

## O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR NA MEDIAÇÃO DOS PROCESSOS PEDAGÓGICOS EM UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Maria Lidiane dos Santos<sup>1</sup>

Zelia Medeiros Silveira<sup>2</sup>

### RESUMO:

A presente pesquisa aborda a importância do papel do gestor escolar na mediação dos processos pedagógicos em uma gestão democrática. O interesse em investigar este tema decorre do fato de se compreender a importância da atuação do gestor no ambiente escolar, principalmente sua liderança, possibilitando a participação de todos nas tomadas de decisões da escola. Para dar conta deste estudo foi realizada uma pesquisa bibliográfica do tipo exploratória através de leituras em livros e artigos científicos. A partir do estudo teórico percebeu-se que uma gestão democrática se consolida por meio da participação ativa da comunidade escolar, assim como pela formação continuada dos professores, reuniões pedagógicas, colegiados e outras atividades afins.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão Democrática. Mediação. Liderança. Participação. Gestor Escolar.

## THE ROLE OF THE SCHOOL MANAGER IN THE MEDIATION OF PEDAGOGICAL PROCESSES IN A DEMOCRATIC MANAGEMENT

### ABSTRACT:

The present research addresses the importance of the role of the school manager in mediating pedagogical processes in a democratic management. The interest in investigating this theme stems from the fact of understanding the importance of the manager's performance in the school environment, especially his leadership, making possible the participation of all in the school's decision making. To account for this study was carried out a bibliographic research of the exploratory type through readings in books and scientific articles. From the theoretical study it was noticed that, democratic management is consolidated through the active participation of the school community, as well as by the continued formation of teachers, pedagogic meetings, collegiate and other related activities.

**KEY WORDS:** Democratic Management. Mediation. Leadership. Participation. School Manager.

<sup>1</sup> Pós-Graduada em Especialização em Gestão Escolar e Coordenação Pedagógica pela UNESC; dslidi@hotmail.com

<sup>2</sup> Doutoranda no Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade do Extremo Sul Catarinense. Mestre em educação pela UNESC. Coordenadora do Setor Multifuncional de Aprendizagem - SAMA; zms@unesc.net

## **Introdução**

Este artigo trata sobre o papel do gestor escolar na mediação dos processos pedagógicos em uma gestão democrática, buscando discutir a sua importância no desenvolvimento do trabalho coletivo, nas tomadas de decisão e na mediação pedagógica juntos aos professores e alunos.

Como procedimento metodológico adotou-se a pesquisa do tipo exploratória, que de acordo com Gil (2002) visa uma maior familiaridade com o problema a ser estudado, tornando-o mais claro e dessa forma auxiliando na construção de novas hipóteses. O procedimento técnico utilizado foi uma pesquisa bibliográfica em livros e artigos científicos, entre outros.

Neste estudo teórico optou-se por dialogar com autores como: Libâneo (2015), Albuquerque (2013), Gracindo (2007), Costa (2004), Moraes (2013), Silva (2014), Nascimento (2011) e Luck (2000-2008), entre outros. A escolha destes autores justifica-se pelas discussões que eles têm realizado sobre a importância da função social que a escola exerce na sociedade, enfatizando a relevância da gestão democrática nas tomadas de decisões envolvendo toda comunidade escolar e suas atuações nos processos pedagógicos escolares.

## **A escola como instituição de produção do saber**

A escola tem como função social o processo ensino-aprendizagem, ou seja, ela é um espaço onde acontece a apropriação do saber elaborado. Para cumprir essa função, é importante o trabalho em equipe. É nesse sentido que Libâneo (2015, p. 115) afirma:

A principal função social e pedagógica da escola é a de assegurar o desenvolvimento das capacidades cognitivas, operativas, sociais e morais pelo seu empenho na dinamização do currículo, no desenvolvimento dos processos do pensar, na formação da cidadania participativa e na formação ética.

Dessa forma, percebe-se a importância da gestão da escola, no sentido de assegurar que sua equipe trabalhe para a formação cidadã dos alunos para que sejam capazes de ajudar a construir relações mais humanas na sociedade. Para tanto, o gestor deve incentivar e capacitar os professores para que aperfeiçoem suas práticas e possibilitem momentos de aprendizagens significativas.

