada nos princípios da administração empresarial, científica e burocrática de Taylor, Fayol e Weber, deu ênfase à racionalização dos procedimentos organizacionais e administrativos escolares. Ou seja, privilegiou-se a divisão do trabalho entre planejamento e execução, planejamento e sistematização minuciosa das atividades, a fim de obter economia de tempo, produtividade e eficiência na realização das tarefas.

Essas ideias prevalecem durante muito tempo e, no ano de 1988, regulamenta-se dentro da Constituição brasileira, o papel do “Gestor Democrático”. Lembra SILVA (2006):

A gestão democrática das escolas públicas brasileiras está prevista tanto na Constituição Federal de 1988, Art. 206, quanto na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB – Lei n.º 9.394/1996), em seu art.3, Incisivo VIII, ao ressaltar que o ensino público será ministrado com base no princípio da gestão democrática. Já o ART. 14 ressalta que os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as peculiaridades locais e com base nos princípios da participação dos profissionais da educação na produção do Projeto Pedagógico da escola, bem como a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares.

Na verdade, o que falta é o cumprimento da lei. Muito se fala a respeito de uma administração escolar democrática, entretanto pouco se faz. SILVA (2006) ainda comenta:

Em suma, se entendemos que a gestão escolar legal e democrática prevista tanto na Constituição de 1988 quanto na LDB de 1996 significa um avanço no processo de construção da democracia no espaço da escola, deve-se ressaltar que essa conquista representou e ainda representa um caminho importante a ser trilhado, qual seja a democratização do espaço escolar público. Assinale-se também que estamos vivendo tempos em que a descentralização amplia as responsabilidades da sociedade com a educação pública, porque a escola precisa contar com subsídios externos para desenvolver o seu trabalho.

As palavras da autora nos permitem perceber a importância de se estabelecer, imediatamente, a Gestão Democrática nas escolas brasileiras. Eleições, nesse sentido, já foram realizadas nos estados da Federação, todavia, é preciso muito mais ações para alcançar uma educação de qualidade, por exemplo, rever se não há necessidade de mudar as formas de escolha destes profissionais. (PENIN, 2001, p. 76 apud DOURADO, 2000), caracterizam e conceituam essa escolha da seguinte forma:

1. Livre indicação: o diretor é indicado pelo Poder Executivo e/ou Legislativo. Esta forma de escolha do dirigente escolar está presente em algumas unidades da Federação e se caracteriza, na maioria das vezes, por prescindir do respaldo da comunidade escolar.
2. Concurso público: modalidade que procura mensurar, por meio de exames técnicos, a capacidade dos candidatos ao cargo de dirigente escolar. Atualmente, não é adotada de forma exclusiva em nenhum estado da federação.
3. Eleição: o diretor é eleito por voto dos segmentos que compõem a comunidade escolar. Trata-se de modalidade defendida pelo movimento docente e implementada em vários estados.
4. Formas mistas: consistem na adoção de duas ou mais modalidades de escolha articuladas ou pela combinação de critérios mistos de seleção.

Vale ressaltar que o desenvolvimento do ensino/aprendizagem não dependerá da modalidade de gestão a ser escolhida, mas do desempenho do gestor. Assim concordamos com PENIN (2001, p.76) quando ele frisa que:

É importante destacar que as formas de escolha dos gestores escolares não definem nenhum tipo nem a qualidade da gestão, mas certamente, neles interferem efetivamente. Ou seja, é necessário articular a modalidade do gestor e o exercício da função.

### 3 GESTÃO DEMOCRÁTICA: DIREITO FUNDAMENTAL DA ESCOLA

Em nosso tempo-espaço não dá mais para o líder administrativo decidir sozinho soluções, impor seu posicionamento, punir os que não lhe corresponderem, concentrar em si o poder, cometer abusos de autoridade e disso tirar proveito para dominar e manipular a comunidade interna, ter uma postura de valorização da posição hierárquica. Muito pelo contrário, a escola merece uma vivência democrática, um líder capaz de favorecer aos princípios da interação, democracia, liberdade responsável e cooperação. Vejam-se estes aspectos nas palavras de MOUSQUER, DRABACH (2009, p.264 apud RIBEIRO, 1986, p.137):

Na estruturação e órgãos, o princípio fundamental é a autoridade. O conceito de autoridade é entendido como “o direito de mandar e de se fazer obedecer” e se faz imprescindível à estrutura hierárquica da organização. O diretor é autoridade por excelência na escola, ele “manda” em virtude de uma lei que lhe dá esse direito e, também, porque mandar é uma das competências inerentes ao seu cargo.

