



ESTADUAL DA PARAÍBA  
**CENTRO DE HUMANIDADES CAMPUSIII**  
**DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO**  
**CURSO DE PEDAGOGIA**

**MARIA VITÓRIA DA SILVA**

**UMA BREVE REFLEXÃO EM TORNO DA ATUAÇÃO DO  
GESTOR ESCOLAR E DO COORDENADOR PEDAGÓGICO  
NA ATUALIDADE**

**GUARABIRA / PB**  
**2012**

**MARIA VITÓRIA DA SILVA**

**UMA BREVE REFLEXÃO EM TORNO DA ATUAÇÃO DO  
GESTOR ESCOLAR E DO COORDENADOR PEDAGÓGICO  
NA ATUALIDADE**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Curso de Graduação em  
Pedagogia da Universidade Estadual da  
Paraíba, Campus III em cumprimento à  
exigência para obtenção do grau de  
Licenciada em Pedagogia.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Ms. Clévia Suyene C.  
de Carvalho.

**GUARABIRA / PB  
2012**

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA SETORIAL DE  
GUARABIRA/UEPB

S586b

Silva, Maria Vitória da

Uma breve reflexão em torno da atuação do gestor escolar e do coordenador pedagógico da atualidade / Maria Vitória da Silva. – Guarabira: UEPB, 2012.  
22f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Pedagogia) – Universidade Estadual da Paraíba.

“Orientação Prof. Ms. Clévia Suyene Cunha de Carvalho”.

1. Gestão Democrática 2. Gestão Escolar  
3. Coordenação Pedagógica I. Título.

22.ed. CDD 371.207

MARIA VITÓRIA DA SILVA

## UMA BREVE REFLEXÃO EM TORNO DA ATUAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR E DO COORDENADOR PEDAGÓGICO NA ATUALIDADE

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Curso de Graduação em  
Pedagogia da Universidade Estadual da  
Paraíba, Campus III em cumprimento à  
exigência para obtenção do grau de  
Licenciada em Pedagogia.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Ms. Clévia Suyene C.  
de Carvalho

Aprovada em 02/07/2012.

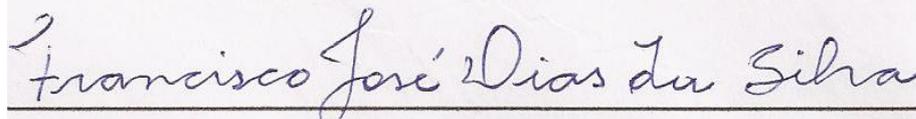
### BANCA EXAMINADORA



Orientadora ProfMsCléviaSuyene Cunha de Carvalho



Examinador: ProfMs.Azemar Soares Junior



Examinador: ProfEsp.Francisco José Dias da Silva

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus, por ter me dado iluminação, sabedoria e força em minha caminhada universitária, nos momentos de dificuldade e de conquistas que estiveram presentes neste caminho.

Aos meus queridos filhos João Marcelo, Maria Clara e Maria Aparecida, que carinhosamente me entender pelas vezes que estive ausente em momentos de suas vidas em virtude deste curso.

Ao meu esposo Marcelo Matias, pela confiança, paciência e incentivo dedicados com amor a minha pessoa nesta jornada, acreditando em meu crescimento pessoal e profissional.

Aos meus pais Jose Manoel e Maria das Graças e a minha irmã Junia, pelo carinho, apoio, estímulo e colaboração neta minha caminhada.

A minha professora e orientadora Clévia Suyene C. de Carvalho, pela atenção, apoio, dedicação e contribuição no processo de construção deste trabalho.

Aos alunos da turma 2008.2, pela amizade, companheirismo e apoio em todos os momentos durante o curso.

A todos os professores que tive a oportunidade de conhecer e que contribuíram através de suas aulas no meu crescimento pessoal e profissional ao longo de minha formação acadêmica.

A toda a equipe da Universidade Estadual da Paraíba – Campus III, que direta ou indiretamente contribuíram na minha formação acadêmica.

A Deus que iluminou meu caminho nesta jornada, me dando força, coragem e perseverança, nos momentos difíceis. E a toda minha família em especial meus filhos e esposo que por compartilhar dos meus sonhos, contribuíram para sua realização ao compreender os vários finais de semana que estive ausente de lazer e do convívio familiar. Amo vocês! A todos os amigos e docentes que me acompanharam nesta caminhada dentro e fora da Universidade. Dedico

“Uma aposta é mais que uma hipótese e muito menos que uma certeza. Gosto do termo porque expressa com exatidão o momento de minha subjetividade no processo de conhecimento da prática [educativa] e justifica que este capítulo não seja a síntese mais uma das muitas sínteses possíveis. Como toda aposta envolve riscos, sou levada a indagar se a solidão do trabalho teórico não me fez, como ao poeta, ver com clareza coisas que não são verdadeiras. Creio entretanto que essa é mais uma incerteza a assumir e incorporar, porque não vejo como dar uma resposta satisfatória a tal indagação, no âmbito do próprio trabalho teórico.”

