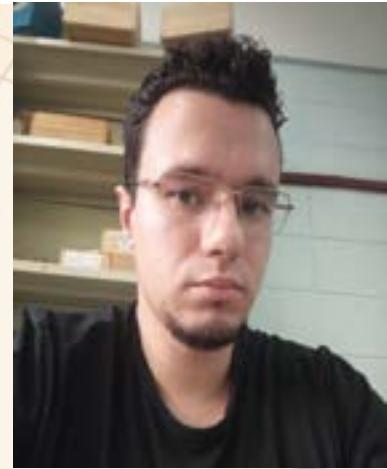


ANÁLISE DAS RELAÇÕES ENTRE O COORDENADOR PEDAGÓGICO



JULIO CANO

Licenciatura em geografia..

RESUMO

O artigo analisa as relações entre coordenador pedagógico, vice-diretor e diretor de escola, considerando tanto as práticas individuais quanto a dinâmica coletiva do trio gestor. Com base em uma abordagem exploratória e bibliográfica, fundamentada em autores como Lück, Libâneo, Fortuna e Bordenave, o estudo discute a gestão escolar democrática como processo participativo e descentralizado. Destaca-se a importância da atuação integrada e colaborativa, em que cada gestor — diretor, vice-diretor e coordenador pedagógico — desempenha funções específicas, mas complementares, para promover uma educação de qualidade. São discutidas competências essenciais, como liderança, comunicação, mediação de conflitos, articulação com a comunidade e implementação de políticas educacionais. A análise evidencia que a fragmentação das práticas de gestão compromete a eficácia institucional, enquanto a articulação coletiva fortalece a identidade e a cultura escolar. Conclui-se que a gestão democrática, sustentada pelo diálogo, planejamento conjunto e corresponsabilidade, é fundamental para consolidar a escola como espaço de cidadania, equidade e formação integral.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão escolar; Coordenador pedagógico; Vice-diretor; Diretor de escola; Gestão democrática.

INTRODUÇÃO

Este artigo tem como foco a análise das relações entre o coordenador pedagógico, o vice-diretor e o diretor de escola, tanto em suas práticas individuais quanto na dinâmica coletiva da equipe gestora. O objetivo principal é compreender como essas práticas se aproximam ou se distanciam dentro de um mesmo contexto escolar, destacando a importância da atuação coletiva pautada em

princípios participativos, descentralizados e democráticos de gestão.

A investigação parte de uma experiência concreta de gestão escolar, evidenciando como os gestores desempenham suas funções de maneira individual e em conjunto, revelando as articulações e os desafios da prática coletiva. Em seguida, o estudo se aprofunda nos fundamentos conceituais da gestão escolar, explorando sua contribuição para práticas educativas que podem tanto se fragmentar quanto se integrar, conforme as interações entre os profissionais envolvidos.

A gestão escolar, quando compreendida como um processo articulado e integrado com todos os espaços da escola e com o território em que está inserida, revela sua distinção em relação à administração tradicional. Nesse sentido, autores como Hora (1994), Fortuna (2002), Lück (2000), Libâneo (2015), Bordenave (1994) e Barroso (1995) fundamentam a discussão sobre gestão democrática, ressaltando a participação como processo essencial ao desenvolvimento institucional. A partir dessas contribuições, o artigo busca responder à seguinte questão-problema: “Por que os gestores não assumem plenamente suas responsabilidades de forma coletiva?”

A metodologia adotada, conforme Gil (1991), é de natureza exploratória e bibliográfica. A pesquisa visa aprofundar o conhecimento sobre a realidade das práticas de gestão, utilizando como base teórica livros e artigos científicos voltados ao campo da educação e da administração escolar.

Como objetivos específicos, propõe-se identificar os fragmentos que compõem a atuação de cada gestor, a fim de compreender suas articulações individuais; refletir sobre os fundamentos e os desafios da gestão democrática participativa no contexto escolar.

A IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO ARTICULADA DO TRIO GESTOR ESCOLAR

A qualificação da gestão escolar está diretamente ligada à atuação integrada e colaborativa do trio gestor: diretor de escola, vice-diretor e coordenador pedagógico. Quando esses profissionais compartilham o mesmo propósito — o de promover a qualidade da educação —, a funcionalidade da escola torna-se mais eficaz. Essa qualificação envolve uma gestão democrática, pautada na participação ativa de todos os envolvidos no processo educacional.

Cada membro do trio gestor possui funções específicas, mas a atuação conjunta é essencial para o bom funcionamento da escola. Muitas vezes, observa-se o individualismo nas práticas de gestão, o que pode comprometer a construção de uma identidade institucional forte. Por isso, é fundamental reconhecer as competências e atribuições de cada gestor, para então fortalecer o trabalho coletivo e direcionado.

DIRETOR DE ESCOLA: O ELO ARTICULADOR

De acordo com Lück (2000, p. 16), o diretor é o gestor da dinâmica social da escola — um mobilizador, orquestrador de diferentes atores e articulador da diversidade, com o objetivo de cons-

truir um ambiente educacional coeso e propício à formação dos alunos. Vasconcelos (2006, p. 61) complementa, afirmando que cabe à direção escolar ser o elo integrador entre os diversos segmentos da instituição, internos e externos, cuidando da articulação e da gestão de todas as atividades.

Libâneo (2015, p. 23-24) contribui ao destacar que o diretor deve supervisionar e ser responsável por todas as atividades administrativas e pedagógicas da escola, bem como pelas relações com pais, comunidade e demais esferas da sociedade civil. Já Lück (2009, p. 31) ressalta que o exercício da função diretiva exige um conjunto de competências que envolvem não apenas conhecimento técnico, mas também habilidades interpessoais, visão estratégica e capacidade de liderança.

Essas competências se expressam na capacidade do gestor de dominar questões administrativas, liderar sua equipe, implementar políticas públicas, incentivar a participação dos pais e da comunidade, apoiar a formação contínua de professores e funcionários, consolidar projetos institucionais e garantir a identidade pedagógica da escola. Além disso, o diretor deve criar um ambiente acolhedor e produtivo, que favoreça o cumprimento do projeto pedagógico.

Segundo a Nova Escola (2008), a função do diretor é fundamental para assegurar a qualidade educacional tão necessária no cenário brasileiro. Para isso, é preciso que ele coordene de forma eficiente diferentes frentes de gestão — equipe, espaços, parcerias e recursos — sempre com foco na aprendizagem dos alunos. Seu olhar deve estar atento a três eixos principais: a organização dos espaços escolares, a mobilização de uma equipe coesa e o estabelecimento de canais de comunicação eficazes com pais e comunidade.

ASSISTENTE DE DIREÇÃO: O SUPORTE ESTRUTURAL À GESTÃO

O assistente de direção exerce um papel estratégico no suporte à gestão escolar, contribuindo de forma direta para a organização e continuidade dos processos administrativos e pedagógicos. Apesar de, muitas vezes, sua função ser compreendida como auxiliar, o assistente de direção é uma peça fundamental para assegurar o bom funcionamento da escola, especialmente nos aspectos operacionais do cotidiano (NOVA ESCOLA 2008).

Sua atuação envolve o acompanhamento das rotinas escolares, o apoio na manutenção da disciplina, a mediação de conflitos e o cumprimento das normas institucionais. Além disso, colabora diretamente com o diretor na implementação das decisões administrativas e pedagógicas, garantindo que as ações planejadas se concretizem na prática (Lück, 2009).

O assistente de direção também desempenha um papel relevante na articulação entre os diferentes setores da escola, como secretaria, coordenação pedagógica, corpo docente e equipe de apoio. Sua escuta ativa e sua postura de proximidade com a comunidade escolar contribuem para a construção de um ambiente harmonioso, acolhedor e eficiente (GIL, 1991).

