

## A GESTÃO ESCOLAR E SEU NÚCLEO DE TRABALHO

Camila P. de Rossi<sup>1</sup>

Sonize Lepke<sup>2</sup>

### RESUMO

Este artigo busca analisar a centralidade da gestão escolar, quais são as ações dos gestores quanto à sua função desenvolvida no contexto escolar. Acredita-se que a boa gestão escolar pode colaborar para a efetivação do acesso e permanência dos estudantes, bem como assegurar a realização de um excelente trabalho pedagógico. Sendo assim, foi realizado um estudo bibliográfico utilizando o recorte temporal entre os anos de 2014 a 2019. Foram selecionados diversos artigos, trabalhos de conclusão de curso e dissertações. Os dados coletados foram submetidos à Análise Textual Discursiva (ATD) de Moraes e Galiazzi (2007). A partir do qual emergiu uma categoria e duas subcategorias que dão ênfase ao gestor mediador, democrático e participativo.

Palavras-chave: Gestão escolar; Trabalho pedagógico.

### SCHOOL MANAGEMENT AND ITS WORKING CORE

### ABSTRACT

This article seeks to analyze the school management centrality, considering the manager's actions regarding their role in the school context. It is believed that the efficient school management can contribute to the effectuation of access and permanence of students, as well as secure the development of an excellent pedagogical work. Therefore, a bibliographic study was carried out following a temporal cut between the years of 2014 and 2019. Several articles, finishing work degrees and dissertations were selected. The collected data was submitted to a Discursive Textual Analysis (DTA) by Moraes and Galiazzi (2007), out of which emerged one category and two sub-categories that emphasize the mediating, democratic and participatory manager.

**Key-words: School management; Pedagogical work.**

---

<sup>1</sup>Pedagoga na escola de Educação Infantil Favinhos de Mel/Lar da Menina. Graduada em Pedagogia pela UNIDEAU de Getúlio Vargas-RS, Pós-graduanda do curso de Gestão escolar e educacional pela UFFS. E-mail: camilapompelli@gmail.com

<sup>2</sup>Doutora em Educação. Professora adjunta da Universidade Federal Fronteira Sul (UFFS). E-mail: sonize.lepke@uffs.edu.br

## **1 INTRODUÇÃO**

O funcionamento de uma instituição escolar é complexo, pois é regido por normativas e orientações da estrutura administrativa nacional, estadual e municipal. Para a efetivação das atividades, é necessário a participação e o compartilhamento das responsabilidades de todos que compõem a escola, sejam eles: gestores, professores, servidores, pais ou responsáveis pelos estudantes e os próprios estudantes. Neste contexto, a gestão escolar tem o papel de gestar ações e organizar a instituição administrativa e pedagogicamente.

Neste sentido, proponho refletir quanto à atuação dos gestores escolares, pois como professora que atua na educação básica e que atende às orientações dos gestores nas instituições que atuo, observo as dificuldades e concepções presentes em cada professor que assume a gestão escolar. Especialmente, por não ter clareza quanto a responsabilidade e as possibilidades em gerir uma equipe.

Refletir sobre a gestão, permite compreender as representações construídas ao longo dos anos, bem como pensar em interlocuções necessárias entre a gestão escolar e o professor. Os gestores nas escolas das redes municipais do Rio Grande do Sul, são na maioria professores que ocupam temporariamente a função de gestor. Dito isso, retomo a minha representação em que a gestão escolar é composta por diretor e coordenador pedagógico, onde cada um tem um espaço e um campo de atuação.

Para Libâneo (2008, p.101), gestão é “a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para se atingir os objetivos da organização, envolvendo basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativo”. Para isso, é necessário que a escola seja compreendida como um todo, no qual o trabalho do educador deve ser a possibilidade para a aprendizagem do educando e a gestão deverá permitir a efetivação das ações no contexto da escola.