QUIOMAR NAMO DE MELLO

## Sumário

1 - INTRODUÇÃO.....	7
2- Gestão democrática e seu contexto legal: da constituição de 88 ate nossos dias .....	8
3 - A gestão escolar democrática e a coordenação pedagógica: faces, interfaces e desafios .....	13
4- CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	20
REFERENCIAS .....	21

# UMA BREVE REFLEXÃO EM TORNO DA ATUAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR E DO COORDENADOR PEDAGÓGICO NA ATUALIDADE

**Silva, Maria Vitória da**

## RESUMO

Este trabalho é resultado de uma pesquisa realizada através de fontes bibliográficas e situa-se no campo das discussões sobre a gestão escolar e a atuação do supervisor/coordenador pedagógico no contexto da escola democrática. Inicialmente, os estudos foca aspectos históricos e legais da gestão democrática que a partir dos anos 90 se espalha como perspectiva para construção de uma escola pública de melhor qualidade. O artigo também discorre sobre a formação continuada dentro da escola como um desafio para gestores e coordenação pedagógica para fortalecer o projeto educativo da escola. O resultado desta pesquisa relevou a importância do coordenador atuar na gestão para a efetivação da democracia escolar, favorecendo o desempenho das instituições de ensino e seus profissionais na busca de uma educação de qualidade.

**Palavras-Chaves:** Gestão democrática. Coordenação pedagógica. Gestão escolar.

## INTRODUÇÃO

No início deste milênio começamos a atuar no campo educacional como professora do ensino fundamental primeira fase em uma escola privada, essa experiência nos fez sentir a necessidade de uma graduação em pedagogia, e que tivemos a oportunidade de iniciar em 2008, no mesmo período em que estava trabalhando como gestora em uma escola pública. Neste contexto tivemos a oportunidade de interagir, esta formação inicial, a teoria e o conhecimento de novas práticas pedagógicas, na qual nos fizemos refletir várias situações do nosso cotidiano de trabalho. Em meio a essas reflexões foi crescendo a vontade de saber mais sobre a atuação do gestor escolar e do coordenador pedagógico em uma perspectiva coletiva considerando o projeto educativo escolar. Sendo assim, escolhemos como tema de aprofundamento de estudos que culminam com o trabalho de conclusão de curso, estudar a temática da gestão e da coordenação pedagógica.

Este artigo que recebe o título “Uma breve reflexão em torno da atuação do gestor escolar e do coordenador pedagógico na atualidade”, foi desenvolvido com base em referências bibliográficas e teve como objetivo sistematizar ideias sobre a gestão escolar em uma perspectiva democrática, tendo no profissional do coordenador pedagógico como um importante interlocutor e agente do processo de

construção da gestão democrática e da escola de qualidade. Essa parceria que envolve também professores, pais e alunos buscam uma educação capaz de levar o educando a refletir e agir como um cidadão crítico nos diversos segmentos da sociedade.

Inicialmente o trabalho trata da questão legal da gestão escolar democrática e de alguns movimentos e lutas que introduziram esse processo; em seguida aborda um desafio atualmente enfrentado pelo gestor escolar e o coordenador pedagógico que buscam fortalecer o projeto de formação dentro da escola.

Esta pesquisa tem o propósito último de contribuir com a discussão da temática em questão. Reflete a busca de um entendimento maior sobre as práticas gestoras e de coordenação pedagógica na trilha de estratégias e caminhos que potencializem o desempenho da escola contemporânea. As questões apresentadas devem ser entendidas como o início de um diálogo com outros interlocutores tendo em vista a amplitude dos estudos teórico-práticos existentes no campo da pedagogia sobre o nosso objeto de estudo.

## **2 Gestão democrática e seu contexto legal: da Constituição de 1988 ate nossos dias**

A educação brasileira teve sua origem pela contribuição dos jesuítas no período da colonização do país, os quais atenderam aos interesses católicos e/ou da monarquia portuguesa que comandava o país na época, de forma a manter-se por mais de dois séculos a frente do domínio da escolarização no Brasil.

Com a Independência do Brasil em 1822, observa-se a intensificação de um debate em torno da educação tanto pela corte como pelas organizações contrarias a monarquia, mas mudanças não aconteceram de fato, nem mesmo com a Proclamação da República em 1889. Segundo dados, “a república herdou vários problemas do Império, entre eles o elevado percentual de analfabetos, que chegava a 75% da população, no ano de 1900” (COLARES, 2007, p18).

Na segunda década dos novecentos, observa-se um movimento em torno da educação a partir do qual se originou algumas reformas educacionais sob a liderança de educadores como Anísio Teixeira e Lourenço Filho, signatários principais do Manifesto dos Pioneiros da Educação, documentos históricos que apresentava o Plano de Reconstrução Nacional com objetivo de traçar diretrizes

para a educação, com a tentativa de conduzir a escola acessível e gratuita para toda a população.

