

## A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO NA GESTÃO: A FUNÇÃO DO DIRETOR ESCOLAR

THE IMPORTANCE OF PLANNING IN MANAGEMENT: THE ROLE OF THE SCHOOL PRINCIPAL

Isabella Porto de Oliveira

Beatriz Verginia Guiraldeli De Lima

Amanda De Carvalho

Universidade Federal de São Carlos

**RESUMO:** O presente artigo trata da importância do processo de planejamento em âmbito educacional, especialmente dentro da gestão escolar e traz algumas de suas características essenciais e desdobramentos, como o esclarecimento dos modelos de gestão, reflexões sobre a atuação do diretor no que diz respeito a como ela acontece e no que se acarreta, entre outros. A partir das leituras realizadas acerca de obras de alguns autores, como Libâneo, Riscal e Lück, teve-se como objetivos pontuar a importância do planejamento escolar e destacar suas principais características; explicitar os diferentes modelos de gestão; discutir as funções atribuídas aos profissionais da educação e suas atuações, como o diretor; articular o planejamento escolar com a gestão escolar, dentro de uma perspectiva de gestão democrático-participativa; discorrer sobre cultura organizacional. Sobre a metodologia, trabalhou-se com base em levantamento bibliográfico para revisão da literatura.

**Palavras-chave:** Gestão Democrático-Participativa; Direção Escolar; Planejamento; Organização.

**ABSTRACT:** This article deals with the importance of the educational planning process, especially within the school management, and brings some of its essential characteristics and consequences, such as the clarification of the management models, reflections on the principal's performance with regard to how it is performed and what it entails, among others. From the readings made about works by some authors, such as Libâneo, Riscal and Lück, the objective was to point out the importance of school planning and to highlight main characteristics; to explain the different management models; to discuss the roles assigned to education professionals and their actions, such as the principal; to articulate school planning with school management, within a participative democratic management perspective; and to talk about organizational culture. Regarding the methodology, we worked on bibliographic survey to review the literature.

**Keywords:** Participative Democratic Management; School Board; Planning; Organization.

O presente artigo enfatiza a importância do processo de planejamento em âmbito educacional, especialmente dentro da gestão escolar e traz algumas de suas características essenciais e desdobramentos, como o esclarecimento dos modelos de gestão, reflexões sobre a atuação do diretor no que diz respeito a como ela acontece e no que se acarreta, entre outros.

Com base em alguns autores, e na busca por compreender o “papel central na determinação dos passos da educação escolar” (CONTI, RISCAL E SANTOS, 2015, p. 97), o que justifica a escolha da direção escolar como foco deste trabalho.

Considerando a escola como um sistema organizado e dinâmico, em que diferentes instâncias interagem a fim de oferecer um sistema eficiente, para Libâneo, Oliveira e Toschi (2009) é possível notar que essa instituição é uma organização que traça meios para chegar a alguns objetivos. Tais objetivos atendem a uma série de exigências econômicas, políticas, sociais e culturais, a partir de um currículo, e para a articulação desse currículo é necessário um planejamento prévio e contínuo, um projeto pedagógico, planos de ensino e avaliação. Neste contexto, têm-se como meios, as práticas de organização e gestão, e como resultado a qualidade cognitiva e operativa das aprendizagens.

#### DEMOCRACIA: O ESPAÇO E O TEMPO DE DECISÃO COLETIVA

Na concepção de gestão democrática, a participação política da população é fundamental dentro da escola. Desde a formulação das políticas educacionais, o planejamento, tomada de decisões e definição de onde, quando e como utilizar os recursos públicos. A finalidade não era apenas garantir a universalização do ensino, mas valorizar a participação e valorizar a diversidade política. Visto que a escola faz parte da sociedade, e nela que se pode dar início ao aprendizado dessas práticas.

O termo democracia significa “governo do povo” e seu primeiro uso foi encontrado no livro História de Heródoto. Na Grécia clássica era uma das três formas de governo. As outras eram monarquias – apenas um homem governa e elabora leis e aristocracia – sendo que a elite ficava responsável pela elaboração das leis.

A democracia que se referem os textos antigos é a direta, na qual o povo se reunia na Ágora e tomavam as decisões políticas do Estado. No sentido moderno, a forma de democracia é a representativa, em que o povo elege representantes que os representarão nos momentos de decisão.