Neste sentido, busco analisar a centralidade de uma gestão, quais ações dos gestores são esperadas quanto à função desenvolvida no contexto escolar. Esta pesquisa terá cunho bibliográfico e a partir dos dados coletados realizou-se uma Análise Textual Discursiva (ATD). A análise permitiu apontar o enfoque do material coletado, como veremos adiante.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

## 2.1 A GESTÃO ESCOLAR

A escola, como todo espaço que possui grande número de colaboradores, precisa ter responsáveis que orientem o grupo para o bom funcionamento. É preciso que a gestão da instituição de ensino atenda as orientações da sua mantenedora e oriente os demais profissionais na sua atuação. Esta é uma das primeiras funções do gestor escolar, é importante ter clareza quanto o que deve ser realizado e como deve ser realizado.

A equipe diretiva é a responsável pelo conjunto de atividades diárias que ajudam a garantir uma educação de qualidade para os alunos. Além de manter uma estrutura adequada, para que os estudantes possam desenvolver suas habilidades em um ambiente seguro e favorável à sua aprendizagem. Segundo Lück (2009), as responsabilidades são amplas tendo como centralidade o estudante.

A gestão escolar constitui uma das áreas de atuação profissional na educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos (p.21).

Desta forma, fica sob responsabilidade da equipe gestora investigar, analisar e orientar os professores quanto às dificuldades e problemas que precisam ser resolvidos na escola, para que assim possam assegurar o processo de aprendizagem dos estudantes. De acordo com Libâneo (2001), toda escola necessita de uma estrutura de organização interna, geralmente prevista no Regimento Escolar.

Os documentos elaborados pelo coletivo da instituição devem estar em consonância com as orientações da rede que está vinculada. A gestão da escola normalmente é formada por diretor, vice-diretor e coordenador pedagógico, estes devem ser uma equipe atuante e ouvinte. Assim sendo, precisam considerar a opinião, os anseios e as necessidades dos educadores, dos estudantes e seus responsáveis. Seguindo esta concepção, precisam manter o diálogo com a comunidade em que a instituição está localizada.

Há instituições que contam com outros profissionais, como o orientador pedagógico supervisor, estes que geralmente estão em escolas que possuem uma grande quantidade de educandos. As diferentes configurações de gestão escolar permitem ter uma equipe ampliada ou uma equipe mínima para atender as demandas institucionais. Segundo Luck (2009, p.22),

Nessa equipe de gestão tem destaque o diretor escolar, responsável maior pelo norteamento do modo de ser e de fazer da escola e seus resultados. Ela é também diretamente formada por diretores assistentes ou auxiliares, coordenadores pedagógicos, supervisores, orientadores educacionais e secretários escolares.

Se por um lado as configurações são diversas, a condução para a função também ocorre de diferentes modos. Nas instituições públicas ocorre por indicação política, técnica ou por eleição. Na pesquisa realizada por Vieira e Vidal (2015, p. 9),

Os dados obtidos por meio do Questionário do Diretor da Prova Brasil 2013 mostram que as formas predominantes de acesso ao cargo são: seleção 9,7%, eleição, 19,9% e seleção mais eleição, 13,2%; e indicação técnica, 11,4%, indicação política, 21,7%, ou outra forma de indicação, 12,8%. Agrupando-os, observa-se que os processos de seleção e/ou eleição totalizam 42,8%, enquanto as diversas formas de indicação somam 45,9%. Nesse sentido, pode-se afirmar que quase a metade das escolas públicas têm seus gestores escolhidos por processos de indicação, o que fere princípios democráticos e republicanos, na medida em que esses procedimentos não envolvem critérios claramente definidos, publicidade e transparência.

De acordo com a citação, é possível observar como ocorre a condução ao cargo nas escolas públicas brasileiras, podemos ainda observar que somente uma parcela das escolas realiza o seu processo eleitoral de forma democrática. Ainda assim, podemos questionar se a gestão realiza discussões com o coletivo da escola, ou seja, se ao longo do período que o gestor permanece à frente da escola, dialoga com os seus pares.