Após o manifesto dos pioneiros, a educação é declarada na constituição de 1934 como direito de todos, devendo ser ministrada pela família e pelos poderes públicos, nessa carta constitucional ficou declarado e proposto

[...] um Plano Nacional de Educação, fixado, coordenado e fiscalizado pelo governo federal, determinando de maneira clara as esferas de competência da União, dos estados e municípios em matéria educacional: vinculou constitucionalmente uma receita para a manutenção e o desenvolvimento do ensino; reafirmou o direito de todos e o dever do estado para com a educação; estabeleceu uma série de medidas que vieram confirmar este movimento de entregar e cobrar do setor público a responsabilidade pela manutenção e pelo desenvolvimento da educação (HADDAD; DI PIERRO *apud* COLARES, 2007, p.18)

Desde então, vários movimentos eclodem dos meios sociais tomando uma proporção política visível em torno das discussões, reivindicações e solicitações frente a questões como a liberdade de pensamento e de expressão, além da defesa da democratização da educação brasileira, do ensino enquanto canal de transmissão e difusão da cultura em nosso país.

Neste sentido, não podemos deixar de considerar a bandeira levantada pelos movimentos de cultura popular que teve o mestre Paulo Freire como grande liderança. Suas ideias e práticas de alfabetização na região do Nordeste do país chegam a influenciar, em alguma medida, as instâncias governamentais, uma vez que Freire foi convidado pelo Ministério da Educação para coordenar o Plano Nacional de Alfabetização – PNA, criado em janeiro de 1964, visando alfabetizar 5 milhões de brasileiros até 1965; programa radicalmente abortado pela ditadura militar que se instala no país com o golpe de 1964 (COLARES, 2007).

A perspectiva social que vinha sendo tecida em torno do direito à educação desde os anos 20 é reprimida pelos interesses políticos e econômicos do período da ditadura militar. Nesta fase da história de nosso país, todas as ações educacionais se definem em torno do atendimento às necessidades de mercado impostas pelo modelo de produção Taylorista. Este último, de certa forma, atinge o “chão da escola” através da concepção tecnicista da educação, que estabeleceu a divisão social do trabalho no espaço escolar entre outros aspectos, instituindo funções e atividades fragmentadas a partir da presença de profissionais como: diretor,

supervisor, inspetor e professores por especialidades de conhecimento, que passara a agir, administrativa e pedagogicamente, a partir de uma cultura autoritária, burocratizante e fragmentada.

É porem, a partir do Taylorismo que se intensificam as especializações como decorrência da divisão social do trabalho, separando o trabalho intelectual do trabalho manual, distinguindo-se nitidamente o cérebro (os que pensam) das mãos (os que executam). Neste sentido, a supervisão, como uma das especializações do modo de produção capitalista, apresenta-se como uma função – meio, que garantirá a execução das decisões tomadas no planejamento do trabalho. A ela competirá, portanto, executar fielmente o planejado e o decidido. (MEDEIROS, 1987, p.20)

Da metade dos os anos 80 em diante, os movimentos sociais se fortaleceram em diversas esferas da comunidade buscando animar a bandeira da democracia. Nesse contexto a educação passa a ser sociopolicamente e juridicamente reconhecida como um direito, contribuindo diretamente para esse fato a promulgação da Constituição Federal de 1988, conhecida como constituição cidadã. Ela, em relação à educação, determina que:

A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 1988, art. 205)

Essa determinação legal aliada à organização da sociedade civil, com destaque para os movimentos dos educadores que surgem em toda a década de 1980, são fundamentais para o processo de ampliação da escolarização do povo brasileiro, observado atualmente, e para o reconhecimento sócio-político das instituições educacionais como responsáveis pela formação dos indivíduos, de modo a contribuir diretamente com o seu pleno desenvolvimento enquanto pessoa crítica dentro da sociedade. Essa responsabilidade vem se fundamentando em uma perspectiva de formação cidadã reflexiva, que permita aos sujeitos interagir uns com os outros e com o mundo, mediante ações intencionais, intermediado pelo trabalho. A formação de um sujeito capaz de interagir e intervir critica e reflexivamente na sociedade, contribuindo com um mundo mais justo e humano, torna-se, portanto, o grande desafio de nosso tempo.

Considerando que não é qualquer escola nem qualquer processo de ensino-aprendizagem que dará conta do referido desafio, a própria Carta Magna de 1988, não deixou de observar, então, a necessidade da escola organizar seu trabalho de forma a desenvolver uma educação baseada em princípios democráticos, determinando às escolas a observância da organização do trabalho educativo a partir de uma gestão democrática. Assim, fica estabelecido na Constituição Federal, art. 206, inciso VI “a gestão democrática do ensino público, na forma da lei.”