RIBEIRO (1986, p.137) prossegue: “a base das relações humanas nas escolas ou nos sistemas de ensino é a colaboração consentida e não fundada na autoridade com força para se fazer obedecer ou se fazer crer”. Elucida-se que a autonomia do gestor, portanto, não consiste em exercer a autoridade de forma individualista, mas em envolver todos aqueles que fazem parte do ambiente escolar.

Referindo-se à aplicação da gestão democrática, DOURADO (2001, p.15), diz “o modo democrático de gestão abrange o exercício de poder, incluindo os processos de planejamento, a tomada de decisões e a avaliação dos resultados alcançados”. É justamente uma gestão participativa que contribuirá com o processo de ensino/aprendizagem. DOURADO (2001, p.17) prossegue:

Fortalecerá procedimentos de participação das comunidades escolar e local no governo da escola, descentralizado os processos de decisão e dividindo responsabilidades. Nas escolas e nos sistemas de ensino, a gestão democrática tem por objetivo envolver todos os segmentos interessados na construção de propostas coletivas de educação.

A capacidade de liderança do gestor é essencial no dia a dia do contexto escolar, não basta apenas seguir os princípios da legalidade, cabe-lhe propiciar a interação, o diálogo e participação da sua equipe diretiva, do seu pessoal de apoio, pais e estudantes para garantir a qualidade de ensino, o cumprimento das funções de cada um e a preservação da dignidade de todos. Tal como observa LIBÂNEO (2003, p.239):

A organização e a gestão referem-se ao conjunto de normas e diretrizes, estrutura organizacional, ações e procedimentos que asseguram a racionalização do uso de recursos humanos, materiais, financeiros e intelectuais assim como a coordenação e o acompanhamento do trabalho das pessoas.

No que se refere à situação financeira, embora a unidade de ensino receba verbas, muitas vezes não consegue dar continuidade à sua manutenção e ao desenvolvimento do projeto pedagógico. Parcerias formalizadas com o comércio local, indústrias, empresas, agentes comunitários e outros garantiriam o andamento dessas ações, porém a possibilidade de fontes alternativas para a captação de recursos torna-se inviável quando o gestor está preso à fidelidade político-partidária, pois não poderá ter como parceiros os que não são eleitores ou não são aliados do político que o indicou para a direção. Veja-se a observação de SILVA (2006):

Está iniciada uma fase da gestão escolar; que insere a participação da comunidade na manutenção da escola pública. Diante de recursos insuficientes, resta às escolas buscar complementá-los, seja captando junto à comunidade e empresas privadas, novos apoios, seja com o trabalho voluntário.

#### **4 PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO: EXERCÍCIO DA DEMOCRACIA**

A construção do calendário pela equipe diretiva, o uso indevido de verbas e o desrespeitar ao aluno são comportamentos habituais dos dirigentes escolares que ferem as leis do sistema educacional. Sobre o princípio da legalidade e o direito de autonomia MARÇAL (2001, p.50) ressalta:

A autonomia não equivale à soberania, pois a escola, ao construir sua autonomia, não se torna independente das outras esferas administrativas com as quais mantêm relação com seu trabalho, sejam elas municipais, estaduais

ou federais. Por isso é preciso entender que, quanto mais a escola adquire autonomia e competência, mais responsabilidades ela assume diante da comunidade.

