

# OS FRAGMENTOS EM GESTÃO ESCOLAR NUMA CONCEPÇÃO DE PARTICIPAÇÃO DEMOCRÁTICA

## ALEXANDRE DOS SANTOS PORFÍRIO

Graduado em Letras – Português/Literatura pela Universidade Guarulhos (2005), Graduado em Pedagogia pela Universidade Nove de Julho (2009) e Graduado em Artes Visuais pela Universidade Metropolitana de Santos (2016) e Pós-graduado em Docência Superior pela Universidade Nove de Julho (2009), Pós-graduado em Psicopedagogia Clínica e Educacional pela Universidade Nove de Julho (2011), Pós-graduado em Arte, Educação e Terapia pela Faculdade de Conchas (2016), Pós-graduado em Educação Especial pela Faculdade de Educação São Luís (2018), Pós-graduado em Educação Profissional e Tecnológica pela Faculdade de Educação São Luís (2018), Pós-graduado em Neuropsicopedagogia Clínica e Institucional pela Faculdade Metropolitana (2021), Pós-graduado em Educação Infantil e Letramento pela Faculdade Facuminas (2022), Pós-graduado em Contação de Histórias e Musicalização na Educação Infantil pela Faculdade Facuminas (2022). Mestre em Educação pelo Centro Universitário Salesiano São Paulo (2020). Atuante como Gestor Escolar.



## RESUMO

O referido artigo articula dentre uma experiência em gestão escolar com fundamentos teóricos para pontuar as relações de participação do Diretor de Escola, Vice-Diretor de Escola e Coordenador Pedagógico. Em que o objetivo é mostrar como as práticas de trabalho dos gestores se assumem e se distanciam no mesmo contexto escolar. Para dizer, que o trabalho fragmentado é operante advindo de uma relação de equipe participativa democrática. Em que a gestão escolar direciona e busca dentre o processo educativo sua descentralização, a voz do outro e a coletividade como acesso e rompimento de barreiras no cotidiano do espaço escolar.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão Escolar; Gestores; Participação; Democrática.

## INTRODUÇÃO

Este artigo discute as relações de coordenador pedagógico, vice-diretor de escola e diretor de escola em seus fragmentos e em relação de equipe. O objetivo é mostrar como as práticas se afinam e se distanciam no mesmo contexto. Reconhecendo o trabalho de equipe se molda nas articulações participativa, descentralizada e democrática em gestão escolar.

Parte do primeiro momento, a análise por meio de uma experiência de gestão escolar em que os gestores em suas funções são evidenciados pela forma de trabalho individual e em coletividade. E em seguida, respaldos do que é gestão escolar e sua contribuição às práticas educativas fragmentadas e associadas.

Ao passo que a gestão escolar é articulada e integrada em todos os espaços escolares dentre a comunidade e ao território maior que HORA (1994) traz a distinção entre administração escolar e gestão democrática. Aborda FORTUNA (2002) na mesma concepção; LÜCK (2000) e LIBÂNEO (2015) conceituam a gestão democrática e BORDENAVE (1994) pontua a participação como processo desenvolvimento que compõem a gestão democrática e BARROSO (1995) atenua o conceito

Em consequência da situação-problema “Por que os gestores não assumem totalmente suas atividades em coletividade”? Ao passo que a metodologia utilizada conforme Gil (1991) trata-se de uma pesquisa exploratória que mais aprofunda o conhecimento da realidade e da pesquisa bibliográfica que se constitui principalmente de livros e artigos científicos.

Prontificando-se de objetivos específicos como identificar fragmentos de gestão escolar para compreender o que cada gestor articula de forma individual; discutir a gestão democrática participativa para abranger o entendimento e de como pode ser constituída em contexto escolar e validar a coletividade como recurso imprescindível à participação dos gestores num trabalho de organização dentre a gestão e alicerces de formação.

## **GESTORES ESCOLARES: FUNCIONALIDADES E COLETIVIDADE**

É cabível potencializar a formação do trio gestor “Diretor de Escola, Vice-Diretor de Escola e Coordenador Pedagógico” no que considera importante a funcionalidade quando todos têm o mesmo propósito de qualificar a escola. Entende-se como qualificação uma gestão que pensa democraticamente numa razão participativa.