Essa diretriz político-pedagógica estabelecida pelo legal de 1988 foi incorporada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de Nº 9394/96, de 26 de janeiro de 1996, no art. 3, inciso VIII que diz: “gestão democrática do ensino público, na forma da Lei e da legislação dos sistemas de ensino.” Para contribuir com os mecanismos de cumprimento da determinação do art. 3, acima citado, a LDB especifica, no art. 14, dois princípios no qual os sistemas de ensino devem se adequar para assegurar a gestão democrática, quais sejam:

- I- Participação dos profissionais de educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- II- Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996)

Como observamos a ideia e os princípios da gestão democrática já estão postos legalmente há algum tempo, mas sua implantação no “chão da escola” vem sendo perseguida, em muitos casos, ainda como um sonho para muitos educadores. Certamente, isso se verifica porque a instituição educacional, assim como sua gestão, assimilou um modelo burocrático e hierárquico por muito tempo, dificultando agora a efetivação de uma gestão democrática. Esse fato ainda é mais grave, sobretudo, nos municípios de menor porte, em que a função de dirigir uma escola sempre foi um cargo político.

As instituições de ensino têm hoje a obrigação legal, mas também pedagógica, de buscar colocar em prática os princípios da gestão democrática, integrando todos os indivíduos que fazem parte da realidade escolar na tomada de decisão. Logo, é preciso que cada um tenha consciência de sua responsabilidade político-educativa na busca da qualidade de uma educação capaz de levar o educando a agir de maneira crítica dentro da sociedade, contribuindo, em última instância, para construção de um mundo mais justo e humano.

Outro importante instrumento jurídico a favor da gestão escolar democrática é o Plano Nacional de Educação que trata a gestão do ponto de vista do financiamento da educação como princípio de autonomia e democracia da instituição, em que explicita claramente no capítulo sobre gestão, meta 24, que a escola deve:

Desenvolver padrão de Gestão que tenha como elementos a destinação de recursos para as atividades-fim, a descentralização, a autonomia da escola, a equidade, o foco na aprendizagem dos alunos e a participação da comunidade.

A participação é um elemento fundamental na prática da gestão democrática, que vem deixando seus traços positivos dentro das instituições de ensino que vêm tentando implantá-la. Entretanto, existem vários obstáculos nesse caminho, como por exemplo, a falta de envolvimento dos que escolhem seus representantes e acham que sua responsabilidade terminou com a escolha do dirigente; há um entendimento que a representatividade da gestão democrática está garantida. Porém, para que ela se efetive, de fato, é necessário também a participação e o envolvimento da comunidade nos processos de tomada de decisão. Logo a gestão democrática compreende:

[...] um processo de decisão baseado na participação e na deliberação pública, a gestão democrática expressa um anseio de crescimento dos indivíduos como cidadãos e do crescimento da sociedade enquanto sociedade democrática. Por isso a gestão democrática é a gestão de uma administração concreta. Por que concreta? Por que o concreto (*cum crescere*, do latim, é crescer com) é o nascer com e que cresce com o outro. Este caráter genitor é o horizonte de uma nova cidadania em nosso país, em nossos sistemas de ensino e em nossas instituições escolares (CURY, 2010, p.20).

Este princípio de colaboração abrange todas as instâncias deliberativas sejam elas: municipais, estaduais ou federais, mas principalmente a comunidade em geral que deve interagir de forma consciente e ser co-responsável neste processo de descentralização de poder em prol da democracia, no âmbito das instituições sociais, de modo especial destacamos a escola, face o objeto de discussão deste artigo.

### **3 A gestão escolar democrática e a coordenação pedagógica: faces, interfaces e desafios**

A atitude de pensar, tomar decisões, organizar e agir em torno de determinado objetivo é próprio do mundo humano. Para sobreviver, o homem desde os tempos mais remotos precisou agir sobre a natureza, administrando, mesmo que intuitivamente, o tempo, os recursos de que dispunha as relações com os outros homens. Neste sentido, pode-se afirmar que modos de administração sempre estiveram e estarão presentes no cotidiano das pessoas. Segundo Martins (2010, p.21) “mesmo as sociedades mais primitivas extinguiram certas formas de administração em face da necessidade de resolverem-se problemas de interesse comum”.

Com a evolução das sociedades os modos de produção de bens materiais e as relações sociais se tornam cada vez mais complexas. A forma de administrar a vida cotidiana espontaneamente dá lugar a modos mais sistemáticos e rigorosos de resolver problemas individuais e coletivos. Esse movimento, ao longo da história da humanidade permitiu e permite a produção gradativa e crescente de bens materiais, para tanto

O homem necessitou antecipar em idéias os objetivos da ação, o que significa que ele representa mentalmente os objetivos reais. Essa representação inclui o aspecto de conhecimento das propriedades do mundo real (ciência). De valorização (ética) e de simbolização (arte) ... Trata-se da produção de idéias, conceitos, valores, símbolos, hábitos, atitudes, habilidades. Numa palavra trata-se da produção do saber. (SAVIANE, 2003,p12)