Alto índice de reprovação e evasão afasta o estudante da escola e o deixa desmotivado. Quando os professores planejam individualmente os seus planos anuais, prejudicam seriamente o desempenho aluno, pois caso ele precise mudar de turno dentro do mesmo estabelecimento, seus estudos não terão continuidade por não existir um planejamento unificado. Projetos de professores não executados por falta de recursos materiais é também uma forma desvalorização desse profissional. Enquanto tudo isso acontece, a única preocupação do gestor é ter o aluno sentado e passivo em sala de aula, professores chegando e saindo no horário sem se importarem com as péssimas condições de trabalho, ter notas por unidade e semestre para lançar no SIGA (Sistema Integrado de Gestão Acadêmica – SEED). Uma escola igual a essa não adquire autonomia e competência perante a comunidade. Vejamos os elementos que MARÇAL (2001, p.53) nos apresenta para combater problemas dessa natureza:

Comunidade, democratização do acesso e da permanência do aluno na escola com sucesso, gestão democrática, autonomia, qualidade de ensino para todas as escolas, organização curricular e valorização dos profissionais da educação – são bastante interligados e complementares entre si. Assim a escola precisa pensá-los de forma integrada.

A Carta Maior do país estabelece o exercício do gestor democrático como um trabalho em equipe. Tal exercício depende, portanto, de um conjunto de normas, diretrizes e metodologias. Nesse sentido, destacar a importância da construção do projeto político pedagógico tanto para a participação democrática quanto para a melhoria da qualidade da educação oferecida deve ser um dos primeiros atos do gestor. PENIN (2001, p. 19) lembra:

A Constituição brasileira regulamentou pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei n.º 9.394/96) o princípio da gestão democrática. Ao estabelecer a gestão democrática do ensino, o texto constitucional institui, ao mesmo tempo, o direito e o dever de participar de todos os que atuam nos sistemas e nas escolas públicas. A Constituição relaciona a gestão democrática com as demais formas de gestão.

Um Conselho Escolar cuja atuação resume-se em concordar com a lista de materiais que serão comprados, profissionais não comprometidos com suas atribuições, inexistência de

planejamento, atitudes individualistas, insatisfação dos funcionários, dos alunos e dos pais são fatos que não contribuem para alavancar a autoestima do aluno e fazê-lo aprender mais. Esse é o cenário no qual se encontra a instituição de ensino que não constrói coletivamente seu projeto de trabalho. Assim concordamos com MARÇAL (2001, p.7) quando ele frisa:

A escola precisa preocupar-se em atender às necessidades específicas da comunidade na qual está inserida, planejando seu trabalho médio e em longo prazo, com a finalidade de construir uma identidade própria. Essa identidade tem um nome: projeto pedagógico.

MARÇAL (2001, p.31) define da seguinte maneira o projeto político pedagógico:

Etimologicamente, a palavra projeto vem do latim, particípio passado de *projicere*, que significa lançar para frente. Projeto pode ser entendido, ainda como intento, desígnio, empreendimento. Com base nessas ideias, o projeto político pedagógico é concebido como instrumento teórico-metodológico que a escola elabora, de forma participativa, com a finalidade de apontar a direção e o caminho que vai percorrer para realizar, da melhor maneira possível, sua função educativa.

Geralmente, somente os professores são os únicos envolvidos em algum tipo de planejamento coletivo. O pessoal de apoio, pais e estudantes são posicionados à margem desse processo. Fica, assim, óbvia a dificuldade da descentralização do poder por parte do diretor. Isso não permite aos excluídos entenderem as intenções da instituição e propicia falta de comprometimento de alguns funcionários com as responsabilidades deles no trabalho. Vejamos como MARÇAL (2001, p.46) entende a relação entre o projeto político pedagógico e a gestão democrática:

Como princípio do Projeto Político Pedagógico, a gestão democrática entende que todos os envolvidos no trabalho escolar devem não apenas saber como a escola funciona, mas também como participar na definição dos seus rumos. Nesse sentido a escola não pode centrar seu trabalho na figura dos gestores, mas abrir participação de todos nas decisões que visam à definição e ao alcance das finalidades do projeto pedagógico.