A gestão sempre será necessária em uma escola, mas qual seria a melhor forma de acesso? A gestão participativa é vista como uma boa prática quando os assuntos são colocados em evidência, para que professores, funcionários, e comunidade escolar participem das escolhas e ações da escola, assim a gestão se constrói a partir do interesse de todos. Segundo Vieira e Vidal (2015, p. 8),

A origem dessas organizações é bastante antiga no Brasil e tiveram forte incremento a partir de meados da década de noventa do século XX, quando iniciativas de repasse de recursos financeiros diretamente às escolas tornaram compulsórias a exigência de instâncias de gestão coletiva nos estabelecimentos de ensino.

Quando a equipe diretiva compartilha com os docentes suas preocupações e dificuldades, eles passam a entender melhor o que acontece na gestão da escola. Essa prática é importante para que a equipe possa perceber que o trabalho do gestor vai muito além de impor regras e combinados. Assim, conseguem colaborar e se envolver com as tarefas que podem ser resolvidas através de diálogos e ações conjuntas.

Segundo Canário (2008, p.79) “Não é possível adivinhar nem prever o futuro da escola, mas é possível problematizá-lo. É nesta perspectiva que pode ser fecundo e pertinente imaginar uma “outra” escola, a partir de uma crítica ao que existe”. Os problemas, as dificuldades e os obstáculos são recorrentes nas escolas, por isso, estratégias são desenvolvidas para resolver ou remediar os mesmos. Entre as possibilidades está o diálogo, que precisa ser claro e eficaz para que o diretor e coordenador consigam desenvolver o seu trabalho.

## **2.2 A equipe diretiva e suas atribuições do diretor escolar.**

O diretor é responsável por administrar e cuidar das questões burocráticas da instituição de ensino. Para que esta função seja desenvolvida com sucesso, é necessário que o respectivo diretor tenha conhecimentos sobre leis e normativas, como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Estatuto da Criança e do Adolescente, Plano Nacional de Educação, Política Nacional da Educação Inclusiva (2008), bem como as normativas estaduais e municipais. Pois a observação destas normativas assegura no atual contexto brasileiro, que todas as crianças e adolescentes em idade escolar tenham acesso à escola e nela tenham condições de permanecer. Segundo Libâneo (2001, p. 5):

O diretor coordena, organiza e gerencia todas as atividades da escola, auxiliado pelos demais componentes do corpo de especialistas e de técnicos-administrativos, atendendo às leis, regulamentos e determinações dos órgãos superiores do sistema de ensino e às decisões no âmbito da escola e pela comunidade.

Nesta perspectiva, o conhecimento das normativas sem saber efetivar as mesmas, conduz a escola à inércia. Logo, é necessário que ele tenha conhecimento do meio em que está inserido. Sendo assim, Lück (2009, p. 13) apresenta a seguinte questão para que o trabalho do gestor seja de qualidade:

Compete ao diretor escolar, também, ou o pretendente ao exercício dessas funções, para poder realizar um trabalho efetivo em sua escola, adotar uma orientação voltada para o desempenho das competências deste trabalho. O primeiro passo, portanto, diz respeito a ter uma visão abrangente do seu trabalho e do conjunto das competências necessárias para o seu desempenho. Em seguida, deve estabelecer um programa para o desenvolvimento das competências necessárias para fazer frente aos seus desafios em cada uma das dimensões, no caso de já estar atuando, cabe-lhe definir uma lista específica de competências para poder avaliar diariamente o seu desempenho, como uma estratégia de auto monitoramento e avaliação.

Para além das observações dos documentos que orientam o trabalho do diretor, ele deve compreender os anseios do grupo liderado. A gestão exige comprometimento e clareza frente aos desafios. Além disso, o gestor é o responsável por administrar os recursos da escola, mantendo-a em pleno desenvolvimento de maneira coerente. Se por um lado, a função de gestor escolar é complexa, ele conta com o suporte do vice-diretor e da coordenação pedagógica.