O espírito da democracia grega perpassa pela polis grega. A pólis era para os atenienses a união pela ação comum, um sujeito coletivo, cuja finalidade era o bem de todos. Era na polis que o homem poderia realizar suas potencialidades. Era preciso do social para que o ser humano se desenvolvesse. A ideia de Estado grego não é a reunião de sujeitos isolados convivendo em um mesmo território, mas de uma comunidade com consciência política que faz com o Estado seja dotado de vontade própria, que é a vontade expressa pelos cidadãos nas assembleias, com o objetivo direcionado ao bem comum.

A lei é o resultado da votação feita na assembleia em que os cidadãos decidem o futuro coletivamente. No espaço público cada cidadão tem direito de expor sua opinião e vê-la ser votada. Assim surge a ideia da palavra política, concebida como interação compartilhada, com diálogo, em que o importa é a interação das ideias a favor do bem comum e não do individual. O ser humano teve que aprender a deixar-se de lado e pensar no coletivo, decidir racionalmente, medir os motivos, causas e os efeitos, antes de agir.

A concepção moderna de democracia difere da concepção de democracia dos gregos. Na democracia moderna o cidadão tem o direito de votar e eleger alguém que irá representá-lo. “O Estado é concebido como um corpo político que congrega a todos os cidadãos e que por meio de leis reconhece e garante os direitos do povo” (RISCAL, 2009, p.48). Estas leis estão na Constituição Brasileira (1988) que assegura a soberania do povo brasileiro e institui o Estado brasileiro como Estado

Democrático de Direito (garantia da supremacia da lei sobre a vontade individual). A democracia não é apenas o direito de todo povo exercer poder, mas garante a igualdade perante a lei.

A ideia de democracia implica em outra concepção: a de cidadania. Podemos definir a cidadania como a condição de ser membro de um Estado. Especificamente “podemos definir a cidadania moderna como um corpo de direitos civis, políticos, sociais e econômicos que todos os membros de um estado possuem e que está estabelecido na Constituição deste país” (RISCAL, 2009).

A concepção de democracia assim compreendida impõe ao Estado que assegure os direitos sociais a todos os cidadãos, como garantia de acesso à educação, presente no artigo 205 da Constituição Federal de 1988, no Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), de 1990 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), de 1996. Juntas essas duas leis estabelecem “como direito da criança e adolescente, ter acesso à escola pública e gratuita próxima de sua residência, ter igualdade de condições para o acesso e permanência na escola, ao menos no nível fundamental” (RISCAL, 2009).

É importante ressaltar que não apenas vagas devem ser ofertadas pelo Estado, mas também os conteúdos, a organização e administração devem garantir o direito de todos à educação em uma escola de qualidade.

O planejamento escolar deve ser uma tomada de decisões democrática que englobe organização, gestão, delimitação de objetivos, conteúdos e métodos para que a rotina escolar funcione em todos os seus setores. Quando se pensa em um âmbito legislativo, tratando-se especificamente da LDB - Lei nº 9.394 de 20 de Dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, percebe-se elementos importantes que tratam sobre a emancipação administrativa e de gestão

Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.

No que diz respeito a estratégias pedagógicas, que objetivam o sucesso escolar, sendo de muita importância, encontra-se referencial teórico na Lei de Diretrizes e Bases (Lei nº 9.394 de 1996)

Art. 12. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

- I - elaborar e executar sua proposta pedagógica;
- II - administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;
- III - assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;
- IV - velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;
- V - prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;
- VI - articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola [...] (BRASIL, 1996).

É previsto em âmbito legislativo que o ambiente escolar seja vinculado à sociedade, o que mostra a percepção sobre a importância de se implementar, cada vez mais, a concepção de gestão democrático-participativa dentro das escolas e também no momento de escolha dos representantes em cada espaço de deliberação.

Muito além de legislação, mesmo para a resolução de conflitos que a direção deve ser capaz de realizar, para suas tarefas de curto, médio e longo prazo e para o bom funcionamento da escola como um todo, é preciso planejamento. Porém, não um planejamento que parta unicamente da gestão, mas uma vez que estamos trabalhando com a gestão democrático-participativa, um planejamento que seja transparente, flexível e que promova participação de todos os setores da escola e da comunidade como um todo, promovido por meio do Conselho Escolar.