Em vista, cada um tem sua função e discorre alguns trabalhos no individualismo dos gestores e pontua-se competências:

1. Diretor de Escola: Segundo Lück (2000, p. 16) é um gestor da dinâmica social, um mobilizador e orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar-lhe unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de alunos. Complementa Vasconcelos (2006, p.61) a direção tem por função ser o grande elo integrador, articulador dos vários segmentos – internos e externos – da escola, cuidando da gestão das atividades...

Em virtude da mobilização e articulação de multitarefas na escola numa abrangência de leitura de mundo em que o Diretor de Escola está inserido que Libâneo (2015, p. 23 – 24) contribui com atribuições e Lück (2009, p. 31) designa competências.

. Supervisionar e responder por todas as atividades administrativas e pedagógicas da escola bem como as atividades com os pais e a comunidade e com outras instâncias da sociedade civil (LIBÂNEO);

. Buscar todos os meios e condições que favoreçam a atividade profissional dos pedagogos especialistas, dos professores, dos funcionários, visando a boa qualidade do ensino (LIBÂNEO);

. Promover a integração e a articulação entre a escola e a comunidade próxima, com o apoio e iniciativa do Conselho de Escola, mediante atividades de cunho pedagógico, científico, social, esportivo, cultural (LIBÂNEO);

. Garantir a aplicação das diretrizes de funcionamento da instituição e das normas disciplinares, apurando ou fazendo apurar irregularidades de qualquer natureza, de forma transparente e explícita, mantendo a comunidade escolar sistematicamente informada das medidas (LIBÂNEO);

Promove na escola o sentido de visão social do seu trabalho e elevadas expectativas em relação aos seus resultados educacionais, como condição para garantir qualidade social na formação e aprendizagem dos alunos (LÜCK);

Define, atualiza e implementa padrões de qualidade para as práticas educacionais escolares, com visão abrangente e de futuro, de acordo com as demandas de formação promovidas pela dinâmica social e econômica do país, do estado e do município (LÜCK);

. Articula e engloba as várias dimensões da gestão escolar e das ações educacionais, como condição para garantir a unidade de trabalho e desenvolvimento equilibrado de todos os segmentos da escola, na realização de seus objetivos, segundo uma perspectiva interativa e integradora (LÜCK);

Adota em sua atuação de gestão escolar uma visão abrangente de escola, um sistema de gestão escolar e uma orientação interativa, mobilizadora dos talentos e competências dos participantes da comunidade escolar, na promoção de educação de qualidade (LÜCK).

Por meio destas citações, ambos autores expressam que o Diretor de Escola não se limita em seus únicos saberes, que a responsabilidade, confiança, autonomia e autenticidades são importantes para uma gestão que traz a organização como um dos princípios desta prática.

... as práticas de organização e de gestão existem para criar as condições para se atingir o principal objetivo das escolas: promover a qualidade cognitiva e operativa da aprendizagem dos alunos. Cognitiva no sentido de atuar no desenvolvimento dos processos psíquicos superiores dos alunos e operativa no sentido desenvolver habilidades e de saber agir moralmente (LIBÂNEO, 2015, p. 6).

Como a prática educativa se firma anteriormente, durante e término não finalizado a propósito de objetivos coerentes que o desenvolvimento de gestão à qualificação do Diretor de Escola está expressamente na aprendizagem dos estudantes. Ou seja, tudo é em prol dos mesmos em seus próprios sucessos.

Mediante das atribuições e competências e com foco na aprendizagem dos alunos o Diretor de Escola em sua fragmentação expressa suas atividades de forma individual como decidir os caminhos centrais e abrangentes de sua concepção e das atuações do território maior; responsável legal pela escola, respondendo e se responsabilizando pelo administrativo e pedagógico; buscar suporte em recursos materiais para amenizar as necessidades da escola, estreitando vínculos entre outros diretores de escola; supervisionar e garantir formações à sua equipe escolar; criar vínculo com os pais e comunidade em diálogo e respeito, abrindo as portas da escola envolvendo-os nas atividades pedagógicas e administrativas.

As evidências dizem a respeito do olhar do gestor escolar em sua vivência e observação em diversos espaços escolares.

2. Vice-Diretor de Escola: Acompanha e realiza diversas tarefas delegadas pelo Diretor de Escola. Dispõem-se algumas atribuições de acordo com a Lei nº 2.233/2006 ao artigo 86 em seus incisos:

- . II – Substituir o Diretor de Escola em suas ausências e impedimentos legais;
- . III – Participar da elaboração e execução da Proposta Pedagógica e do Plano de Gestão;
- . VI – Participar das Horas de Trabalho Pedagógico Coletivo.