Reafirmando essa ideia, Gracindo (2007) destaca a importância da escola ser um espaço que garanta aos alunos tornarem-se cidadãos e sujeitos protagonistas de sua história. Diz ainda que sua função se resume em três dimensões: política, pedagógica e econômica, sendo muito importantes para a prática social da educação e também a importância de como desenvolver essas funções dentro do ambiente. De acordo com Lück (2008, p. 65-67):

A dimensão política refere-se ao sentido do poder das pessoas de construir a sua história e a história das organizações de que fazem parte, para torná-las mais significativas e mais produtivas. [...] A dimensão pedagógica [...] refere-se ao fato natural de que a prática é, em si, um processo formativo e, portanto, um fator fundamental de promoção de aprendizagens significativas e construção do conhecimento.

Já a econômica refere-se à inserção do indivíduo no mundo do trabalho e da produção de seus bens e no serviço (BRASIL, 2004). Para que isso se concretize, é importante que o gestor interaja com os professores, possibilitando momentos de troca de conhecimentos no cotidiano escolar. Dessa forma,

Colocar a escola como local de aprendizagem da profissão de professor significa entender que é na escola que o professor desenvolve os conhecimentos e as competências do ensinar, mediante um processo ao mesmo tempo individual e coletivo. (LIBÂNEO, 2015, p. 35).

Somando a isso, Gracindo (2007) afirma que toda prática pedagógica de uma escola está estreitamente ligada à função social desta, tendo em vista o agir sobre sua realidade social. Para que uma escola seja considerada de qualidade é necessário também possibilitar aos alunos o contato com a cultura, por meio da ciência, técnica, linguagem, estética e ética, e isso se realiza através da formação cultural e científica (LIBÂNIO, 2015).

Assim, percebe-se sua importância para a formação da cidadania e a transformação da realidade social. Portanto, a escola tem uma grande participação na vida e na educação dos alunos, possibilitando tornarem-se sujeitos transformadores da sua realidade em prol de uma sociedade melhor.

Ainda de acordo com Libâneo, as escolas

[...] devem ser consideradas como um lugar propício para o desenvolvimento intelectual e para a formação da personalidade dos alunos. Nessa visão, seu objetivo prioritário é o de assegurar-lhes a apropriação dos produtos da cultura e da ciência acumulados historicamente, como condição para o seu desenvolvimento mental, afetivo e moral e para torná-los aptos à reorganização crítica desses conhecimentos em função de sua atuação na vida social. (LIBÂNEO, 2015, p. 22).

Visto isso, é importante que a escola compreenda que seu papel não é apenas produzir sujeitos competentes para o mercado de trabalho, mas sim preocupar-se com a formação dos alunos enquanto sujeitos históricos, políticos, sociais e culturais (NASCIMENTO; FEITOSA, 2011).

Nesse sentido, compreende-se a necessidade do gestor perceber a relevância de sua posição na escola, atuando como um líder democrático, que luta por um ensino de qualidade e que possibilita a participação de toda comunidade escolar nos processos pedagógicos da escola.

Esta, quando é bem gerida e organizada, cria e assegura aos professores condições pedagógico-didáticas, organizacionais e operacionais importantes para que tenham um bom desempenho em sala de aula, contribuindo para que os alunos tenham um bom desempenho escolar (LIBÂNEO, 2015). Contudo, isso poderá se concretizar em uma gestão democrática e participativa, onde toda a comunidade escolar seja reconhecida e respeitada.

## **A gestão democrática e o papel do gestor na liderança desse processo**

Criar Educação, Criciúma, v. 9, nº1, jan/jul 2020.– PPGE – UNESC – ISSN 2317-2452

A gestão democrática parte do princípio de uma organização, cujos envolvidos possam participar ativamente nos processos e tomadas de decisões. De acordo com Araújo (2009, p. 20), a gestão democrática é uma

[...] forma de possibilitar que todos os seres envolvidos na instituição possam exercer com maior assertividade sua cidadania, se relacionar melhor e alcançar a liberdade de expressão, porque cada um dos envolvidos carrega em si um conhecimento, que é único e que pode ser somado ao do seu colega e, no caso, por se tratar de escola, aos alunos. Essa troca faz com que a cada dia os envolvidos incorporem mais conhecimentos, sejam eles formais ou informais, tornando-os mais responsáveis, autônomos e criativos.