Embora atue em conjunto com o diretor, o assistente de direção precisa desenvolver autonomia, postura ética e capacidade de liderança, pois muitas vezes é ele quem representa a direção

nos momentos em que o gestor principal se encontra em outras frentes de trabalho. Dessa forma, sua presença constante e resolutiva fortalece a coesão da equipe e a fluidez da gestão escolar como um todo.

AÇÕES FUNDAMENTAIS DO BOM GESTOR ESCOLAR

Para que a gestão escolar seja efetiva e contribua para uma educação de qualidade, é imprescindível que o gestor assuma sua função com consciência, preparo e compromisso com os princípios da gestão democrática. Mais do que administrar, o bom gestor precisa liderar com responsabilidade, garantindo que a escola funcione como um ambiente educativo, acolhedor, participativo e comprometido com o sucesso dos alunos.

A seguir, destacam-se ações fundamentais que caracterizam a atuação competente de um gestor escolar:

GARANTIR A QUALIDADE DO AMBIENTE ESCOLAR

Um bom gestor comprehende que a aprendizagem não acontece apenas na sala de aula, mas também nos espaços coletivos da escola, como corredores, pátios, banheiros e refeitórios. É nesses ambientes que se consolidam valores como respeito, responsabilidade, solidariedade e convivência. Por isso, deve zelar pela organização, segurança, limpeza e acessibilidade desses espaços, promovendo um clima escolar saudável e propício ao desenvolvimento dos estudantes.

DESENVOLVER RELAÇÕES INTERPESSOAIS SAUDÁVEIS

No contexto escolar, onde convivem diferentes sujeitos com histórias, papéis e responsabilidades diversas, o desenvolvimento de relações interpessoais saudáveis é um dos pilares para a construção de um ambiente acolhedor, produtivo e favorável à aprendizagem. Cabe ao gestor escolar promover e cuidar dessas relações com intencionalidade, sensibilidade e firmeza, atuando como mediador, exemplo e incentivador de uma convivência pautada pelo respeito mútuo, pela escuta e pelo diálogo constante.

A promoção de uma convivência harmoniosa deve envolver todos os segmentos da comunidade escolar: professores, estudantes, funcionários, equipe técnica, pais, responsáveis e demais profissionais que atuam na escola, como inspetores, merendeiras, secretários, auxiliares de limpeza e vigilantes. Todos são parte essencial do cotidiano escolar e merecem ser valorizados, reconhecidos e escutados.

Para fortalecer esses vínculos, o gestor precisa cultivar uma cultura de respeito e empatia, estabelecendo canais de comunicação abertos e acessíveis, promovendo momentos de escuta ativa e criando oportunidades para que todos possam expressar suas opiniões, necessidades e

sugestões. Isso inclui o incentivo à resolução pacífica de conflitos, o reconhecimento dos esforços individuais e coletivos, e o fortalecimento da cooperação entre os diversos setores da escola.

ASSEGURAR O CUMPRIMENTO DAS POLÍTICAS EDUCACIONAIS

É dever fundamental do gestor escolar conhecer, interpretar e aplicar as diretrizes das políticas públicas educacionais vigentes nas esferas municipal, estadual e federal. Essa responsabilidade vai muito além de uma exigência legal: trata-se de um compromisso ético e pedagógico com a garantia do direito à educação de qualidade para todos os estudantes.

Para isso, o gestor deve estar atento à legislação educacional, como a Constituição Federal, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), o Plano Nacional de Educação (PNE), os planos estaduais e municipais, e outros marcos normativos que orientam o funcionamento da escola pública. Também é essencial o domínio de documentos pedagógicos estruturantes, como a Base Nacional Comum Curricular (BNCC), os currículos regionais, os referenciais de avaliação, as normas de funcionamento da escola e os planos de carreira do magistério.