Enquanto o diretor tem parte da centralidade do seu trabalho no administrativo e tem o vice-diretor como o seu aliado, o coordenador pedagógico, assim como a nomenclatura revela, é responsável pela parte pedagógica da escola, é ele quem deve dar suporte e atenção para o trabalho desenvolvido por sua equipe de educadores. Para Libâneo (2001, p.5),

O coordenador pedagógico ou professor coordenador supervisiona, acompanha, assessora, avalia as atividades pedagógico-curriculares. Sua atribuição prioritária é prestar assistência pedagógico-didática aos professores em suas respectivas disciplinas, no que diz respeito ao trabalho interativo com os alunos. Há lugares em que a coordenação restringe-se à disciplina em que o coordenador é especialista; em outros, a coordenação se faz em relação a todas as disciplinas. Outra atribuição que cabe ao coordenador pedagógico é o relacionamento com os pais e a comunidade, especialmente no que se refere ao funcionamento pedagógico-curricular e didático da escola e comunicação e interpretação da avaliação dos alunos.

Estar nesta função demanda seriedade e responsabilidade, pois é o coordenador que irá manter a mediação entre a família e a escola. Deve estar aberto a dialogar com os responsáveis pelos estudantes e esclarecer as possíveis dúvidas sobre o cotidiano da escola e também, fazer a mediação sempre que necessário para a ajuda da família em assuntos referentes ao ensino e a aprendizagem. O coordenador deve ter contato direto com a família para que possa entender a realidade de cada estudante.

Esse profissional deve realizar a organização da formação continuada na escola de acordo com as necessidades da sua equipe, levando em consideração as dificuldades e os interesses dos educadores. O coordenador deve ter como centralidade o processo de ensino e aprendizagem dos alunos e para tanto precisa mobilizar toda a equipe. Segundo Farias; Farias; Silva; Magalhães (2017, p. 2):

O coordenador pedagógico precisa compreender sua função na escola e deve se trabalhar lado a lado com os professores a fim de que contribua no processo educativo, promovendo a reflexão da prática docente, assumindo um compromisso de junto ao professor trabalhar as dificuldades apresentadas no contexto escolar.

Sendo assim, é imprescindível estar atento às necessidades da sua equipe para atender as demandas dos estudantes. Uma equipe que reconhece as particularidades dos seus estudantes tem clareza que precisa ter um tempo para dialogar sobre as dificuldades, deve ter um tempo para organização das atividades a serem desenvolvidas com os alunos e ter uma formação continuada ou em serviço para atender às suas necessidades. O coordenador faz a mediação de todas estas questões e assegura, deste modo, uma equipe que inclua os seus estudantes no processo de ensino e aprendizagem.

### **3 PERCURSO METODOLÓGICO**

#### **3.1 METODOLOGIA**

A pesquisa de cunho bibliográfico busca responder: Qual a centralidade de uma gestão escolar? Quais ações dos gestores quanto à sua função desenvolvida no contexto escolar? Para tanto, retoma-se os documentos normativos que orientam a gestão escolar num primeiro momento, pois segundo Ludke e André (1986, p.39):

Os documentos constituem também uma fonte poderosa de onde podem ser retiradas evidências que fundamentam afirmações e declarações do pesquisador. Representam ainda uma fonte “natural” de informação. Não são apenas uma fonte de informação contextualizada, mas surgem num determinado contexto e fornecem informações sobre esse mesmo contexto. Uma vantagem adicional dos documentos é o seu custo, em geral baixo. Seu uso requer apenas investimento de tempo e atenção por parte do pesquisador para selecionar e analisar os mais relevantes.