Existem travas na obtenção do consenso quanto à necessidade e à importância da participação de pais, alunos e outros membros da comunidade local na escola. Uma delas é ausência dos representantes de alunos, pais e pessoal de apoio nas reuniões para definir o calendário letivo, compra de recursos, elaboração de projetos entre outros. Provavelmente

porque é muito difícil administrar os interesses e atender as expectativas de cada setor. Veja-se sobre essa situação a observação de MARÇAL (2001, p.8):

A construção do Projeto Político Pedagógico não pode ser feita por uma pessoa ou por uma equipe, mas pelos vários segmentos que dela fazem parte. Também é algo que sofre influências diversas do meio social no qual a escola se insere, de forma que os gestores precisam estar atentos para lidar o melhor possível com os conflitos que aparecerem, porque eles relacionam-se aos interesses dos vários segmentos presentes na instituição.

O projeto político pedagógico é importante porque promove o exercício da democracia já que é construído coletivamente; favorece a prática de um ensino de qualidade, pois a dimensão pedagógica tem as outras dimensões a seu favor e a comunidade local é chamada a integrar-se à escola. MARÇAL (2001, p.53) afirma:

As dimensões pedagógica, administrativa, financeira e jurídica do projeto pedagógico precisam ser vistas naquilo que a escola já é no sentido de apontar possibilidades de se transformar, contando com o trabalho coletivo dos seus segmentos. Essas dimensões devem ser analisadas considerando-se sua interdependência, uma vez que elas interferem umas nas outras. Por sua vez, a discussão sobre os princípios precisa ser feita com os vários segmentos da escola, de forma que o seu trabalho tenha um sentido compartilhado por todos, tornado a prática escolar mais eficaz.

O patrimônio da escola é um legado de bens materiais e imateriais – a cultura por ela construída, sua credibilidade perante a comunidade, sua história. Gerenciá-la com êxito em sua totalidade exige a sensibilização e adesão da comunidade interna e externa quanto à participação no planejamento e na execução das atividades, elaboração de estratégias de organização dos tempos e do trabalho, além do mais, a administração de conflitos e antes de tudo o compartilhamento dos princípios legais do sistema educacional. Conforme observa PENIN (2001, p.91):

O gestor, entendido como um líder e coordenador das atividades da escola, é um importante mediador do Projeto Político pedagógico e das demais ações e atividades da escola. Os sistemas de ensino, de maneira geral, atribuem ao diretor escolar um conjunto de responsabilidades administrativas e pedagógicas. Dentre estas atribuições ele deve ser um mediador entre o sistema de ensino e a unidade escolar e entre esta e a comunidade local; manter-se atualizado com as políticas e diretrizes educacionais em nível nacional, estadual e municipal, socializando-as na escola; zelar pela organização administrativa e educacional, definida pelo Projeto Político Pedagógico da escola; manter organizados e atualizados os registros da escola, de maneira sistemática; preparar e propor orçamentos, incluindo previsão e

custos e despesas; trabalhar a proposta do sistema de ensino cooperativamente com a comunidade escolar e local; entre outras atribuições.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Não houve, nas últimas décadas, uma mudança significativa da escola no sentido de atender às novas demandas sociais. Policarpo Quaresma, protagonista da obra *Triste fim de Policarpo Quaresma* cujo autor é Lima Barreto, publicada em 1915, critica o ensino brasileiro. No ponto de vista de Quaresma, muitas das informações transmitidas pela escola são inúteis, em nada contribuem para a felicidade do aluno. Vejamos um pequeno fragmento:

“(…) Desde dezoito anos que tal patriotismo lhe absorvia e por ele fizera tolice de estudar inutilidades. (...) O importante tivesse sido feliz. Foi? Não.”

Atualmente, a instituição de ensino preocupa-se em preparar o aluno para o vestibular, esquecendo sua principal contribuição: formar cidadãos de olhar crítico, capazes de interagir ativamente com a sua comunidade. Pensando no aluno que foi reprovado ou evadiu: O que a escola fez por ele com o acúmulo de conteúdos oferecidos no processo ensino/aprendizagem, pode ajudá-lo a reverter a sua posição de miséria, de abandono, de subempregado, ou de desempregado? Em que ela contribuiu para que ele não continuasse na mesmice, sentindo-se um incapaz perante as novas exigências da sociedade da informação. Seria um exagero compará-la às cidades retratadas por Monteiro Lobato em *Cidades Mortas*? Sem motivação, de mentalidade estática, conformista, dedicada à mesmice, incapaz de acompanhar o progresso?