No cotidiano da gestão, aplicar esses documentos significa garantir que os princípios e objetivos neles contidos sejam efetivamente incorporados à prática escolar. Isso envolve assegurar que o currículo seja desenvolvido de forma coerente, que as avaliações respeitem os direitos de aprendizagem e desenvolvimento dos estudantes, que haja equidade no acesso aos recursos educacionais e que os profissionais da educação tenham seus direitos valorizados e sua formação continuada assegurada.

Além disso, o gestor precisa ter clareza do papel das políticas públicas como instrumentos de justiça social. Ao compreender seu alcance e aplicabilidade, ele pode atuar de forma crítica e propositiva, tanto na execução quanto na adaptação dessas políticas à realidade da escola, sempre com foco na melhoria da aprendizagem, no combate às desigualdades educacionais e na promoção de uma educação inclusiva e democrática.

Cumprir esse papel requer estudo constante, atualização profissional e a capacidade de articular teoria e prática na condução dos processos escolares. O gestor é, portanto, um agente estratégico na implementação das políticas educacionais, pois transforma diretrizes legais em ações concretas que impactam diretamente a vida dos alunos e da comunidade escolar.

VALORIZAR E INVESTIR NA GESTÃO DEMOCRÁTICA

A gestão democrática é um princípio fundamental da educação pública brasileira, previsto na legislação educacional, e deve orientar todas as ações do gestor escolar. Investir nesse modelo de gestão significa reconhecer que a escola é um espaço coletivo, cuja organização, funcionamento e decisões devem ser construídos com a participação ativa de todos os segmentos da comunidade escolar: professores, funcionários, estudantes, pais, responsáveis e representantes da sociedade

civil.

Valorizar a gestão democrática implica criar condições reais para o exercício da participação. Isso exige que o gestor incentive e fortaleça os canais institucionais já existentes, como o conselho escolar, a associação de pais e mestres (APM), os grêmios estudantis, os conselhos de classe, entre outros. Esses espaços não devem ser apenas formais, mas ambientes vivos de escuta, debate, proposição e deliberação.

Para que isso ocorra de forma efetiva, é essencial promover reuniões regulares, garantir o acesso à informação, divulgar decisões de forma clara e documentada e estimular o engajamento das pessoas nos processos decisórios. O gestor precisa adotar uma postura de escuta ativa, respeito às opiniões divergentes e mediação sensível dos conflitos, construindo consensos sempre que possível, sem perder de vista os princípios pedagógicos e a missão institucional da escola.

Ao compartilhar responsabilidades e envolver a comunidade na construção das decisões escolares, fortalece-se o sentimento de pertencimento, transparência e corresponsabilidade. Isso contribui diretamente para a legitimidade da escola perante a sociedade e para o desenvolvimento de uma cultura de participação cidadã.

Além disso, uma gestão democrática favorece a autonomia da escola, pois permite que ela se organize a partir de sua realidade local, tomando decisões que respondam às necessidades específicas da comunidade que atende. Essa autonomia, no entanto, deve ser exercida com responsabilidade, planejamento e compromisso com os direitos de aprendizagem de todos os estudantes.

ESTABELECER DIÁLOGO COM A COMUNIDADE E COM A SECRETARIA DE EDUCAÇÃO

A construção de uma gestão escolar democrática e eficaz passa, necessariamente, pela capacidade do gestor de estabelecer e manter canais permanentes de diálogo com diferentes segmentos da comunidade escolar e com os órgãos responsáveis pela condução das políticas educacionais, como as Secretarias Municipais ou Estaduais de Educação. Essa articulação não é apenas uma formalidade administrativa, mas uma estratégia fundamental para fortalecer o funcionamento da escola e ampliar suas possibilidades de atuação.

No que diz respeito à Secretaria de Educação, o diálogo constante permite ao gestor compreender e acompanhar as diretrizes, metas e programas definidos pela rede de ensino, além de facilitar o acesso a recursos financeiros, materiais e pedagógicos. A relação próxima com a secretaria também favorece a oferta de formação continuada para os profissionais da escola, o acompanhamento técnico das práticas pedagógicas e a resolução mais ágil de demandas administrativas ou estruturais. Essa interlocução precisa ser proativa, pautada pela cooperação e pelo compromisso mútuo com a qualidade da educação.