## A FUNÇÃO DO DIRETOR ESCOLAR

O papel do diretor é coordenar e orientar todos os esforços no sentido de que a escola, como um todo, produza os melhores resultados possíveis de atendimento às necessidades dos educandos, promovendo seu desenvolvimento. Sendo assim, a equipe tem como função principal a gestão da escola.

Ao assumir o cargo, o desafio dos diretores é grande, pois, é necessário que conheçam as normas educacionais presentes nos estatutos estaduais e municipais, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, o Plano Nacional de Educação, o Plano de Desenvolvimento da Educação, o Estatuto da Criança e do Adolescente e alguns capítulos da Constituição Federal. A grande finalidade das normas educacionais é garantir o aprendizado do aluno e para que o diretor cumpra com isso dentro das leis, ele deve agir com ética em seu trabalho; questionando-se sobre a maneira como o cumpre.

A função de diretor pode ser assumida tanto por concurso, como por nomeação, ou eleição. O diretor é o responsável legal pela escola, que articula as ações visando a promover o bom funcionamento e aprendizagem dos alunos, portanto, seu cargo está atrelado a questões administrativas e pedagógicas.

O gestor escolar precisa ser dinâmico e ter flexibilidade no ambiente escolar. A atuação do diretor e da equipe gestora na mobilização de pessoas e no desenvolvimento de liderança participativa é fundamental. Uma liderança mobilizadora busca compartilhar com os outros a solução de problemas, a elaboração de planejamento e a implementação de ações pedagógicas na escola. Sem negar os problemas, uma liderança mobilizadora busca programar ações e consolidar mecanismos visando garantir a participação de todos.

Ao pensar sobre a escola e comunidade, segundo Vitor Paro (2002), o fato desta ter funções específicas não a isenta de levar em conta a continuidade entre a educação familiar e a escolar. É necessário imaginar um tipo de relação entre pais e escola que não esteja fundada na exploração dos primeiros pela segunda. Deve haver um tipo de relação que não consista simplesmente de uma ajuda “gratuita” dos pais a escola, mas uma integração dos pais com a escola, que favoreça a educação escolar de seus filhos.

Há muitos desafios para um diretor escolar e entre os principais estão: a garantia de uma gestão democrática; a participação dos pais e da comunidade e a qualidade de ensino. É sabido que para existir uma educação de qualidade é necessário e indispensável que haja uma equipe gestora que pense e aja democraticamente; bem como tenha uma visão global de escola como instituição social e uma percepção abrangente da teia de relações entre os vários componentes que delinham a experiência educacional.

A gestão democrática deve ser uma ação conjunta e participativa, com compartilhamento de responsabilidades nas tomadas de decisões. A escola se divide em papéis, contudo, todos devem estar interligados, não podendo que um dos agentes envolvidos jogue responsabilidades por erros em outros, porque não é dessa maneira que se conquista uma escola desejada. É preciso um trabalho em conjunto. É preciso sair da centralização da autoridade para a sua descentralização, superando a mera visão burocrática hierarquizada de funções e posições, afinal, o conjunto é maior que a soma das partes.

O diálogo com a sociedade também é importante e imprescindível, buscando mostrar o significado da educação e da escola, para termos, assim, sujeitos ativos, conscientes e responsáveis pela dinamização dos processos sociais. Portanto, apesar do diretor ser o gestor “de fato”, responsável legal pela escola, que articula as ações visando a promover o bom funcionamento e aprendizagem dos alunos, é a gestão com princípios democráticos que deve ser realizada, afinal, a gestão educacional é de responsabilidade de todos os membros da sociedade civil e da comunidade escolar.

## PLANEJAMENTO E GESTÃO ESCOLAR

No processo de planejamento e gestão escolar é necessário se avaliar cinco pontos importantes: o espaço, o tempo, as tarefas, os sujeitos e os recursos materiais e financeiros. No que diz respeito ao espaço, deve ser considerado a escola como um todo. O tempo é primordial para a delimitação de tarefas e o tempo necessário para que cada uma seja executada, seguindo uma agenda com metas e prioridades delimitadas. As tarefas, assim como o tempo, devem ser listadas e agrupadas por atividades e sua ordem de prioridades. Os sujeitos são todos os atores que participam diretamente ou indiretamente da comunidade escolar. E por último, têm-se os recursos materiais e financeiros, os quais devem ser utilizados com muita responsabilidade, sempre na perspectiva de melhoria do ensino e da aprendizagem dos alunos.