No segundo momento, definimos o percurso metodológico a partir dos seguintes momentos:

- a) Seleção dos descritores para organizar a leitura do referencial teórico que dialogue com a gestão escolar. Para tanto define-se, o seguinte conceito: A gestão escolar-trabalho do gestor.
- b) Posteriormente, foi realizada a coleta de dados dos periódicos selecionados na busca no site Biblioteca de Teses e Dissertações (BDTD), vinculada ao site do Instituto Brasileiro de Informação e Ciências em Tecnologia e do Scientific Electronic Library Online (SciELO).
- c) Estabeleceu-se um recorte temporal da análise dos periódicos do período de 2014 até 2019.
- d) Os materiais foram selecionados a partir da leitura dos resumos, palavras chaves e conclusão dos textos. Os mesmos estão destacados no quadro abaixo:

**Quadro 1: Artigos seleccionados para o estudo**

Ano	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Autor</b>	BARROS, Clautides Leite Guimarães	TAVARES, Aurora Jesus Costa Lourenço	OLIVEIRA, Edson Coelho	SALDANHA, Manoela Atarão da Rocha NODARI, Cristiane Hermann SALVAGNI, Julice	VIEIRA, Ana Eliza Ribeiro BUSSOLOTTI, Juliana Marcondes	SILVANA, Eliene Farias
<b>Título</b>	O papel do Gestor na mediação das relações no contexto escolar	O trabalho do gestor e a autonomia da escola	Gestão escolar: O papel do diretor da perspectiva de uma gestão participativa	O papel do diretor na Perspectiva do planeamento Estratégico de uma gestão escolar	Gestão escolar	O papel do coordenador pedagógico no contexto escolar e suas contribuições à prática docente
<b>Palavras-Chave</b>	Gestor Aprendizagens Alunos Democracia.	Diretor Gestor escolar Políticas públicas de educação	Trabalho em equipe Autonomia Gestão Democracia Participativa	Planejamento estratégico Gestão Educacional Diretor escolar	Gestão escolar Formação docente	Coordenação pedagógica Escolar Prática docente

e) Realizou-se o estudo dos dados da Análise Textual Discursiva – ATD, a partir dos textos seleccionados.

f) Por fim, a produção do metatexto.

A partir da análise realizada, emergiram o foco temático, categoria e subcategorias, conforme organizado no quadro a seguir.

**Quadro 2: Foco Temático, Categorias e Subcategorias**

Foco temático	Categoria	Subcategorias
4.Gestão escolar	4.1 As atribuições da gestão escolar	4.1.1 Gestor Mediador 4.1.2 Gestão Democrática e Participativa

#### **4. Gestão escolar**

O foco temático e a categoria colaboraram para aprimorar as subcategorias que emergiram e foram analisadas ao longo deste capítulo. “O gestor mediador” e “Gestão Democrática e Participativa” apresentam e retomam as discussões encontradas a partir da pesquisa bibliográfica.

##### **4.1 As atribuições da gestão escolar**

Os textos analisados trazem e retomam a gestão escolar na prática do cotidiano da escola. Klagenberg (2018) retrata os desafios e competências necessárias ao gestor escolar. O estudo foi realizado através de pesquisa bibliográfica e a autora salienta que:

As lideranças precisam buscar capacitação e formação contínua que os auxilie a tomar decisões de modo compartilhado, tornando a escola um espaço público de formação do cidadão crítico, capaz de decidir de forma autônoma. Deixando de lado a gestão autoritária que exclui alunos, pais do processo decisório (p.16).

De acordo com a citação acima, os gestores necessitam de formação continuada para que possam desempenhar seu papel de líderes no ambiente escolar, utilizando suas aprendizagens para melhorar sua prática, seja ela como docente ou como responsável pelo administrativo e pedagógico da escola.

Completando, Lück (2009, p. 24) relata que:

A gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque de atuação em educação, que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos sócio educacionais dos estabelecimentos de ensino, orientados para a promoção efetiva da aprendizagem dos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade complexa, globalizada e da economia centrada no conhecimento.

Na escola o conhecimento ocupa a centralidade das discussões, mas para que ele ocorra as condições precisam ser dadas pela mantenedora e pelos gestores. Para tanto, o gestor precisa atuar com discernimento e precisão.