Por outro lado, o vínculo com a comunidade local — incluindo famílias, lideranças sociais, conselhos escolares, associações e demais atores do território — é igualmente essencial. Estabelecer um diálogo aberto, respeitoso e participativo com a comunidade contribui para o fortaleci-

mento do sentimento de pertencimento, valorizando os saberes locais e promovendo a responsabilidade pelo processo educativo. Quando a comunidade é escutada e envolvida nas decisões da escola, cria-se um ambiente mais acolhedor, transparente e comprometido com o bem comum.

O gestor, nesse contexto, atua como ponte entre a escola e os diferentes atores sociais, promovendo a integração entre o projeto pedagógico da instituição e as necessidades reais da população que ela atende. Essa escuta ativa e essa mediação constante contribuem para uma gestão mais sensível, inclusiva e sintonizada com os desafios contemporâneos da educação pública.

TRADUZIR CONHECIMENTO TÉCNICO EM PRÁTICA

Uma das marcas da liderança educacional eficaz é a capacidade de transformar conhecimento técnico em ações concretas e intencionais no cotidiano da escola. Para isso, o gestor precisa dominar um repertório sólido de saberes que envolvem as políticas públicas educacionais, a legislação vigente, os princípios da gestão democrática, as metodologias de ensino, as diretrizes curriculares e os fundamentos pedagógicos. No entanto, esse domínio, por si só, não é suficiente. O verdadeiro desafio está em saber aplicar esse conhecimento de forma contextualizada, sensível e estratégica, gerando impactos reais na aprendizagem dos estudantes e na melhoria da qualidade da educação.

Traduzir teoria em prática significa compreender as especificidades da escola em que se atua — sua realidade sociocultural, seus recursos, seus desafios e potencialidades — e, a partir disso, tomar decisões coerentes, propor ações viáveis, orientar a equipe pedagógica e administrativa e implementar práticas que estejam alinhadas com os objetivos educacionais traçados no Projeto Político-Pedagógico.

Esse processo exige do gestor uma postura investigativa e reflexiva, capaz de conectar os marcos legais e teóricos com as necessidades reais da comunidade escolar. Significa, por exemplo, transformar as diretrizes da Base Nacional Comum Curricular (BNCC) em propostas curriculares significativas; utilizar dados de avaliação para replanejar estratégias pedagógicas; ou ainda, aplicar os princípios da inclusão e da equidade em ações concretas de acolhimento e valorização da diversidade.

Além disso, o gestor precisa ser capaz de comunicar esse conhecimento de forma acessível à sua equipe, promovendo formação continuada, incentivando o uso de boas práticas e estimulando o trabalho colaborativo. Liderar com base na articulação entre teoria e prática fortalece a legitimidade do gestor diante da comunidade escolar, amplia sua capacidade de mediação e contribui para a construção de uma escola mais intencional, coerente e transformadora.

Portanto, mais do que conhecer, é preciso agir com base nesse conhecimento. É essa articulação que diferencia o gestor burocrático daquele que exerce uma liderança pedagógica efetiva, capaz de impulsionar mudanças significativas e sustentáveis no ambiente escolar.

PROMOVER A FORMAÇÃO DA CULTURA ESCOLAR

Promover a formação da cultura escolar é uma das atribuições fundamentais do gestor escolar. Trata-se de fomentar um conjunto de valores, práticas, hábitos e crenças que orientem a vivência cotidiana da comunidade educativa e consolidem a identidade da escola. Essa cultura deve ser intencionalmente construída, fortalecendo princípios como o respeito ao conhecimento, a ética nas relações, a participação democrática e o compromisso coletivo com a aprendizagem de todos os estudantes.