Em virtude de ser fragmentado o Vice-diretor de Escola assume múltiplas tarefas como realizar trabalhos administrativos a pedido do Diretor de Escola; atendimento aos pais, alunos e equipe escolar; auxilia o Coordenador Pedagógico em suas atribuições e na sua ausência realiza as atividades ao grupo de professores como formular e aplicar a pauta em Horas de Trabalho Pedagógico no Coletivo e dentre outras de suma importância.

3. Coordenador Pedagógico: Articulador e aprendente de práticas educativas que ocorrem no contexto escolar advindo do território maior em que as observações são fundamentais para implementar ações.

Dentre o diálogo como recurso fundamental para lidar com as multitarefas que ultrapassam na maioria das vezes o pedagógico.

Perante sua relação pedagógica diretamente com o docente e em formação continuada faz-se presente algumas atribuições ao que Libâneo (2015, p. 24-25) dispõe:

Coordenar e gerir a elaboração de diagnósticos, estudos e discussões para a elaboração do projeto pedagógico-curricular e de outros planos de projetos da escola;

Desenvolvimento de competência crítico-reflexiva;

Assegurar, no âmbito da coordenação pedagógica, em conjunto com os professores, a atribuição da gestão e organização da escola, mediante: Exercício de liderança democrático-participativa; Criação e desenvolvimento de clima de trabalho cooperativo e solidário entre os membros da equipe; Identificação de soluções técnicas e organizacionais para gestão das relações interpessoais, inclusive para mediação de conflitos que envolvam professores, alunos e outros agentes da escola;

Propor e coordenar atividades de formação continuada e de desenvolvimento profissional dos professores, visando aprimoramento profissional em conteúdos e metodologias e oportunidades de troca de experiências e cooperação entre os docentes.

De um ponto de vista de gestor escolar que ministrou sua função de coordenador pedagógico em duas escolas no mesmo município de ensino expressa alguns fragmentos de sua própria atribuição e competência tais como: orientar o docente individual e no coletivo à série/ano correspondente ao trabalho centrado no currículo e projeto político pedagógico; formula pautas e algumas com a garantia de formação anterior pelo território maior e aplicabilidade; incentiva os docentes a pensar e refletir por meio de ações educativas para então, garantir as habilidades e competências que os estudantes devem obter; atendimento de pais e alunos; discussão anterior, perante e após nos

visualizar os semanários e fazer feedback.

Citado algumas atividades ministradas pelo coordenador pedagógico é importante mencionar o solidário como marca de sua trajetória. Ou seja, atua sozinho e sente-se carregado de múltiplas funções e decorrentes do contexto histórico em tempo e espaço que está inserido.

Num alicerce de coletividade em gestão escolar “Diretor de Escola, Vice-Diretor de Escola e Coordenador Pedagógico” evidencia Bordenave (1994, p.23) nesta relação que “a prova de fogo da participação não é quanto se torna parte mas como se torna parte”.

Partindo deste princípio, os gestores precisam criar elo educativo, exploratório e reflexivo em conjunto; garantir novos paradigmas dentre pressupostos teóricos-científicos para embasamento de suas práticas; autonomia e autoconfiança; todos serem formadores de professores e chama-se a atenção que o coordenador pedagógico não é o único capaz e responsável pelo pedagógico; construir juntamente com a equipe escolar estratégias viáveis e avaliar todo o processo de atividades em seu contexto e garantir que a diversidade cultural seja explorada e respeitada.

Elucida, Lück (2000) para firmar que é preciso ter e compreender a coletividade como forma de lidar com as situações cotidianas em que

A gestão escolar constitui uma dimensão importantíssima da educação, uma vez que, por meio dela, observa-se a escola e os problemas educacionais globalmente, e se busca abranger pela visão estratégica e de conjunto, bem como pelas ações interligadas, tal como uma rede, os problemas que, de fato, funcionam de modo interdependente (LÜCK, 2000, p.8).