Silva (2019) realizou o seu estudo denominado “O papel do coordenador pedagógico no contexto escolar e suas contribuições à prática docente”. Ela trata das responsabilidades do coordenador pedagógico, apresentando as principais atribuições desta função, e logo no início do texto:

Quem atua na coordenação pedagógica é um professor que, diferentemente dos demais, assume diversas responsabilidades, dentre as quais destaca-se a atribuição de supervisionar, assessorar, acompanhar seus companheiros de profissão, avaliar as atividades pedagógicas e curriculares bem como acompanhar o desenvolvimento dos processos escolares e educativos. Essa é a razão pela qual o coordenador deve se responsabilizar com o trabalho e com a equipe pedagógica de sua escola. Vale ressaltar, que a função desse profissional não está nos limites da escola, ele também desempenha seu trabalho na administração e nas políticas públicas educacionais (p.02).

Silva (2019) analisou o papel do coordenador como responsável pelas ações pedagógicas da escola, participa também nas decisões administrativas e nas políticas públicas. Por mais que sua ação seja responsável por determinadas atividades, os sujeitos da gestão estabelecem diálogos na condução da instituição.

Saldanha, Nodari e Salvagni (2017), realizaram um estudo de caso sobre “O papel do diretor na perspectiva do planejamento estratégico de uma gestão escolar” nos colégios da rede marista. Elas perceberam quais estratégias são realizadas para a organização do trabalho docente, e o planejamento que faz com que as ações das escolas sejam pensadas e organizadas de modo eficaz para um contexto educativo prima pelo diálogo.

Os textos analisados demonstram a importância da gestão no cotidiano da escola, seja ela pública ou privada, independente de mantenedora, os autores contemplam as responsabilidades de cada um dos envolvidos no processo de organização da mesma. Os textos também apontam outros temas como o gestor mediador e a gestão democrática e participativa.

#### **4.1.1 Gestor Mediador**

A seleção de textos sobre o papel do gestor na escola, vê este profissional de diferentes ângulos, no texto de Barros, (2014, p.13). O gestor é apresentado como mediador, segundo a autora, “O gestor é mediador nessas relações, é ele que chama para si a responsabilidade de unir o seu grupo em prol de um bem comum a todos, que é a aprendizagem significativa dos alunos”. Sendo assim, a escola é um local de oportunidade de crescimento e desenvolvimento humano, estar neste espaço possibilita a interação e o entendimento da vida. As relações constituídas por educadores e gestores com os estudantes, podem auxiliar crianças e adolescentes a compreenderem mais sobre a vida dentro e fora do ambiente educacional.

Barros (2014) apresenta a ideia de que o gestor tem também a responsabilidade de garantir o acesso e a permanência dos educandos, para isso deve buscar por estratégias que instiguem os alunos a permanecerem na escola e se sintam como parte dela.

É papel do gestor também promover ações que garantam o acesso e a permanência dos alunos na Instituição Escolar, e para tanto, faz-se necessário elaborar projetos que atraiam o interesse dos mesmos, promovendo a educação continuada e orientando a toda comunidade escolar sobre a importância da participação de todos no processo de ensino e aprendizagem, de maneira transparente, com competência e voltada para os interesses da coletividade, onde o respeito à diversidade de ideias é primordial para que o trabalho tenha êxito e para que os conflitos sejam amenizados na escola (p.19).

É evidente que o gestor, seja ele diretor ou coordenador pedagógico precisam ter um compromisso com a aprendizagem e com o bem-estar de toda comunidade escolar, priorizando sempre o desenvolvimento de estudantes críticos e atuantes na escola.

Mesmo assim os gestores precisam ter clareza quanto aos conflitos que irão acontecer e devem ser resolvidos. Neste momento a mediação é uma aliada, pois através do diálogo e da conciliação, que o grupo se manterá unido em prol de um objetivo comum. De acordo com (JARES, 2002 apud BARROS, 2014, p. 32):

A mediação precisa estar focada na possibilidade de um diálogo como um caminho de educação da cidadania, no entanto, os sujeitos em conflito devem ser motivados a encontrar uma solução adequada ao caso, e tendo o objetivo de alcançar uma solução consensual. E a mediação é mais do que um método de resolução de conflitos, e sim uma prática social capaz de refazer laços afetivos, familiares e sociais, promovendo o empoderamento dos sujeitos envolvidos em situações conflituosas, bem como o reconhecimento mútuo e a conscientização ampliada do conflito (JARES, 2002).