Cabe ao gestor atuar como articulador e mediador de processos que estimulem o envolvimento ativo de professores, alunos, funcionários e famílias, favorecendo um ambiente educacional que promova a colaboração, o diálogo e a corresponsabilidade. A cultura escolar deve ser refletida não apenas nos documentos institucionais, como o Projeto Político-Pedagógico (PPP), mas também nas práticas pedagógicas, nos rituais escolares, nas formas de avaliação, na organização dos espaços e no clima relacional da escola.

Ao promover essa cultura, o gestor contribui para que a escola se torne um espaço significativo de formação integral, no qual os sujeitos se sintam pertencentes, respeitados e motivados a aprender. A consolidação de uma identidade institucional clara e coerente fortalece o sentido de missão da escola e sua capacidade de enfrentar desafios educacionais com unidade e propósito.

ASSUMIR A AUTONOMIA NA RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS

A autonomia na resolução de problemas é uma competência essencial para a prática da gestão escolar. Em um ambiente educacional dinâmico e constantemente desafiador, o gestor precisa estar preparado para tomar decisões assertivas, responsáveis e coerentes, mesmo diante de situações complexas, inesperadas ou delicadas. Essa autonomia, no entanto, não deve ser confundida com decisões isoladas ou autoritárias, mas sim com a capacidade de agir com discernimento, considerando o contexto, ouvindo os envolvidos e fundamentando suas escolhas em princípios éticos e pedagógicos.

Assumir essa autonomia significa enfrentar os problemas cotidianos da escola — sejam eles relacionados ao desempenho dos alunos, à convivência entre os membros da comunidade escolar, à infraestrutura, à gestão de recursos ou aos processos pedagógicos — com uma postura proativa e resolutiva. O gestor precisa ter clareza de que evitar conflitos ou adiar decisões pode agravar situações e comprometer o bom funcionamento da escola. Por isso, é fundamental desenvolver a coragem e a segurança necessárias para intervir com equilíbrio e responsabilidade.

Um bom líder educacional não ignora os conflitos: ele os reconhece como oportunidades de crescimento institucional e de fortalecimento das relações interpessoais. Saber mediar tensões, acolher diferentes pontos de vista, buscar consensos e tomar decisões que visem o bem coletivo são marcas de uma liderança madura e comprometida. Essa atuação exige empatia, escuta ativa, firmeza de propósito e, ao mesmo tempo, flexibilidade para revisar posicionamentos quando ne-

cessário.

Além disso, exercer a autonomia na resolução de problemas implica compreender que o gestor é um exemplo para sua equipe. Sua postura diante das adversidades influencia diretamente o clima escolar e a forma como os demais profissionais lidam com os próprios desafios. Ao assumir a responsabilidade por suas decisões e envolver a equipe nos processos de análise e solução, o gestor contribui para a construção de uma cultura institucional baseada na confiança, na responsabilidade e no aprimoramento contínuo.

DESENVOLVER COMPETÊNCIAS PARA LIDERANÇA EDUCACIONAL

Desempenhar a função de gestor escolar requer muito mais do que conhecimentos administrativos. Exige o desenvolvimento contínuo de competências que sustentem uma liderança educacional eficaz, ética e comprometida com os processos de ensino e aprendizagem. O gestor é um agente estratégico no ambiente escolar, e seu desempenho impacta diretamente a qualidade da educação oferecida, a motivação da equipe e os resultados obtidos pelos alunos.

Para exercer essa liderança com excelência, é essencial que o gestor desenvolva habilidades específicas, como comunicação clara e assertiva, escuta ativa, capacidade de planejamento estratégico, organização eficiente do tempo e dos recursos, e uma postura colaborativa na gestão de pessoas. Além disso, deve ser capaz de mediar conflitos de forma construtiva, tomar decisões com base em dados e evidências, acompanhar e avaliar processos escolares de forma crítica e propositiva.

A liderança educacional também requer visão sistêmica da escola e compreensão de seu papel social. Isso significa atuar com foco na aprendizagem dos alunos, reconhecendo suas necessidades, potencialidades e contextos, ao mesmo tempo em que valoriza, apoia e forma continuamente os profissionais da educação. Um bom líder inspira, mobiliza e engaja a equipe em torno de um projeto pedagógico comum, pautado em princípios democráticos, inclusivos e voltados para a construção de uma educação de qualidade.