De acordo com Oyafuso e Maia (2004, p 25), a “gestão escolar diz respeito a um conjunto de ações que não se bastam na administração das rotinas trata-se de planejar, promover a integração e a articulação entre os atores e entre os projetos e programas”. Desta forma, há a promoção de experiências e mudanças que compõem conhecimentos sobre a instituição escolar e seus “atores”.

Segundo Silva e Luiz (2016, p 40), “o planejamento em qualquer instituição e em todos os momentos, demanda levantamento de informações, discussão e tomada de decisão sobre aspectos econômicos e financeiros [...]”. Já Chiavenato (1994, p. 18) tem outra perspectiva sobre o tema, para ela

(...) o planejamento constitui a primeira etapa do processo administrativo e vem antes da execução de qualquer atividade. Planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente quais os objetivos almejados e o que deve ser feito para atingi-los da maneira adequada. No fundo, o planejamento é a diferença entre uma situação atual e uma situação almejada como objetivo. O planejamento sempre visa a uma ação futura. Elaborado o planejamento, o administrador pode organizar, dirigir e controlar as atividades da empresa, mas sempre tendo em mente os objetivos a serem atingidos pela frente (CHIAVENATO, 1994, p. 18).



Libâneo (2017) considera, por exemplo, que as palavras gestão e direção algumas vezes são tomadas como sinônimos, sendo praticamente possível ocorrer uma confusão com o termo administração, como se a direção fosse considerada um aspecto do processo administrativo.

Paro (2018), examina o conceito de qualidade de ensino e a sua relação com democracia na gestão escolar. Segundo ele, a “preocupação com a qualidade do ensino fundamental, de acordo com uma visão de educação como formadora de cidadãos, precisa levar em conta, no estudo da escola, além da estrutura didática desta, também sua estrutura administrativa” (p. 93); a respeito disso, ele ressalta que

(...) as escolas dos vários sistemas de ensino do país se organizam de modo bastante semelhante, no formato piramidal, em que, no topo, fica a direção; logo abaixo, hierarquicamente, os profissionais que prestam assistência e supervisão aos professores (denominados coordenadores pedagógicos, ou assistentes pedagógicos, ou supervisores escolares, etc.); a seguir, encontra-se o corpo docente e, logo abaixo, os alunos. Paralelamente, há os funcionários não docentes, ocupando o nível intermediário (secretário) e os níveis subalternos (auxiliares, vigias, serventes, etc.). Além disso, os sistemas escolares podem contar com órgãos colegiados, como associação de pais e mestres (PARO, 2018, p. 93).

Analisando as concepções de gestão escolar, temos então quatro tipos, de acordo com Libâneo, Oliveira e Toschi (2009): técnico-científica, autogestionária, interpretativa e democrático-participativa.

Na gestão técnico-científica tem-se um detalhamento das funções e tarefas que cada um dos conselhos irá exercer, centralizando quase todo o poder na figura do diretor e evidenciando: as relações de subordinação hierárquica; a comunicação linear (de cima para baixo); destaque nas funções e regras, dando pouca atenção às pessoas envolvidas neste processo. A autogestionária realça o poder coletivo da escola, com foco em decisões pautadas em assembleias, reuniões e na autogestão e auto-organização do grupo de pessoas da instituição. Desta forma, se enfatiza a responsabilidade coletiva, as inter-relações, mais do que as funções e a recusa dos sistemas de controle. Com a gestão interpretativa, tem-se que a realidade da escola se dá de forma subjetiva, privilegiando então a “ação organizadora” e realçando as interpretações, os valores, o caráter humano e formal, ou seja, as intenções e a interação das pessoas. E, finalmente, a gestão democrático-participativa, propõe articular, de forma conjunta, a participação coletiva na definição de objetivos sociopolíticos e pedagógicos, ou seja, essa participação se dá por todos os “atores” envolvidos: alunos, gestores, docentes, funcionários, pais e a comunidade.

O planejamento é fundamental em todos os tipos de gestão escolar, mas em especial na gestão democrático-participativa. Neste tipo de gestão, segundo Libâneo, Oliveira e Toschi (2009):

A concepção democrático-participativa baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe. Acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende uma forma coletiva de tomada de decisões. Entretanto, advoga que, uma vez tomadas as decisões coletivamente, cada membro da equipe assumirá sua parte no trabalho, admitindo a coordenação e a avaliação sistemática da operacionalização das deliberações (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2009, p. 447).