Sem dúvida, todo esse percurso está a exigir mecanismos de gerenciamento de processos e de pessoas. O movimento histórico do agir humano frente à produção de sua sobrevivência e busca de resolução para problemas, demanda o aprimoramento de processos de produção e relações humanas, o que implicou, entre outras construções científicas, na elaboração da teoria da administração para atender necessidades nos campos econômicos, sociais, políticos e culturais. Sem dúvida, o contexto histórico dos oitocentos determinou

[...] o surgimento de estudos formais no campo da administração, culminando com a primeira publicação dos Princípios da administração científica, por Frederick W. Taylor, que estabelece a eliminação de desperdícios, o caráter científico dos processos produtivos e eficiência na empresa. Enquanto isso, na Europa, Henri Fayol introduz a administração como ciência, propondo a previsão, a organização, o comando, coordenação e o controle como suas fazes fundamentais. ... Max werber criou a burocracia, que propõe uma estrutura de poder e autoridade; Elton Mayo e outros apresentam a abordagem das relações humanas. (MARTINS, 2010, p.21- 22)

Os princípios da teoria científica da administração aplicados, inicialmente, nos campos da economia se estenderam para outros campos e atividades, incluindo a educação. Historicamente, a prática da gestão das escolas brasileiras esteve baseada numa concepção restrita de administração, calcada na burocratização das atividades e na centralização do poder; esse tipo de gestão, geralmente vinculadas ao sistema de poder político local, influenciou a relação entre outros atores da escola, a exemplo da relação entre a supervisão escolar e os professores, e dos professores com os alunos.

Os movimentos sociais em busca de construção da democracia no nosso país, ocorridos ao longo da década de oitenta do século passado, inspiram os movimentos de educadores que denunciavam uma escola excludente, antidemocrática e burocratizada. No lastro desta denuncia, a bandeira de uma escola mais democrática em termos do acesso, que garante a apropriação do conhecimento socialmente acumulado pela humanidade, vai tomando corpo em termos do debate teórico-prático no campo da educação, particularmente da pedagogia, de modo a influenciar práticas escolares e se refletirem nos textos legais que passam a vigorar a partir dos anos noventa do século passado, como antes já destacamos.

Desde então, se verifica um esforço dos sistemas de ensino em superar o modelo centralizador de gerir a escola do ponto de vista administrativo e pedagógico, em direção a uma nova concepção de escola baseada no princípio da educação como direito, no princípio do ensino de qualidade e da gestão participativa e do trabalho colaborativo, Luck (2008, p 35 -36), esclarece a concepção de gestão que vem orientando o referido esforço, diz ela que a

gestão educacional corresponde ao processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação das escolas em específico, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas, para

a implementação das políticas educacionais e projetos pedagógicos das escolas, comprometido com os princípios da democracia e com métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências) de participação e compartilhamento (tomada conjunta de decisões e efetivação de resultados), autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações) e transparência (demonstração pública de seus resultados).

Novas posturas são demandadas para o gestor escolar e para todos os profissionais que diretamente dão suporte ao processo de ensino-aprendizagem, no caso, o coordenador pedagógico, por muito tempo conhecido como supervisor escolar. Esse profissional, assim como o diretor de escola, surge profissionalmente no cenário educacional da década de sessenta, mediante aparato legal e acadêmico que o fundamentou, com a finalidade de atender as exigências do processo de estruturação da educação brasileira enquanto sistema nacional de ensino que passa a requerer técnicos para o trabalho de gerenciamento educacional, segundo a égide do período da ditadura militar e respectivos interesses políticos e econômicos. (CARVALHO, 2010)

A concepção tecnicista de supervisão escolar que vigora nos anos 70 e 80, mas, com reflexões ainda nos dias de hoje, caracterizou-se

Como técnico-burocrática de caráter limitado e reducionista por realizar a “coordenação” do processo de ensino-aprendizagem baseada num modelo fiscalizadora e controladora dos aspectos mais formais da atividade docente, tais como: registro dos conteúdos no diário de classe; o controle da disciplina dos alunos em sala de aula; cumprimento do programa da disciplina, entre outros. (CARVALHO, 2010, p.5)

Entretanto, na mesma dinâmica de reconstrução dos modelos da gestão da escola, a supervisão escolar se resignificou a partir dos paradigmas marcados pelas tendências à adoção de práticas pedagógicas mais participativas e democráticas, integrativas, reflexivas e orientadas pelas contribuições científicas da pedagogia e de outras ciências que a auxiliam na análise dos fenômenos educacionais, como a psicologia, a filosofia, a sociologia, a antropologia, além da história. Portanto, neste artigo, quando falamos no trabalho da coordenação pedagógica como um aliado fundamental na construção da gestão democrática da escola, estamos nos referindo ao trabalho de

assessoramento e acompanhamento pedagógico fundamentam-se numa perspectiva de trabalho colaborativo e reflexivo. Nesta concepção, o

coordenador pedagógico é parte integrante do processo de organização do trabalho pedagógico da escola. Juntamente com outros atores do processo, ele contribuirá para a consolidação do projeto pedagógico. (...) A concepção aqui delineada de assessoramento e acompanhamento pedagógico, se fundamentada na atitude colaborativa e reflexiva, se constitui, na verdade, num trabalho de supervisão pedagógica. Pelos seus fundamentos, essa perspectiva supera a visão de uma supervisão técnico-burocrática que se tornou hegemônica no cenário educacional brasileiro nas décadas de 70 e 80, conforme assinalam vários educadores, entre eles, Alves (1988); Rangel (1997); Medina (1997); Alarcão (2001), Saviani (1999). (CARVALHO, 2006, p. 21)