O aprimoramento dessas competências não é um ponto de chegada, mas um processo contínuo de formação e reflexão sobre a própria prática. A abertura ao diálogo, a capacidade de aprender com os desafios do cotidiano escolar e a disposição para inovar e se adaptar às transformações sociais e educacionais são características fundamentais do gestor que se compromete com uma liderança transformadora.

Assim, desenvolver competências para a liderança educacional é investir no fortalecimento do papel da escola como espaço de formação cidadã, de construção de saberes e de promoção da equidade. É liderar com propósito, com sensibilidade e com responsabilidade diante das complexas demandas do cenário educacional contemporâneo.

A GESTÃO ESCOLAR COMO PROCESSO HISTÓRICO E PARTICIPATIVO

A escola, como instituição social, sempre esteve em constante transformação, acompanhando as mudanças de seu tempo histórico. Nesse contexto, a gestão escolar desempenha papel central na construção dos movimentos institucionais, adequando-se às demandas do território e, sobretudo, às orientações da instância superior, como as Secretarias de Educação. Essa evolução se dá a partir de um deslocamento do modelo tradicionalmente administrativo para uma concepção de gestão democrática e participativa.

Fortuna (2002, p. 108) afirma que a administração, em seu sentido mais amplo, é uma atividade humana capaz de orientar ações com vistas a objetivos previamente definidos. Já Hora (1994, p. 46) aponta que, historicamente, a administração escolar no Brasil foi marcada por um modelo burocrático, fundamentado no saber técnico e na especialização, com o objetivo de garantir maior racionalidade e controle dos processos internos.

No entanto, esse modelo de gerenciamento administrativo revela limitações, especialmente por se sustentar em uma única concepção de gestão, frequentemente centralizadora, que não dá espaço à escuta e à participação dos demais sujeitos envolvidos no processo educacional. Isso contrasta com a realidade das escolas, onde todos — gestores, professores, alunos, famílias e comunidade — são aprendentes, aprendendo uns com os outros de forma coletiva e colaborativa.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB 9.394/96), em seu artigo 3º, inciso VIII, explicita o princípio da gestão democrática do ensino público, estabelecendo que as instituições escolares devem envolver todos os atores do seu contexto na construção do projeto educativo. Assim, a escola precisa promover não apenas o ensino, mas também criar condições para que a aprendizagem ocorra com qualidade, garantindo infraestrutura adequada e ampliando sua função social junto à comunidade.

Libâneo (2015) contribui significativamente para a compreensão da organização e da gestão escolar. Ele explica que a escola é uma unidade social, um espaço de relações e interações, onde pessoas trabalham juntas para alcançar objetivos comuns — sobretudo, o ensino-aprendizagem dos alunos. Para isso, é necessário estruturar essa atividade coletiva, o que envolve definir formas de coordenação do trabalho, prover e utilizar adequadamente recursos materiais e financeiros, organizar procedimentos administrativos e estabelecer formas de relacionamento entre os membros da comunidade escolar.

Dentro dessa perspectiva, o conceito de participação ganha centralidade. Bordenave (1994, p. 74) afirma que participar é uma vivência coletiva, não individual; é na prática grupal que se aprende a participar. Ou seja, só se aprende a participar, participando — vivenciando o processo, assumindo responsabilidades e tomando decisões em conjunto.

Fortuna (2002, p. 110) também reforça esse entendimento ao destacar que a democracia, no contexto escolar, não deve ser concebida como algo acabado, um produto final. Pelo contrário, trata-se de um processo em constante construção, no qual os gestores devem exercer um papel de liderança participativa. Para ele, a gestão democrática consiste em um "processo de convencimen-

to mútuo", que busca construir coletivamente um ponto de vista ideal para a escola.