Segundo Medeiros et al (2014, p 119), a administração escolar é importante para utilização racional de recursos e para a realização de fins determinados visando os objetivos a serem alcançados. Compreende-se, portanto, que isso faz parte do processo do planejamento e de gestão escolar.

É importante destacar três distintas concepções atribuídas por Libâneo (2017), acerca do planejamento escolar, sendo elas: as escolas como autônomas, vislumbradas como projetos e ainda subordinadas aos órgãos e demandas nacionais, no que se refere à educação; as escolas como responsáveis por aplicar em si próprias o planejamento, respeitando todas as etapas deste; e, as escolas como unidades administrativas, porém, considerando-se elas como partes da composição de um sistema, são as últimas a serem observadas no processo de planejamento.

Libâneo (2017), ressalta o caráter processual do planejamento como uma de suas características. Sendo assim, pode ser definido como um trabalho contínuo e de constante auto avaliação e reflexão.

Outro fato a ser considerado sobre a prática do planejamento é que “nenhuma outra modalidade de administração pública requer maior dose de flexibilidade e de habilidade, de inteligência e de saber” (MEDEIROS et al, 2014 p.117-118). Um bom exemplo dessa flexibilidade e permanente reflexão do planejamento no ambiente escolar é a construção de um Plano Político-Pedagógico (PPP). O PPP, também chamado de projeto pedagógico-curricular por alguns autores, como Libâneo (2017), pode ser definido como

(...) a concretização do processo de planejamento. Consolida-se num documento que detalha objetivos, diretrizes e ações do processo educativo a ser desenvolvido na escola, expressando a síntese das exigências sociais e legais do sistema de ensino e os propósitos e expectativas da comunidade escolar (LIBÂNEO, 2017, p 126).

Considerando essas exigências da escola e da comunidade em seu entorno, Silva e Luiz (2016) consideram fundamentais o trabalho da gestão e de planejamento com relação a essas demandas. Afirmam ainda que sem planejamento adequado, o gestor escolar pode ficar abarrotado com as tarefas de menor prioridade que surgem diariamente e não atender as demandas de médio e longo prazo da escola.

Para Libâneo “o princípio do planejamento justifica-se porque as escolas buscam resultados e as ações pedagógicas e administrativas buscam atingir objetivos” (LIBÂNEO, 2017, p. 121), o que é coerente com a necessidade de se firmar um plano pedagógico-curricular que seja democrático e que possua um planejamento ao mesmo tempo que flexível e reavaliado constantemente, também atenda as demandas da escola e da comunidade em seu entorno. Portanto, é possível relacionar a participação democrática com a elaboração do plano pedagógico-curricular de forma que

Não é preciso insistir que a prática da gestão e da direção participativas converge para a elaboração e execução do projeto pedagógico-curricular e assunção de responsabilidades de forma cooperativa e solidária (LIBÂNEO, 2017, p. 118).

A escola não deve ser um espaço de eliminação ou exclusão das diferenças e das diferentes culturas na produção do conhecimento. Deve ser democrática: garantir e propiciar o direito a todos de serem ouvidos e de expressarem seus diferentes pontos de vista, principalmente em uma tomada de decisão, pois, a democracia não

é a ditadura da maioria e sim o espaço de negociação e respeito entre os diferentes e entre as diferenças.

O PPP deve ser um processo constante de construção do conhecimento baseada na negociação das opiniões que mais se enquadram ao bem coletivo mediante os objetivos traçados. Seus princípios éticos precisam estar baseados no papel social da escola, no reconhecimento do outro, na interação com tudo e todos, no desenvolvimento da autonomia intelectual, científica, cultural, e no seu posicionamento e ação política.

A especificidade da gestão escolar deriva dos objetivos da escola e da natureza do processo. E métodos e objetivos andam juntos. Na gestão autoritária o diretor é o centro do planejamento, e na gestão democrática todos os agentes estão envolvidos, ou seja, a comunidade deixa de exercer funções como, por exemplo, apenas arrecadar fundos, e passa a participar consciente e democraticamente da gestão e do planejamento das ações na escola.