Na gestão escolar, a abordagem participativa visa a uma demanda maior de todos os participantes nas tomadas de decisões, onde eles podem se envolver nas realizações das tarefas de gestão (LUCK et al., 2000). Sendo assim, a possibilidade de um trabalho pedagógico ter mais qualidade torna-se maior.

Desse modo, é pela participação que a escola se transforma em democrática e os sujeitos tornam-se conscientes de seu papel na construção social do ambiente escolar, é pela participação também que eles criam uma cultura de compartilhar, visando à importância da prática da cidadania dentro da escola (LÜCK, 2008).

É importante destacar também que o gestor escolar deve exercer seu papel de líder para poder coordenar a escola de forma eficaz e que ele propicie a todos integrantes da escola a participação ativa nas tomadas de decisões.

As funções do gestor são, em princípio, fixar as metas a alcançar por intermédio do planejamento, analisar e conhecer os problemas a enfrentar, tentar solucionar os problemas, organizar recursos financeiros, tecnológicos, ser um comunicador, um líder; ao dirigir e motivar as pessoas, tomar decisões precisas e avaliar, controlar o conjunto todo. (MORAES; FELGAR, 2013, p. 02).

Dessa forma percebe-se a importância de o gestor escolar possibilitar a todos que fazem parte da escola um local agradável para se trabalhar. Ao exercer esse papel ele demonstrará mais segurança e confiança a toda comunidade escolar. Para Libâneo (2015), liderança agrega vários conceitos como motivar, influenciar, integrar e estar organizando grupos de pessoas que trabalhem em prol de objetivos

Criar Educação, Criciúma, v. 9, nº1, jan/jul 2020.– PPGE – UNESC – ISSN 2317-2452 da escola, contribuindo para que todos assumam as tarefas de forma compartilhada, e um líder deve saber cooperar, escutar, comunicar e se relacionar com as pessoas. De acordo com Lermen (2003, p. 35), “[...] líder é, pois, aquele que faz a instituição ir além do nível de diagnóstico, estendendo-se até a erradicação do problema, isto é, até uma postura de solução criativa e ousada”. O autor ainda diz que

[...] o sucesso do líder é também o sucesso de seus liderados, na perspectiva de que uma de suas principais funções é a de liderar os outros para que possam se autoliderar. Tal ocorre desde que os líderes desempenhem um papel de facilitadores da utilização do potencial de seus liderados (LERMEN, 2003, p. 33).

Nesse sentido, é de extrema importância que o gestor escolar seja um bom líder, promovendo oportunidades para que todos participem de todo o processo pedagógico da escola e se sintam líderes em suas ações. Como visto, na gestão democrática a participação da comunidade escolar é de suma importância, pois possibilita o envolvimento nas tomadas de decisões, no funcionamento e organização da escola, conhecendo melhor os objetivos e metas, favorecendo a aproximação entre professores e alunos (LIBÂNEO, 2015).

Vale ressaltar também que

O desenvolvimento de equipe é uma dimensão básica do estilo de gestão participativa. O diretor eficaz é um líder que trabalha para desenvolver uma equipe composta por pessoas que conjuntamente são responsáveis por garantir o sucesso da escola. (LÜCK ET AL., 2000, p. 45).

Portanto, percebe-se a necessidade e a importância de uma gestão democrática, cujo gestor atue como um líder e propicie momentos de diálogo, possibilitando a participação de todos nos processos pedagógicos vivenciados pela escola.