Desta relação, os gestores se prontificam e se ajustam nas suas múltiplas atividades por meio de estudos coletivos das observações do contexto escolar bem como alinhar um trabalho semanal. Dispondo objetivos claros e compreendidos pelos gestores e o feedback é necessário para originar estratégias de trabalho; envolvimento dos gestores às pautas formativas; conversas durante o trajeto semanal na busca de resolver situações-problema que precisam de foco instantâneo; boas relações comportamentais éticas, um auxiliando o outro; saber ouvir, um princípio do diálogo; atendimento aos pais, equipe escolar e comunidade; participar e garantir reuniões formadoras e de planejamento, currículo, conselho de classe e as periódicas do currículo oculto. Sendo que cada gestor tem o seu papel e todos juntos-coletividade.

## **GESTÃO ESCOLAR: UMA PARCEIRA DE PARTICIPAÇÃO DEMOCRÁTICA**

A escola sempre passou por transformações e a gestão escolar constrói os movimentos de acordo com o tempo histórico alinhada ao território maior “Secretaria de Educação” do conceito administrativo para a democratização participativa.

Para tanto, Fortuna (2002, p. 108) explica que a administração, no seu sentido geral é uma atividade produzida pelo homem, capaz de orientar ações em vistas a fins pré-estabelecidos. E Hora (1994, p. 46) trouxe um aspecto presente na administração escolar brasileira que é a burocracia, fundamenta no saber técnico e na especialização que garantiriam maior racionalidade e consequentemente realizariam maior controle.

Neste tipo de gerenciamento administrativo uma única concepção sem dá voz ao outro.

E como os sujeitos da escola e de seu entorno são aprendentes um com o outro em colaboração e coletividade que a LDB 9394/96 deixa claro em seu artigo 3º ao inciso VIII – gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino. Ou seja, as instituições de ensino devem abranger a todos em seu contexto e à comunidade com a finalidade de trabalhar em prol de validação do ensino à aprendizagem, assim como, toda a infraestrutura em condições plausíveis de uso e sempre conceituar a escola, de sua plena necessidade aos cidadãos, de sua organização.

Ao passo que Libâneo (2015) contribui esclarecendo o sentido de organização e gestão

O primeiro sentido de organização e gestão da escola está ligado à ideia de que a escola, enquanto instituição, é uma unidade social em que pessoas trabalham juntas (lugar de interação, lugar de relações) para alcançar determinados objetivos e, especificamente, o de promover o ensino-aprendizagem dos alunos. Essa atividade conjunta precisa ser estruturada, organizada e gerida. Ou seja, organização e a gestão da escola dizem respeito à estrutura de funcionamento, às formas de coordenação e gestão do trabalho, ao provimento e utilização dos recursos materiais e financeiros, aos procedimentos administrativos, às formas de relacionamento entre as pessoas (LIBÂNEO, 2015, p. 3).

Nestas concepções de gestão é preciso compreender o conceito de participação em que Bordenave (1994, p. 74) expressa que a participação é uma vivência coletiva e não individual, de modo que somente se pode aprender na práxis grupal. Parece que só se aprende a participar, participando. E Fortuna (2002, p. 110) chama a atenção ao conceito e cuidado ao expressar a democracia no contexto escolar quando disse que já não se concebe mais a democracia como um produto acabado e que em geral os dirigentes protagonizam uma proposta de gestão, identificando como democrático “um processo de convencimento mútuo que construa um ponto de vista ideal para escola”.

A este cuidado a democratização da escola como um processo e não um fim quando a participação é entendida e efetuada por todos e de diversas formas de fazer parte do contexto.

A gestão democrática deve ser um instrumento de transformação das práticas escolares, não a sua reiteração. Este é o seu maior desafio, pois envolverá, necessariamente, a formulação de um novo projeto pedagógico. A abertura dos portões e muros escolares deve estar acompanhada da nova proposta pedagógica que a exija (PARO, 2002, p. 55).

Em virtude, Barroso (1995, p. 19) vincula e afina-se a relação citada numa introdução da gestão participativa que tenha um sentido instrumental, que seja finalizada e se traduza em coisas concretas. Só assim é possível fazer com que as pessoas reconheçam a sua necessidade e utilidade, bem como os benefícios que elas e a organização no seu conjunto podem obter.

Em continuidade, Bordenave (1994, p. 33) evidencia a autogestão que desaparece a diferença entre administradores e administrados, visto que nela ocorre a autoadministração e outra questão-chave na participação é a importância das decisões a cuja formulação os membros têm acesso.