A concepção de democracia parte do princípio de que diferentes opiniões devam ser respeitadas, sendo nenhuma mais importante que a outra, tendo todo o direito de serem expressas em espaços públicos. Mais do que isso, a democracia deve assegurar que todos tenham o direito de serem ouvidos, de terem suas opiniões consideradas na tomada de decisão. No entanto, não se trata de levar em conta apenas a vontade da maioria, mas de respeitar as diferenças e as minorias, articulando e convivendo com as diferentes ideias e ideais, muitas vezes abrindo mão de seus interesses particulares em prol do que é melhor para todos.

É necessário que tenhamos consciência de que nem sempre esse processo é tranquilo e que, muitas vezes, pode levar a tensões e conflitos, mas essa é uma característica da ação democrática. Para tanto, é necessário ter consciência de cada agente envolvido, e disposição a negociar. Não se trata do caminho mais fácil, mas com certeza é aquele que pode trazer melhores resultados políticos e educacionais em longo prazo.

Portanto, quando falamos em gestão democrática, estamos falando na participação da comunidade e de todos os agentes escolares, tais como professores, alunos, pais, funcionários, etc., na elaboração do planejamento do futuro da escola, pois, se espera formar sujeitos democráticos, participativos e autônomos, que consigam lutar juntos por um objetivo comum, isso não pode partir de uma gestão autoritária. É preciso um modelo de gestão que preze não pelo processo de homogeneização e uniformização cultural, e sim pelo respeito e valorização das diferenças culturais. Sendo assim, o diretor passa a ser o mediador das disputas e tensões e negociador dos interesses dos diferentes agentes que se confrontam.

No que diz respeito à atividade da direção, Libâneo (2017) a associa com a atividade de coordenação no âmbito pedagógico, mas a primeira possui algumas tarefas específicas, assim como:

- Dirigir e coordenar o andamento dos trabalhos, o clima de trabalho, a eficácia na utilização dos recursos e meios, em função dos objetivos da escola.
- Assegurar o processo participativo de tomada de decisões e, ao mesmo tempo, cuidar para que essas decisões se convertam em ações concretas.
- Assegurar a execução coordenada e integral das atividades dos setores e elementos da escola, com base nas decisões tomadas coletivamente.



- Articular as relações interpessoais na escola e entre a escola e a comunidade (incluindo especialmente os pais). (LIBÂNEO, 2017, p. 177)

Para Conti, Riscal e Santos (2015) uma das funções do diretor na gestão democrático-participativa é assumir “a perspectiva de propiciar a participação da comunidade e implementar o que foi determinado por ela no conselho da escola e no PPP (Projeto Político-Pedagógico” (p. 97).

Desta forma, nota-se que as atribuições do diretor serão partilhadas com um conselho escolar que, segundo Libâneo

(...) tem atribuições consultivas, deliberativas e fiscais, em questões definidas na legislação estadual ou municipal e no Regimento escolar. Essas questões, geralmente, envolvem aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros. Em vários Estados o Conselho é eleito no início do ano letivo (LIBÂNEO, 2017, p. 107)

A composição do Conselho Escolar possui uma proporcionalidade de participação da equipe escolar e dos pais e alunos, sendo de 50% para cada parte.

Lima (1993) explica o papel do diretor perante a comunidade e perante os órgãos institucionais hierarquicamente acima dele, relacionando o micro e o macro

Hierarquicamente, o diretor ocupa uma posição peculiar, uma vez que pode legitimar para os pais muitas das medidas da instituição, assim como legitima para as instâncias superiores institucionais as iniciativas e ações do professorado (ou do professorado em ação conjunta com a comunidade). Por outro lado, tal posição também o coloca na função de mediador das relações entre o professorado e os órgãos normativos e fiscalizadores do sistema educacional (LIMA, 1993, p. 118).

Libâneo define o papel da direção como

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 assumidas pela equipe escolar e pela comunidade. O Assistente de diretor desempenha as mesmas funções na condição de substituto eventual do diretor (LIBÂNEO, 2017, p. 108).

Souza, em uma abordagem mais sociológica, classifica o papel do diretor como “dirigente do processo político da gestão escolar e chefe de uma repartição pública, é uma autoridade dominadora” (SOUZA, 2012, p. 160). Sob este ângulo, lidando como autores como Max Weber e Pierre Bourdieu, o autor argumenta que essa posição dominadora da direção vem de um poder simbólico, que, segundo Hey (2012) pode ser descrito como

O poder simbólico se inscreve na perspectiva de análise da dimensão simbólica como estruturante da ordem social, relacionando-se diretamente com as noções de capital, violência e dominação simbólicas. Para Bourdieu, esse constructo constitui uma teoria do conhecimento do mundo social como parte da teoria política, uma vez que o ajustamento a uma ordem simbólica se dá pela imposição de estruturas estruturantes que se ajustam às estruturas objetivas do mundo social (HEY, 2012, p. 292).