A mediação, como forma de resolver problemas, faz com que o estudante perceba que constitui o contexto da escola e que sua opinião será levada em consideração, e assim a situação será resolvida com a participação de todos e de forma justa. O diálogo aberto com os estudantes e educadores promovem o reconhecimento do diretor e coordenador pedagógico como líderes acessíveis e realmente preocupados com o bem-estar da comunidade escolar. Assim surge a gestão participativa e democrática que será apresentada pelos outros textos aqui analisados.

#### **4.1.2 Gestão democrática e participativa.**

O texto de Tavares (2015) aponta “O trabalho do gestor e a autonomia da escola”, o mesmo foi realizado de forma investigativa através da análise de dados da escola e de entrevistas realizadas com gestores na cidade de Lisboa em Portugal. A pesquisa traz um contexto de escola onde o gestor está a frente da organização, sendo ele responsável por administrar o espaço para que as regras sejam seguidas e a escola esteja em pleno funcionamento. De acordo com Luck (2009, p.18):

Uma das competências básicas do diretor escolar é promover na comunidade escolar o entendimento do papel de todos em relação à educação e a função social da escola, mediante a adoção de uma filosofia comum e clareza de uma política educacional, de modo a haver unidade e efetividade no trabalho de todos.

Desta forma, Tavares (2015) e Luck (2009) explicam que o diretor é o condutor da equipe de gestão, estando ele à frente de todos, sendo o representante legal pela escola, responsável por tomar as principais decisões do ambiente educacional. Os autores afirmam que cabe a gestão fazer com que estas decisões sejam as melhores para o grande grupo, nestes momentos os autores salientam que a gestão participativa é a forma mais democrática de liderança.

Oliveira (2016) apresenta seu estudo sobre a gestão democrática e participativa, buscando compreender o papel do gestor neste contexto de igualdade e diálogo, para ele:

A gestão escolar democrática, muitas vezes é confundida simplesmente, com a escolha da gestão pelo voto direto, o que não deixa de ser democracia, todavia, é preciso compreendermos aqui como a gestão democrática deve acontecer, em todos os fatores da esfera educacional, e como o diretor escolar pode contribuir nas tomadas de decisões para tornar os espaços da escola realmente participativo (p.12).

Sendo assim, o que define uma escola como democrática não é apenas a forma como seus gestores chegam a esse cargo, e sim diariamente na tomada de decisões e escolhas que devem ser realizadas com diálogo entre todos os envolvidos. Para Libâneo (2001, p.02)

A concepção democrática-participativa baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação do pessoal da escola. Acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende uma forma coletiva de gestão em que as decisões são tomadas coletivamente e discutidas publicamente. Entretanto, uma vez tomadas as decisões coletivamente, advoga que cada membro da equipe assuma a sua parte no trabalho, admitindo-se a coordenação e avaliação sistemática da operacionalização das decisões tomadas dentro de uma tal diferenciação de funções e saberes.

Contudo, pode-se perceber que a gestão democrática e participativa, bem como a mediação dos conflitos através de diálogo e compreensão do ponto de vista de todos os

envolvidos, é o melhor caminho para que a escola seja um local de boa convivência e bem-estar social. Porém, é preciso ainda apontar que uma gestão não será democrática se o processo em que a escola está inserida não entender o mesmo como importante. Portanto, precisa haver discussões no âmbito da mantenedora, documentos e processos que validem a efetivação da concepção de escola democrática.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante das discussões realizadas sobre a gestão escolar e o trabalho dos envolvidos aqui, em especial tratando do diretor escolar e do coordenador pedagógico, pode-se entender mais sobre a função de cada um dentro do contexto escolar, suas atribuições específicas e, também formas de gestar este espaço educacional, que podem se constituir como uma gestão mediadora, democrática e participativa.