Dessa forma, a democratização da gestão escolar não pode ser compreendida como um fim em si mesmo, mas como um processo permanente, que se efetiva à medida que a participação é compreendida, valorizada e concretizada por todos os envolvidos, nas diversas formas de contribuição à vida escolar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão escolar, entendida como prática social e educativa, demanda uma atuação integrada, consciente e democrática por parte do trio gestor — diretor, assistente de direção e coordenador pedagógico. Cada um desses profissionais carrega atribuições específicas, mas é na articulação coletiva que a escola encontra condições reais de promover uma educação de qualidade. A liderança escolar, portanto, não pode estar baseada apenas em aspectos técnicos ou burocráticos, mas deve se sustentar em princípios de participação, diálogo e corresponsabilidade.

O diretor, como figura central, deve exercer uma liderança formativa, capaz de integrar os diversos segmentos da instituição e garantir a execução do projeto político-pedagógico. O assistente de direção, por sua vez, assegura a continuidade e o suporte aos processos administrativos e organizacionais, atuando como elo entre gestão e execução. Já o coordenador pedagógico cumpre o papel de mediador do saber, promovendo a formação docente e o alinhamento das práticas pedagógicas ao objetivo comum de ensinar com qualidade.

Consolidar uma cultura de gestão democrática exige esforço permanente, valorização da escuta ativa, planejamento coletivo, transparência nas decisões e a construção de vínculos baseados na confiança mútua. É por meio dessas ações que a escola se torna um espaço mobilizador, comprometido com a cidadania, com a equidade e com a formação de sujeitos críticos e autônomos.

Dessa forma, reafirma-se que o verdadeiro sentido da gestão escolar está em sua capacidade de liderar com humanidade, organizar com intencionalidade e transformar com participação. Somente assim será possível garantir não apenas o acesso, mas também o sucesso escolar de todos os alunos.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Acesso em: 1 de agosto de 2025.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar e qualidade do ensino: o que os pais ou responsáveis têm a ver com isso?** In: BARROS, João Baptista (org.). Gestão democrática. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A; SEPE, 2002. Acesso 15 ago. 2025.

REVISTA GESTÃO & EDUCAÇÃO. **Edição Especial**. Agosto de 2022. Acesso 10 ago. 2025.

VASCONCELLOS, 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). Acesso 5 ago. 2025.

DÍAZ BORDENAVE, Juan E. **O que é participação**. 8. ed. São Paulo: Brasiliense, 1994. (Coleção Primeiros Passos; 95). Acesso em: 1 de agosto de 2025.

FORTUNA, Maria Lúcia de Abrantes. **Gestão democrática na escola pública: uma leitura sobre seus condicionantes subjetivos**. In: BARROS, João Baptista (org.). **Gestão democrática**. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A; SEPE, 2002. GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

HORA, Dinair Leal da. **Gestão democrática na escola: artes e ofícios de participação coletiva**. Campinas, SP: Papirus, 1994. (Coleção Magistério: Formação e Trabalho Pedagógico). Acesso 1 ago. de 2025.

LEI MUNICIPAL Nº 2.233, de 21 de dezembro de 2006. Dispõe sobre diretrizes da gestão educacional no âmbito do município. Acesso 4 ago. 2025.

LIBÂNEO, José Carlos. **Práticas de organização e gestão da escola: objetivos e formas de funcionamento a serviço da aprendizagem de professores e alunos**. Paraná, 03 fev. 2015. [Publicação digital]. Acesso 1 ago. 2025.

LIMA, Licínio C. **Por que é tão difícil democratizar a gestão da escola pública?** Educar em Revista, Curitiba, v. 34, n. 8, 2018. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/educar>. Acesso 15 ago. 2025.

LÜCK, Heloísa. **Dimensão da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009. Acesso 5 ago. 2025.

LÜCK, Heloísa. **Gestão escolar e formação de gestores**. In: LÜCK, Heloísa (org.). Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 7–10, fev./jun. 2000. Acesso 11 ago. 2025.