Souza (2012) evidencia o lado político da gestão escolar e demonstra que a burocracia, sendo seu principal instrumento de trabalho, também é quem constitui seu papel na hierarquia de poder. Portanto, as ações dos dirigentes também são políticas possuem um “grau de controle e de poder” (SOUSA, 2012, p. 172) que, quando compreendidos por todos, a comunidade pode cobrar formas ainda mais democraticamente adequadas de escolhas de representação nessas posições da hierarquia escolar.

No que diz respeito à representação democrática para a posição de direção de uma escola, Cury (2002, p. 164) argumenta que, “comumente o princípio da gestão democrática tem sido mais referido à eleição de diretores ou diretoras em escolas públicas”.

O papel do diretor na escola também pode ser colocado como o “responsável (legal, judicial e pedagógico) pela escola, é o líder e articulador das ações e recursos com vistas ao bom funcionamento e aprendizagem efetiva dos alunos” (MEDEIROS et al, 2014, p. 122).

Segundo Paro (1987) é preciso sair de um sistema hierárquico, que coloca todo o poder e responsabilidade nas mãos do diretor, e partir para um sistema em que se tenha uma efetiva distribuição do trabalho e de tarefas no interior da escola. Deste modo, o diretor não terá um papel dominante e autoritário, mas com esse compartilhamento, toda a escola estará ganhando.

Paro (1987) também ressalta que a para a escola ter cada vez mais autonomia e recursos é necessário que todos os setores da escola - direção, educadores, alunos, funcionários e pais - participem nas tomadas de decisão a respeito de seus objetivos e seu funcionamento.

Libâneo (2017) ainda diz que tanto coordenação quanto direção dependem de determinados fatores, tais como autoridade, responsabilidade, decisão, disciplina e iniciativa. Conseqüentemente, há uma articulação do trabalho do coordenador com o trabalho do diretor no que diz respeito às relações com a equipe escolar.

Para um melhor gerenciamento da resolução das demandas que a escola possui e a importância da cooperação entre as áreas da gestão escolar, considerando que a direção não trabalha isoladamente, tem-se que

A administração da escola, a supervisão escolar e a orientação educacional se constituem em três áreas de atuação decisiva no processo educativo, tendo em vista sua posição de influência e liderança sobre todas as atividades desenvolvidas na escola. Esta equipe tem como função precípua coordenar e orientar todos os esforços no sentido de que a escola, como um todo, produza os melhores resultados possíveis no sentido de atendimento às necessidades dos educandos e promoção do seu desenvolvimento (LUCK, 2006, p. 07).

O diretor tem também, segundo Silva e Silva Leme (2009) um papel fundamental de influência na constituição de uma cultura escolar em sua escola. Sobre a cultura da escola ou cultura organizacional, Libâneo afirma que atualmente ela “representa um elemento indissociável das práticas de organização e gestão” (LIBÂNEO, 2017, p. 92). O autor ainda define cultura organizacional como

(...) conjunto de fatores sociais, culturais, psicológicos que influenciam os modos de agir da organização como um todo e do comportamento das pessoas em particular. No caso da escola, isso significa que, para além daquelas diretrizes,

normas, procedimentos operacionais, rotinas administrativas, há aspectos de natureza cultural que as diferenciam umas das outras, sendo que a maior parte deles não é claramente perceptível nem explícita (LIBÂNEO, 2017, p. 92).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como foco principal verificar referenciais teóricos que analisem a importância do diretor escolar e verificou-se que o gestor ao ser dinâmico e flexível, agindo com a mobilização de pessoas e o desenvolvimento de liderança participativa, consegue gerir a escola com mais equidade e qualidade de ensino e aprendizagem. Além disso, quando esse diretor trabalha a questão do planejamento escolar de forma minuciosa e processual em cada etapa, de forma que envolva toda a equipe e comunidade, constrói uma gestão democrático-participativa. Essa organização é muito importante, principalmente, quando se trata de planejamento de médio e longo prazo, pois os problemas de curto prazo estão presentes todos os dias, consumindo o tempo do diretor com constantes resoluções de conflitos.