Esse modelo de coordenação pedagógica apropriada ao novo paradigma da de gestão escolar democrático, encontram-se ancorados nas concepções críticas de educação e emancipação humana, que dentre os fundamentos destaca-se a co-responsabilidade de cada profissional que faz parte da escola. A ênfase na participação de todos e na ressignificações de suas atribuições tributam para construir e reconstruir o trabalho que potencialize um projeto educativo libertador. Logo,

Na perspectiva sócio-crítica, a escola é vista como um espaço educativo, uma comunidade de aprendizagem construída pelos seus componentes, um lugar em que os profissionais podem decidir sobre seu trabalho e aprender mais com a profissão. A organização e a gestão da escola adquirem um significado bem mais amplo, para além de referir-se apenas a questões administrativas e burocráticas. Elas são entendidas como práticas educativas, pois passam valores, atitudes, modos de agir, influenciando as aprendizagens de professores e alunos. (LIBÂNEO, 2008, p.30-31)

Nessa perspectiva, a gestão escolar se configura como função estratégica no desenvolvimento do projeto educativo da escola, consolidado, em última instância, pelo processo de ensino-aprendizagem. Neste sentido, deve-se considerar a organização do trabalho pedagógico como atividade muito importante em que o papel do coordenador pedagógico, com apoio direto do gestor/a é fundamental para a construção de um projeto educativo de melhor qualidade.

Este novo contexto que envolve não apenas a figura ou o profissional que lidera a gestão da escola, mas todos os outros atores que fazem parte dela exigem novas atitudes frente a gestão específica do processo de ensino-aprendizagem que acontece na sala de aula. Isso reforça a demanda de novas atitudes e estratégias de ações pedagógicas que necessitam da participação e intervenção sistemática da equipe técnica da escola. Aqui destacamos a figura do coordenador pedagógico. Vislumbramos que o papel desse profissional na escola tem importância decisiva,

uma vez que ele tem a atribuição de, em colaboração com os docentes, conceber, organizar, planejar e acompanhar o processo de ensino-aprendizagem, tendo como referencial o projeto educativo que a escola assume sob a liderança do gestor. Para Carvalho (2006, p.22) a atuação do coordenador pedagógico demanda

um trabalho sistematizado no âmbito da supervisão escolar, seja a nível de sistema ou de escola, requer uma reestruturação das suas funções pedagógicas, em que suas diretrizes, seus objetivos e suas metas se respaldem em torno dos seguintes eixos de trabalho: 1) colaborar com o aprimoramento do projeto pedagógico da escola; 2) planejamento acompanhamento e avaliação do desenvolvimento do projeto pedagógico, a partir do processo de ensino-aprendizagem escolar; 3) formação em serviço do corpo docente; 4) levantamento, sistematização e análises de dados pedagógicos; 5) apresentar orientações para a atualização dos planos de curso elaborados pelos professores; 6) organizar e subsidiar grupos de estudos sobre temáticas específicas referentes às necessidades do processo de ensino-aprendizagem; 7) apoiar na concepção e execução das reuniões pedagógicas dos cursos; 8) planejar e coordenar reuniões pedagógicas; 9) Colaborar com processo de auto-avaliação institucional.

Na trilha do projeto educativo em que as necessidades dos educando seja o ponto de partida e de chegada do fazer escolar, a construção de um espaço de trabalho mais participativo em que as ações administrativas e pedagógicas se integrem é imperativo. Libâneo chama atenção para necessidade do trabalho em equipe de um conjunto de pessoas que buscam o mesmo objetivo. Para que essa *equipe* funcione:

É necessário, em primeiro lugar, a adesão do grupo de profissionais que assumem conscientemente a disposição de construir conjuntamente uma equipe, de tomar decisões coletivamente, de por em prática o que foi decidido e cumprir sua parte em relação o que foi decidido. Em segundo lugar, o trabalho em equipe apenas ganha sentido dentro de um conjunto articulado e consciente de práticas escolares: uma estrutura organizacional sólida, processos de gestão definidos e eficazes, prática participativas, projeto pedagógico-curricular, formas de avaliação da escola e da aprendizagem, formação continuada. Em terceiro lugar, para que o trabalho em equipe funcione, os membros da escola precisam aprender determinadas competências: capacidade de comunicação e expressão oral, habilidades de trabalhar em grupo, capacidades de argumentação, formas criativas de enfrentar problemas e situações difíceis. (LIBÂNEO, 2008, p.103)

As indicações do autor acima nos remetem a idéia de que o trabalho em equipe implica no crescimento intelectual e cultural de todo o grupo, o que certamente se reflete no trabalho de sala de aula. Acredita-se que, por um lado, a discussão coletiva, a reflexão, a troca de experiências em torno das demandas

oriundas do processo de ensino-aprendizagem tende a fortalecer o trabalho dos profissionais que estão sob a liderança do gestor da escola, fortalecendo a gestão e o projeto educativo da escola, por outro lado. Além disso, ou concomitante com isso, provoca a busca do aperfeiçoamento profissional via processos de formação continuada dentro da própria escola.