## **A importância da mediação do gestor (diretor) nos processos pedagógicos da escola**

A mediação neste trabalho assume o conceito adotado pela psicologia histórico-cultural como: “Uma prática social dialógica (mediada pela palavra) e pedagógica (mediada pelo outro) [...]” (FONTANA, 2000, p.3). Ou seja, visa à

Criar Educação, Criciúma, v. 9, nº1, jan/jul 2020.– PPGE – UNESC – ISSN 2317-2452  
importância da interação e do diálogo entre os sujeitos a fim de se comunicarem e trocarem ideias. Na escola isso se faz necessário e importante para que todos possam participar e contribuir a fim de melhorar a qualidade do ensino.

Portanto, o gestor, quando assume o papel de mediador do processo pedagógico na unidade escolar, torna esse ambiente mais agradável e possibilita aos professores mais confiança e segurança, podendo intervir, sugerir, propor e problematizar situações de aprendizagens para que os professores possam atuar em sua prática pedagógica.

Porém, se faz necessário destacar também que o gestor da escola assume o papel de coordenar, gerenciar e organizar as atividades que fazem parte dos processos da escola em que atua, visto que para realizar essas atividades ele pode ser auxiliado por outros profissionais, como especialistas e técnicos administrativos, visando sempre ao cumprimento das leis, regulamentos e determinações que exigem os órgãos superiores no sistema de ensino (LIBÂNEO, 2015).

Sendo assim, é importante destacar também o papel que o Conselho Escolar e o Conselho de Classe têm dentro de uma gestão democrática. Para ressaltar essa importância, vale destacar quais os objetivos desses dois processos no cotidiano de uma escola.

O Conselho Escolar deve contar com toda participação da comunidade escolar e local, contribuindo nas decisões da escola, sejam elas administrativas, financeiras ou político-pedagógicas, visando às necessidades da escola. Ou seja, ele se compõe de forma colegiada, dentro de uma gestão democrática, construindo assim uma educação de qualidade e relevante (BRASIL, 2004).

O Conselho Escolar tem papel decisivo na democratização da educação e da escola [...]. Ele é um importante espaço no processo de democratização, na medida em que reúne diretores, professores, funcionários, estudantes, pais e outros representantes da comunidade para discutir, definir e acompanhar o desenvolvimento do projeto político-pedagógico da escola, que deve ser visto, debatido e analisado dentro do contexto nacional e internacional em que vivemos (BRASIL, 2004, p. 22).

Criar Educação, Criciúma, v. 9, nº1, jan/jul 2020.– PPGE – UNESC – ISSN 2317-2452

Sendo assim, percebe-se a importância de todos os integrantes do conselho participar de todo processo pedagógico da escola. Porém, para que ocorra um bom trabalho é necessário o estabelecimento de regras na escolha dos membros deste conselho, visto que essas devem ser transparentes e democráticas, pois eles terão que garantir sua participação coletiva nas tomadas de decisão, tanto administrativas quanto pedagógicas e financeiras, garantindo e assegurando a qualidade do ensino. Portanto, todos que fazem parte desse conselho e lutam pela gestão democrática poderão deliberar, consultar, fiscalizar e mobilizar as ações e funções dentro das escolas (SEB/MEC et al., 2013).

Vale ressaltar algumas atribuições que o Conselho Escolar tem dentro da unidade escolar: elaboração do regimento escolar, do plano administrativo em conjunto com a direção da escola (programação da aplicação e manutenção da escola), definição do calendário escolar, fiscalização da gestão administrativo-pedagógica e financeira, prestar contas referente à aplicação de recursos que envolvem outros órgãos federais, estaduais e municipais, entre outros (SEB/MEC et al., 2013).

Nesse sentido, percebe-se as várias funções que o Conselho Escolar exerce dentro da escola, a fim de colaborar para a qualidade do processo de ensino-aprendizagem, já que uma de suas principais funções é acompanhar a prática educativa e refletir sobre tudo que precisa ser avaliado para que se construa uma escola cidadã para todos que a frequentam (BRASIL, 2004).

Outro instrumento da gestão democrática é o Conselho de Classe. Contudo, quando se fala em Conselho de Classe pensa-se em momentos onde os professores se reúnem para discutir a aprendizagem dos alunos e o desempenho de cada um. Vale destacar que a forma mais indicada para realizar o Conselho de Classe é de forma participativa dos integrantes que compõem a comunidade escolar ou de seus representantes.