E Lück (2000, p. 19) cita Malpica (1994) para o conceito de descentralização, um processo que se delimita que vai sendo praticado, constituindo, portanto, uma ação dinâmica de implementação de política social.

Em que a democratização da escola não é apenas participativa, é acrescida da descentralização fornecendo a autonomia como Lück (2000, p. 26) discorre como um processo coletivo e participativo de compartilhamento de responsabilidades, emergentes do estabelecimento conjunto de decisões.

Em virtude, as reuniões periódicas, planejamento, conselho de escola, Associação de Pais e Mestres, conselho de série/ano, reuniões de pais e mestres são exemplos participativos em tomar as decisões no coletivo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa mostrou como a gestão escolar deve ser evidenciada num processo e meio sem um fim determinado em que Lima (2018, p. 26) ajuda a compreender a gestão democrática como uma questão central ao processo de democratização da educação, de expansão e realização do direito à educação, de possibilidade de educar para e pela democracia, participação e descentralização.

Mediante a coletividade entre os gestores é possível democratizar a escola desde que a participação seja ponderada, discursiva e num objetivo que abrange sempre a formação do estudante.

À fragmentação disposta no corpo da pesquisa evidenciou que cada gestor tem sua função e, é importante dividir as múltiplas tarefas desde que cada um tenha consciência da sua representatividade participativa.

Dentre esta abertura, Bordenave (1994, p. 49) respalda a participação dizendo que a variedade de maneiras de participar é uma força positiva para a dinâmica do grupo, mas, ao mesmo tempo, exige uma tarefa de coordenação e complementação, que é função de todo o grupo e de, especialmente, de suas lideranças.

Em virtude das diferentes maneiras de participar, da escola em seus tempos construídas historicamente que é importante considerar e ampliar os estudos de “gestão”, “democrática”, “participativa” e “identidade dos gestores” para aperfeiçoar diante da complexidade e diversidade que se configura o contexto e dialogar mais com a comunidade para compreender a escola não apenas como um futuro como muitos acreditam e, é válido também.

É dispor condições de participação qualitativa e sempre a escola será importante e com necessidade de aperfeiçoamento de todos, desde a equipe de gestão à equipe escolar.

## REFERÊNCIAS

BARROSO, João. **Para o desenvolvimento de uma cultura de participação na escola**. Coleção: Cadernos de Organização e Gestão Curricular. ISBN: 972-9380-77-5. Ed. Instituto de Inovação Educacional, 1995

**BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDB. 9394/1996**

DÍAZ BORDENAVE, Juan F. **O que é Participação**. 8ª ed. – São Paulo: Brasiliense, 1994. – (Coleção primeiros passos; 95).

FORTUNA, Maria Lúcia de Abrantes. **Gestão democrática na escola pública: uma leitura sobre seus condicionantes subjetivos**. Gestão democrática/João Baptista Barros (org.). – Rio de Janeiro: DP&A: SEPE, 2002, 3ª edição.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**/Antônio Carlos Gil. – 3. Ed. – São Paulo: Atlas, 1991.

HORA, Dinair Leal da. **Gestão Democrática na Escola: Artes e ofícios de participação coletiva**/Dinair Leal da Hora – Campinas, SP: Papyrus, 1994 – (Coleção Magistério: Formação e Trabalho Pedagógico).

LEI MUNICIPAL Nº 2.233, DE 21 DE DEZEMBRO DE 2006.

LIBÂNEO, José Carlos. **Práticas de Organização e Gestão da Escola: Objetivos e formas de funcionamento a serviço da aprendizagem de professores e alunos**. PR,3/2/2015.

LIMA, Licínio C. **Por que é tão difícil democratizar a gestão da escola pública? Educar em Revista**, Curitiba, v. 34, n. 8.

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

LÜCK, Heloísa. **Gestão escolar e formação de gestores**. Heloísa Lück (Org.). Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 7-10, fev/jun, 2000.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar e qualidade do ensino: o que os pais ou responsáveis têm a ver com isso? Gestão democrática**/João Baptista Barros (org.). – Rio de Janeiro: DP&A: SEPE, 2002, 3ª edição.

VASCONCELOS, Celso dos S. **Coordenação do Trabalho Pedagógico – do projeto político pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. 7. Ed. São Paulo: Libertad Editora, 2006. (Subsídios Pedagógicos do Libertad; 3).