Quando se trata de estar à frente de uma escola, é claro que existem diversas responsabilidades burocráticas e administrativas, pois isso é necessário para que os gestores estejam em constante formação e evolução, com o intuito de que seu trabalho seja desenvolvido de forma clara e eficiente. Nestes momentos podem acontecer divergências sendo elas de grande, médio ou pequeno porte, sempre devem ser resolvidas através de conversa e respeito mútuo entre os envolvidos. Porém, é preciso pontuar que a gestão se constitui democrática dentro um contexto democrático, ou seja, eleita a partir desta concepção e amparada por documentos da mantenedora e da escola que validem ações neste sentido. Somente com estas condições, terá autonomia para conduzir a instituição de forma participativa.

Neste sentido, uma gestão mediadora e participativa deve ser observada por aqueles que almejam alcançar os espaços de gestão escolar, bem como aqueles que já estão ocupando essas funções. A clareza quanto às inclinações e concepções de uma gestão, pode auxiliar na viabilização do trabalho de todos que compõem a escola, como também dos estudantes e comunidade escolar.

## REFERÊNCIAS

BARROS, Clautides Leite Guimarães. **O papel do gestor na mediação das relações no contexto escolar**. Brasília, 2014.

CANÁRIO, Rui. **A escola tem futuro?** das promessas às incertezas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

CURY, Carlos. **A gestão democrática na escola e o direito à educação**. RBPAE, volume 23, número 3, setembro/dezembro, 2007. p. 483-495.

FARIAS, Susanne Messias de; FARIAS, Carla Emanuele Messias de; SILVA, Chysomara Rowsy Tenório da; MAGALHAES, Elizângela Aureliano de. **O papel do coordenador pedagógico no contexto da educação ambiental e suas contribuições para facilitar o trabalho na escola**. Macéio: 2017.

JARES, X. R. **Educação e conflito**. Guia de educação para a convivência. Porto: Edições. Asa, 2002. apud BARROS. Clautides Leite Guimarães. O papel do gestor na mediação das relações no contexto escolar. Brasília, 2014.

KLAGENBERG. TANIA BECKER. **Os desafios e competências necessárias ao gestor escolar**. CURITIBA. 2018.

LIBÂNEO, José Carlos. **O sistema de organização e gestão da escola** In: LIBÂNEO, José Carlos. Organização e Gestão da Escola - teoria e prática. 4ª ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

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

LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MENDONÇA, Erasto Fortes. **Estado patrimonial e gestão democrática do ensino público no Brasil**. Educação & Sociedade, ano XXII, nº 75, p. 84-108, agosto/2001.

OLIVEIRA. Edson Coelho. Gestão Escolar: **O Papel do Diretor na Perspectiva de uma Gestão Participativa**. 2016.

SALDANHA. Manoela A. R. Nodari. Cristine H. Salvagni. Julice. **O Papel Do Diretor Na Perspectiva Do Planejamento Estratégico de uma Gestão Escolar**. Santa Maria. 2017 disponível em: <http://dx.doi.org/10.5902/2318133826054>.

SANDER, Benno. **Administração da educação no Brasil: genealogia do conhecimento**. Brasília: Liber Livro, 2007.

SILVA, Eliene F. **O papel do coordenador pedagógico no contexto escolar e suas contribuições à prática docente.** Santa Maria/RS, 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5902/2318133836808>.

TAVARES, Aurora Jesus Costa Lourenço. **O trabalho do gestor escolar e a autonomia da escola.** Lisboa. 2015.

VIEIRA, Sofia Lerche. **Gestão, avaliação e sucesso escolar:** recortes da trajetória cearense. Estudos avançados. V.21, n.60, São Paulo, 2007.

VIEIRA, Sofia; VIDAL, Eloisa. **Gestão democrática da escola no Brasil:** desafios à implementação de um novo modelo. Revista Iberoamericana de Educación, Número 67, 2015. p. 19-38.