O Conselho de Classe é um espaço democrático de avaliações do processo educativo que a escola promove sobre a realidade presente entre aluno e professor. [...]. Esta instância reúne vários profissionais da área da educação

Criar Educação, Criciúma, v. 9, nº1, jan/jul 2020.– PPGE – UNESC – ISSN 2317-2452 a fim de resolver as questões atribuídas no ensino dos alunos, e no processo de avaliação, entre estes profissionais está presente o pedagogo. (GURA; SCHNECKENBERG, 2011, p. 5107).

Vale ressaltar também que é através do Conselho de Classe participativo que todos os membros da escola (professores, pais, alunos, gestores e comunidade escolar) podem fazer a avaliação diagnóstica de toda ação pedagógica, levantar as notas dos alunos, comportamentos que não são adequados, pois são fatores que influenciam nas dificuldades do processo ensino-aprendizagem (MERCADO, 2017).

Quando se fala da importância da participação dos pais, isso não se reflete só no conselho, mas em todas as ações desenvolvidas nas escolas, visto que o Conselho de Classe deve acontecer como um trabalho colaborativo entre todos os sujeitos que fazem parte do espaço escolar, tornando-o um momento importante e organizado de avaliação (LORENZONI et al., 2010).

Contribuindo com essa ideia, Mercado (2017) diz que o Conselho de Classe, quando participativo, parte da ação-reflexão-ação e também do direito de aprender como garantia, atribuindo a importância do diálogo entre toda comunidade escolar, contribuindo para o engajamento de todos na construção de sujeitos críticos e para que possam enfrentar os desafios que encontrarão em seu cotidiano.

Visto isso, percebe-se a relevância do trabalho coletivo dentro do ambiente escolar, visando à melhoria do ensino, pois quando todos trabalham juntos, interagindo uns com os outros, o resultado virá de forma mais positiva e satisfatória para toda equipe da escola. De acordo com Lorenzoni et al. (2010), o Conselho de Classe é um momento importante onde toda comunidade escolar pode participar, refletindo sobre todo o processo pedagógico e reorientando-o se necessário, podendo embasar-se nas metas que foram traçadas no Projeto Político Pedagógico. De acordo com Gura e Schneckenberg (2011, p. 5108-5108):

O Conselho de Classe constitui-se em um espaço de reflexão pedagógica na qual vários profissionais discutem opções e propõe ações educativas eficazes a fim de resolver necessidades ou dificuldades mencionadas no processo de aprendizagem.[...] Conselho de Classe é um órgão colegiado, dentro da

Criar Educação, Criciúma, v. 9, nº1, jan/jul 2020.– PPGE – UNESC – ISSN 2317-2452  
organização de uma escola em que vários profissionais da área da educação se reúnem para discutir e avaliar o desempenho das turmas e alunos.

Portanto, o gestor escolar pode e deve proporcionar esses momentos de construção de novos saberes dentro da escola. Além disso, outra estratégia que o gestor pode utilizar são as reuniões pedagógicas, pois através delas podem ser discutidas as necessidades da escola, poderão ocorrer trocas de experiências entre os professores e também a construção de projetos coletivos e interdisciplinares.

Vale ressaltar também que um espaço democrático de expressão, segundo Lück (2008), acontece quando são dadas às pessoas a oportunidade de expressar suas opiniões, de falar, debater e discutir com outras pessoas sobre diferentes ideias. Isso se chama “liberdade de expressão”, evidenciando então a forma certa de como deve ocorrer a participação. Percebe-se então a importância do gestor em proporcionar esses momentos de diálogo.

Portanto, compete a ele a função de mediar a implementação dos espaços necessários às ações e das decisões compartilhadas na escola. É importante coordenar as ações, integrá-las, promover a participação das comunidades local e escolar na consolidação de uma escola focada no sucesso e bem-estar do aluno e na realização dos sonhos, objetivos e metas coletivos. (SILVA, 2014, p. 18).