Em suma, compreende-se que a direção escolar possui um trabalho fundamental de resolução de conflitos nos âmbitos micro e macro e também entre eles, mas também de articulação, não somente dentro da gestão escolar, mas de todos os âmbitos que giram em torno da escola. É possível dizer então que seu papel envolve sua função principal de articulação com a concepção da escola de educação presente no plano pedagógico com a gestão democrático-participativa.

Ao realizar a retomada de algumas das ideias discutidas anteriormente, como a do planejamento escolar, suas características e a importância deste estar articulado à gestão, as características das funções de um diretor de escola e as concepções de gestão, ou seja, da prática, destaca-se a concepção de gestão democrático-participativa, pois esta é fundamental para a construção de um planejamento e organização escolar mais coletiva e horizontal, portanto mais efetiva.

## REFERÊNCIAS

- BRASIL. Lei nº 9394/96 - **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm). Acesso em: 27 nov. 2019.
- CHIAVENATO, A. **Iniciação à Administração Geral**. 2ª ed. São Paulo: Makron Books, 1994. 80 p.
- CONTI, C. L. A.; RISCAL, S. A.; SANTOS, F. R. **Organização Escolar: da administração tradicional à gestão democrática**. São Carlos: EdUFSCar, 2015. 105 p.
- CURY, C. R. J. **Gestão democrática da educação: exigências e desafios**. RBPAE, v. 18, n. 2 jul /dez. 2002. 12p. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/rbpae/issue/view/1557>. Acesso em 04 dez. 2019.
- HEY, A. P. Poder Simbólico. In: CATANI, A. M.; NOGUEIRA, M. A.; HEY, A. P.; MEDEIROS, C. C. C. (Orgs.). **Vocabulário Bourdieu**. Belo Horizonte: Editora Autêntica, 2017. p. 292-295.
- LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6ª. ed. rev e ampl. São Paulo: Heccus Editora, 2017. 304 p.
- LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2009. p. 435-477.
- LIMA, E. C. A. S. A escola e seu diretor: algumas reflexões. In: **O papel do diretor e a escola de 1º grau**. São Paulo: FDE, 1993. p. 117-124, Série Idéias, 12
- LÜCK, H. Ação integrada: administração, supervisão e orientação educacional. Petrópolis: Vozes, 1981.
- LÜCK, H. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis: Vozes, 2006. Série:

Cadernos de Gestão.

LÜCK, H. **Gestão Educacional**: uma questão paradigmática. Petrópolis: Vozes, 2006.

MEDEIROS, M. L.; FEROLLA, L. M.; PASSADOR, C. S.; PASSADOR, J. L. **Gestão escolar**: afinal, que fins estão sendo buscados? RBPAAE – v. 30, n.1, pp. 115-138, jan/abr. 2014

OYAFUSO, A.; MAIA, E. **Plano escolar**: caminho para a autonomia. SP: Editora Biruta, 2004.

PARO, V. H. **A utopia da gestão escolar democrática**. Cad. Pesq., São Paulo (60): 51 - 53, fev. 1987. Disponível em: <http://publicacoes.fcc.org.br//index.php/cp/article/view/1235>. Acesso em: 10 dez. 2019.

PARO, V. H. **Gestão Escolar, Democracia e Qualidade do Ensino**. Intermeios: São Paulo, 2. ed. rev. Ano: 2018. 135 p.

RISCAL, S. A. **Gestão democrática no cotidiano escolar**. São Carlos: EdUFSCar, 2009. (coleção UAB – UFS-Car).

SAMPAIO, R. F.; MANCINI, M. C. **Estudos de revisão sistemática**: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. Rev. bras. fisioter., São Carlos, v. 11, n. 1, p. 83-89, jan./fev. 2007.

SILVA, F. C.; LUIZ, M. L. **Gestão da educação básica**: desafios, possibilidades e limites. São Carlos: EdUFSCar, 2016. 75p.

SILVA, C. L.; LEME, M. I. S. O papel do diretor escolar na implantação de uma cultura educacional inclusiva. **Psicologia**: ciência e profissão, v. 29, n. 3, p. 494-511, 2009.

TRIVIÑOS, A. N. S. Fundamentação teórica do estudo (revisão da literatura). In: **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação - o positivismo, a fenomenologia e o marxismo. São Paulo: Atlas, 1987.