Independente de o gestor ter sido ou não indicado por acordo político, ele tem respaldo legal para gerenciar democraticamente, de acordo com: a Constituição Federal e a Lei 9394/9, a escola tem autonomia para organizar as suas atividades pedagógicas, visando um ensino de qualidade; inciso II do Art. 206 “liberdade de ensinar”; inciso VII do Art. 206 da Constituição Federal diz que devemos promover a gestão democrática em nossas escolas; inciso III do Art. 206 da Constituição Federal “pluralismo de idéias e concepções pedagógicas.

A construção coletiva do projeto político pedagógico além garantir o prática do princípio da legalidade, busca garantir o sucesso do aluno, pois tudo é feito pensando no estudante, a escola torna-se mais produtiva e agradável porque há diálogo entre os diversos segmentos, existe comunicação entre escola e comunidade, já que esta é convidada a participar continuamente das atividades daquela.

Sabe-se o quanto é complicado administrar de forma democrática, diante disso, fica a sugestão de que para assegurar a melhoria da qualidade de ensino se faça a avaliação institucional por tratar-se de um processo global, contínuo, sistemático e participativo que envolve a comunidade interna e externa na formulação de ações nas dimensões pedagógica e administrativa.

## 6 REFERÊNCIAS

AGUIAR, Roberto de. *Os filhos da flecha do tempo: pertinência e rupturas*. Brasília: Letraviva, 2000. Disponível em: <http://pfdc.pgr.mpf.gov.br/atuacao-e-conteudos-de-apoio/publicacoes/pessoa-com-deficiencia/papel-escola-educacao-inclusiva>. Acesso em 15/12/2014.

BARRETO, Lima. *Triste fim de Policarpo Quaresma*. São Paulo: Scipione, 2004.

DOURADO, Luiz Fernandes. *Progestão: Como Promover, Articular e Envolver a Ação das Pessoas no Processo de Gestão Escolar? Módulo II/Luiz Fernandes Dourado, Marisa Ribeiro Teixeira Duarte. Coordenadora geral Maria Aglaé de Medeiros machado*. – Brasília: CONSED – Conselho Nacional de secretários de Educação, 2001.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. *Educação escolar: políticas, estruturas e organização*. São Paulo, Cortez, 2003. Disponível em: <http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/218-2.pdf>. >Acesso em 21/01/2015.

MARÇAL, Juliane Corrêa. *Progestão: Como Promover a Construção Coletiva do Projeto Político Pedagógico da Escola? Módulo III/Juliane Corrêa Marçal. José Vieira de Sousa; Coordenação Geral: Maria Aglaé de Medeiros Machado*. – Brasília: CONSED – Conselho Nacional de Secretários da Educação, 2001.

MOUSQUER, Maria Elizabete Londero. DRABACH, Neila Pedrotti. *Dos Primeiros Escritos Sobre Administração Escolar no Brasil aos Escritos sobre Gestão Escolar: mudanças e continuidades*. Jul/dez 2009. Disponível em: <<http://www.curriculosemfronteira.org.v.9/n.2/pp.258-285.pdf>> Acesso em 14/12/2014.

PENIN, Sonia Teresinha de Sousa. *Progestão: Como Articular a Função Social da Escola com as Especificidades e as Demandas da Comunidade? Módulo I/Sonia Teresinha de Sousa Penin, Sofia Lerche Vieira; Coordenação Geral Maria Aglaé de Medeiros Machado*. – Brasília: CONSED – Conselho Nacional de Secretários da Educação, 2001.

SILVA, Eunice Maria Ferreira. *Gestão Escolar: Novas Abordagens, Novos Olhares, Novas Propostas*. 14 nov. 2006. Disponível em: <[http://intranet.ufsjedu.br/rep-sysweb/file/vertentes\\_29/eunice\\_silva.pdf](http://intranet.ufsjedu.br/rep-sysweb/file/vertentes_29/eunice_silva.pdf)>. >Acesso em 27/02/2015.