Para tanto, cabe ao gestor a função de mediar os processos pedagógicos da escola em que atua, visando à apropriação de novos conhecimentos por meio de Programas de Formação de Professores junto aos professores da escola, possibilitando a todos partilhar suas experiências, refletir sobre sua prática e qualificar sua ação pedagógica.

Contribuindo ainda com essa ideia, Lück (2008, p. 44) diz:

Participar implica compartilhar poder, vale dizer, implica compartilhar responsabilidades por decisões tomadas em conjunto como uma coletividade e o enfrentamento dos desafios de promoção de avanços, no sentido da melhoria contínua e transformações necessárias.

Vale ressaltar que o gestor também assume, além do seu papel pedagógico, o administrativo, dentro de uma unidade escolar. No que diz respeito às

Criar Educação, Criciúma, v. 9, nº1, jan/jul 2020.– PPGE – UNESC – ISSN 2317-2452  
funções administrativas estão: lidar com pessoas, financeiro, prédio e recursos materiais. Em relação aos assuntos pedagógicos, normalmente o gestor delega ao coordenador, não excluindo sua importância neste processo (LIBÂNEO, 2015).

Somando a isso, percebe-se a importância do gestor possibilitar à comunidade escolar momentos de aprendizagens através de encontros e formação continuada, tendo em vista melhorar a prática de ensino, tornando-a mais significativa aos alunos. Segundo Costa (2004, p. 65):

A busca da qualidade de ensino na formação básica voltada para a construção da cidadania, para uma educação sedimentada no aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a conviver e aprender a ser e para as novas necessidades do conhecimento, exige necessariamente repensar a formação inicial de professores, assim como requer um cuidado especial com a formação continuada desse profissional com um olhar crítico e criativo.

Portanto, cabe ao gestor criar esses momentos de formação na escola, visto que ela é um espaço de formação profissional e aprendizagem, onde todos podem participar e aprender de forma coletiva, negociando e renegociando as práticas de gestão e a atuação profissional, a fim de gerar uma qualidade superior profissional e pessoal (LIBÂNEO, 2015).

Dessa forma, o profissional, além de aprender mais, de aperfeiçoar sua prática, conhecer novas metodologias, estará proporcionando um ensino com qualidade aos alunos, possibilitando que eles se apropriem dos conceitos de forma significativa e prazerosa. Sendo assim, percebe-se que “[...] a formação profissional de educadores (as) pressupõe um ambiente de trocas, criticidade, diálogo, problematizações e transformações” (PAULO; ALVES; BIERHALS, 2013, p. 46).

Sendo assim, percebe-se a importância da formação continuada, visto que é através dela que

[...] pode possibilitar a reflexividade e a mudança nas práticas docentes, ajudando os professores a tomarem consciência das suas dificuldades, compreendendo-as e elaborando formas de enfrentá-las. De fato, não basta saber sobre as dificuldades da profissão, é preciso refletir sobre elas e buscar soluções, de preferência, mediante ações coletivas. (LIBÂNEO, 2015, p. 188).

Portanto, é necessário o professor compreender que ele vive em constante aprendizagem, que deve aperfeiçoar sua prática pedagógica, estudar e pesquisar cada vez mais, pois com o decorrer dos anos novos métodos surgem, as tecnologias mudam, e podem ser utilizados a favor da aprendizagem dos alunos.

Visto isso, percebe-se o papel importante do gestor em seu trabalho dentro do ambiente escolar, analisando o funcionamento da escola e suas necessidades, agindo como um mediador, trabalhando em equipe e contribuindo para que a escola cumpra o seu papel social.

## **Conclusão**

Ao concluir este trabalho, percebe-se a importância de refletir sobre esta temática, visto que é de suma importância que o gestor escolar possibilite a todos a participação ativa nas tomadas de decisões da escola. Outro aspecto importante a ser mencionado é o seu papel na mediação dos processos pedagógicos junto aos professores, possibilitando que todos possam interagir e trocar experiências durante as reuniões pedagógicas, conselhos de classe e conselho escolar realizados nas escolas, pois é nesses momentos que ocorre a democratização das relações escolares.