Sobre o aspecto da formação continuada, consideramos - a partir de nossa experiência como professora, como gestora em um dado momento, ou como coordenadora pedagógica, nas redes de ensino pública e particular do município de Belém, lugar onde vivemos e trabalhamos - que na realidade da maioria das escolas, a necessidade da presença do coordenador pedagógico é fundamental como um agente que poderá contribuir com os desafios enfrentados pelos professores e, conseqüentemente, pela escola e sua gestão. A superação desses desafios se dá inicialmente pela conscientização dos professores da necessidade de uma reflexão sobre a prática pedagógica, o que pode ocorrer de forma mais sistemática no espaço da formação continuada. Vislumbro neste aspecto possibilidades de colaboração do coordenador, uma vez que a “atribuição essencial do coordenador pedagógico esta, sem dúvida alguma, associada ao processo de formação em serviço dos professores”. Esse processo tem sido denominado de “Educação Continuada” (CHRISTOV, 1998, p.09).

Essa formação que tem como principio a práxis pedagógica do professor para o seu crescimento intelectual e profissional, vem superar os “treinamentos, capacitação, reciclagem... que se baseavam em propostas previamente elaboradas a ser apresentadas aos professores” (CHRISTOV, 1998, p.09). Nesse sentido, a função do coordenador pedagógico é justamente colaborar com o professor na busca de alternativas pedagógicas que possam contribuir com a transformação de sua pratica; a formação continuada, sobretudo, a que acontece no próprio espaço da escola é um caminho, pois

[...] um programa de educação continuada se faz necessário para atualizarmos nossos conhecimentos, principalmente para analisarmos as mudanças que ocorrem em nossa prática, bem como atribuímos direções esperadas a essas mudanças. (CHRISTOV, 1998, p.09)

Neste sentido o coordenador pedagógico precisa conhecer a realidade do professor e suas necessidades para selecionar subsídio teórico-prático a serem

analisados nos encontros pedagógicos com os professores, e que na oportunidade possa haver uma interação com a reflexão das suas experiências em sala de aula em um processo de socialização possibilitando a reconstrução de conhecimentos tanto dos professores quanto do próprio coordenador pedagógico, uma vez que:

[...] é extraído das próprias ações do professor questões provocativas de um pensar crítico, é iluminado o olhar do professor com o olhar do outro sobre sua experiência, é ajudando o professor a relacionar conhecimentos elaborados com aqueles de sua própria experiência e reflexão sobre a prática, que ele (e nós, por consequência) conseguirá pro-vocar mudanças na sua prática docente, recriando um outro jeito de dar aulas, um jeito novo, em que professor e aluno aprendem a estudar e a aprender. (PLACCO, SARMENTO, 1998, p.42)

Processos de formação que almeje superar as contradições do projeto educativo da escola, especialmente do processo de ensino-aprendizagem, de certa forma dependente, da relação recíproca de compromissos, responsabilidades, ética e de companheirismo entre gestor e coordenador pedagógico, e destes com professores e alunos. Nessa relação é necessário desenvolver em ambas as partes, segundo Almeida o “olhar, ouvir, falar, prezar” (2001, p.71), pois a maneira como nos relacionamos no nosso espaço de trabalho pode favorecer mais ou menos o desempenho de cada um frente ao processo educativo. Em que

[...] tanto o olhar atento como o ouvir ativo são pré-requisitos para uma fala que seja significativa para o professor. Observando e ouvindo o professor em sua atuação, é possível diagnosticar suas necessidades, sentir suas angústias e oferecer a ele a ajuda de que precisa naquele momento, o que pode ser feito por indicação de ações de leituras, intermediação na troca de experiências, encaminhamentos diversos. Ou seja, é essencial que a fala do coordenador pedagógico carregue um conteúdo de reconhecimento e conhecimento – reconhecimento do ponto de vista do professor, de seus problemas, lacunas, recursos, mas também de conhecimento, de oferta de subsídios para atuação. Se a relação pedagógica é a relação professor-aluno-conhecimento, a relação do coordenador com o professor também é pedagógica, porque é mediada pelo conteúdo da formação. (ALMEIDA, 2001, p.74-75)

Esse desafio presente na atuação do coordenador pedagógico deve ter seu respaldo no apoio da gestão escolar como líder administrativo e pedagógico da escola. É através dessa estratégia de trabalho conjunto que acreditamos no avanço da escola no que diz respeito ao fortalecimento do projeto educativo de uma escola democrática.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa que nasceu da vontade de entender melhor a atuação do gestor escolar em uma perspectiva democrática, tendo o coordenador pedagógico um articulador do trabalho coletivo efetivando a gestão democrática no projeto educativo da escola. Durante o estudo levantamos informações históricas importantes que levaram a legalização da gestão democrática e a evolução da atuação dos profissionais nas instituições de ensino.