A escola como um espaço de produção do saber é o local onde os professores ensinam os conceitos científicos e os alunos se apropriam destes. Portanto, ela é de extrema importância durante todo o período de aprendizagem, por meio da mediação do professor e a interação com todos que fazem parte da comunidade escolar, estabelecendo um papel fundamental para a formação da cidadania dos alunos, tornando-os sujeitos críticos, autônomos e pensantes.

Pode-se perceber por meio da pesquisa realizada o papel fundamental do gestor, agindo com liderança em todos os processos que envolvem a escola, tornando esse ambiente um lugar agradável para trabalhar, onde todos que fazem parte sintam-

Criar Educação, Criciúma, v. 9, nº1, jan/jul 2020.– PPGE – UNESC – ISSN 2317-2452  
se à vontade para participar das decisões e contribuindo com sugestões que visam à  
qualidade do ensino.

Ficou evidenciado durante a pesquisa que o sucesso da escola depende de como o gestor trabalha e lidera, ou seja, se trabalha de forma democrática, possibilitando e motivando todos à participação por meio do diálogo, interação e trocas de experiências. Dessa forma, a escola torna-se um ambiente de aprendizado e democrático.

Durante o desenvolvimento da pesquisa percebeu-se que para estabelecer uma gestão democrática é necessária a participação de toda comunidade escolar nos processos pedagógicos da escola, mediados pela liderança do gestor escolar de forma coletiva, para que todos os envolvidos nesse processo possam participar ativamente das tomadas de decisões. Pôde-se perceber neste trabalho a relevância de uma gestão que possibilite e crie oportunidades para que toda comunidade escolar participe das atividades da escola e seja reconhecida e respeitada por todos.

Portanto, para que isso ocorra é necessário que o gestor gerencie a escola de forma democrática, mediando os processos pedagógicos para alcançar um ensino-aprendizagem de qualidade. Desse modo, o gestor exerce um papel fundamental, visto que é na escola que ocorre a formação de sujeitos críticos, pensantes, autônomos, capazes de atuar de forma ética na sociedade e transformar a realidade social em que vivem.

## Referências

ALBUQUERQUE, Paulo; ALVES, Simone Silva (Org.). **Nas ideias pedagógicas: uma educação para a ação**. São Leopoldo, RS: Itapuy, 2013.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 160 p.

ARAÚJO, Maria Cristina Munhoz. **Gestão escolar**. Curitiba: IESDE, 2009.

BRASIL, Ministério da Educação Básica. Secretaria de Educação. **Conselho Escolar e a aprendizagem na escola**. Brasília - DF: Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, 2004. 69 p. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce\\_cad2.pdf](http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_cad2.pdf)>. Acesso em: 21 nov. 2017.

BRASIL, Ministério da Educação Básica. Secretaria de Educação. **Conselhos Escolares: Democratização da escola e construção da cidadania**. Brasília - DF: Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, 2004. 57 p. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce\\_cad1.pdf](http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_cad1.pdf)>. Acesso em: 21 nov. 2017.

COSTA, Nadja Maria de Lima. **A formação contínua de professores – novas tendências e novos caminhos**. p.63-75, 2004. Disponível em: <<http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/viewFile/48/52>>. Acesso em: 27 jul. 2017.

FONTANA, Roseli. A. C. **Mediação pedagógica na sala de aula**. 3. ed. Campinas: Autores Associados, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.

GRACINDO, Regina Vinhaes. **Gestão democrática nos sistemas e na escola**. Brasília: Universidade de Brasília, 2007. 72 p. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/11gesdem.pdf>>. Acesso em: 07 maio 2017.

GURA, Vanderléia; SCHNECKENBERG, Marisa. **O conselho de classe como processo avaliativo**. 2011. Disponível em: <[http://educere.bruc.com.br/CD2011/pdf/5464\\_2979.pdf](http://educere.bruc.com.br/CD2011/pdf/5464_2979.pdf)>. Acesso em: 21 nov. 2017.



Uniaçõe  
Unidade Acadêmica  
de Humanidades,  
Ciências e Educação



Criar Educação, Criciúma, v. 9, nº1, jan/jul 2020.– PPGE – UNESC – ISSN 2317-2452

LERMEN, Tito Lívio. **Liderança na gestão por projetos:** desenvolvimento da liderança na gestão de percursos na organização educacional. Joinville, SC: Ed. da UNIVILLE, 2003. 239 p.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola:** teoria e prática. 6. ed. rev. e ampl. São Paulo: Heccus, 2015. 304 p.

LORENZONI, Rosilâne de Lourenço et al. **Conselho de classe participativo:** uma experiência de participação democrática na escola. 2010. Disponível em: <[http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/sem\\_pedagogica/fev\\_2010/conselho\\_de\\_classe\\_participativo.pdf](http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/sem_pedagogica/fev_2010/conselho_de_classe_participativo.pdf)>. Acesso em: 21 nov. 2017.

LUCK, Heloísa. **A escola participativa:** o trabalho do gestor escolar. 4. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000. 166 p.

LÜCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola.** 4. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008. Série: Cadernos de Gestão. 125 p.

MERCADO, Elisângela. **O papel do coordenador pedagógico como articulador do processo ensino e aprendizagem: reflexões sobre o conselho de classe.** Universidade Federal de Alagoas (UFAL). Disponível em: <<https://pt.scribd.com/document/216018382/o-Papel-Do-Coordenador-Pedagogico-Como-Articulador-Do-Processo-Ensino-e-Aprendizagem-Reflexoes-So>>. Acesso em: 21 nov. 2017.

MORAES, Nanci de Campos; FELGAR, Júlia Antonietta Simões. A importância da gestão escolar democrática. **Unar**, Araras, v. 7, n. 1, p.01-12, 17 set. 2013. Disponível em: <[http://revistaunar.com.br/cientifica/documentos/vol7\\_n1\\_2013/2\\_a\\_importancia\\_da\\_gestao\\_escolar\\_democratica.pdf](http://revistaunar.com.br/cientifica/documentos/vol7_n1_2013/2_a_importancia_da_gestao_escolar_democratica.pdf)>. Acesso em: 28 mar. 2017.

NASCIMENTO, Fernanda Santos do; FEITOSA, Rafaela da Silva. **Função social da escola:** entre a teoria e a prática. 2011. Disponível em: <[http://repositorio.unicentro.br:8080/jspui/bitstream/123456789/27/5/ANDRADE, S.M. Função social da escola.pdf](http://repositorio.unicentro.br:8080/jspui/bitstream/123456789/27/5/ANDRADE,S.M.Função%20social%20da%20escola.pdf)>. Acesso em: 17 set. 2017.

PAULO, Fernanda dos Santos; ALVES, Luís Paulo Arena; BIERHALS, Patrícia Rutz. A profissionalização de educadores (as): que formação. In: ALBUQUERQUE, Paulo Peixoto de; ALVES, Simone Silva. **Nas Ideias Pedagógicas:** uma educação para ação. São Leopoldo: Itapuy, 2013. p. 37-47.

SEB/MEC et al. **Indicadores da Qualidade na Educação:** Ação Educativa. 4. ed. São Paulo: Ação Educativa, 2013. 92 p. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce\\_indqua.pdf](http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_indqua.pdf)>. Acesso em: 21 nov. 2017.



Criar Educação, Criciúma, v. 9, nº1, jan/jul 2020.– PPGE – UNESC – ISSN 2317-2452

SILVA, Fabrícia Estevão da. **O gestor escolar e a organização do trabalho pedagógico: desafios para refazer a gestão pedagógica.** 2014. 53 f. Monografia (Especialização) - Curso de Especialização em Gestão Escolar, Universidade de Brasília, 2014. Disponível em:  
<[http://bdm.unb.br/bitstream/10483/9105/1/2014\\_FabriciaEstevaoDaSilva.pdf](http://bdm.unb.br/bitstream/10483/9105/1/2014_FabriciaEstevaoDaSilva.pdf)>.  
Acesso em: 25 abr. 2017.

Recebido agosto de 2018  
Aprovado outubro de 2019