Ao concluirmos este trabalho em que ampliaram nossos conhecimentos e conseqüentemente influenciaram em nossas vidas profissionais, uma vez que modificou nossa visão no que diz respeito à atuação do coordenador pedagógico junto à gestão escolar na atualidade. Em que seu trabalho agora desenvolvido como integrante da equipe escolar busca uma educação com qualidade, ao mesmo tempo em que supera a ação tecnicista disseminada ao longo da trajetória deste profissional.

Considera-se que a finalidade da pesquisa foi alcançada diante inquietações, tendo em vista que artigo aborda gestão democrática como função estratégica no desenvolvimento do projeto educativo da escola que visa favorecer o processo de ensino-aprendizagem, envolvendo os profissionais como o diretor, o coordenador e o professor para no desempenho de suas funções chegarem ao seu foco que é o aluno.

Entretanto, mesmo sabendo desses avanços, nós como educadores temos que buscar veemente a efetivação dessa democracia escolar com os princípios de participação e colaboração, envolvendo as necessidades individuais existentes em todos os setores da sociedade, inclusive dentro da escola em um objetivo comum que é buscar a cada dia uma melhor educação.

#### ABSTRACT

This paper results from a survey conducted through literature sources and lies in the field of discussions about school management and the role of supervisor / coordinator teaching in the context of democratic school. Initially, the study focuses on historical and legal aspects of democratic governance that the 90 spreads as a perspective for building a better public school. The article also discusses the continuing education within the school as a challenge for managers and educational coordination to strengthen the school's educational project. The result of this research revealed the importance of acting in the management coordinator for the realization of democracy school, favoring the performance of educational institutions and their professionals in search of a quality education.

**Key Words:** democratic management. Coordinating education. School management.

## REFERENCIAS

ALVES, Nilda (org.). **Educação e supervisão: o trabalho coletivo na escola**. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1988.

BRASIL, ***Constituição Federal***. Brasília DF: Câmara dos Deputados, 2010.

\_\_\_\_\_***Lei de Diretrizes e Bases da Educação***. Lei Darcy Ribeiro de 1996, Brasília. Senado Federal.

\_\_\_\_\_***Plano Nacional da Educação***. Brasília. Senado Federal.

CARVALHO, CleviaSuyene Cunha. **Programa de Pedagogia Universitária: uma proposta de apoio pedagógico ao ensino de graduação**. Centro Universitário de João Pessoa. João Pessoa, 2006. Documento de implantação do Núcleo de Apoio Pedagógico.

\_\_\_\_\_***Proposta de formação continuada para a equipe de supervisão e agentes educacionais da rede municipal de ensino do município de Solânea/PB***. . Diálogos Consultoria Educacional. João Pessoa, 2010. Docmimeo.

CHISTOV, Luiza H. da Silva. **Educação Continuada: função essencial do coordenador pedagógico**. IN: GUIMARÃES, Ana Archangelo. **O coordenador pedagógico e a educação continuada**. 5.ed. São Paulo: Vozes, 2002.

\_\_\_\_\_***Luiza H. da Silva etall. O coordenador pedagógico e a formação docente***.3 ed.São Paulo: Vozes, 2002.

COLARES, Anselmo Alencar. ***Educação Brasileira Contemporânea: limites e possibilidades***. Campinas, SP: Editora Alínea, 2007.

CURY, Carlos Roberto Jamil. ***Gestão democrática dos sistemas públicos de ensino***. In: OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro (org). **Gestão Educacional: novos olhares, novas abordagens**. 7. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

LIBANEO.José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática**.5ed.Goiana: Editora Alternativa, 2004.

LUCK, Heloisa. **Gestão Educacional:uma questão paradigmática**.4 ed. Petrópoles (RJ):Vozes, 2008.

\_\_\_\_\_ **Concepções e processos Democráticos de Gestão Educacional.** 7. Ed. Petrópoles (RJ): Vozes, 2011.

\_\_\_\_\_ **A Gestão Participativa na Escola.** 4 ed. Petrópoles (RJ): Vozes, 2008.

MARTINS, José do Prado. **Gestão Educacional: uma abordagem crítica do processo administrativo em educação.** 4. Ed. Rio de Janeiro: Wak Ed., 2010.

MEDEIROS, Luciene & ROSA, Solange. **Supervisão educacional: possibilidades e limites.** 2. Ed. São Paulo: Cortez, 1987.

MEDINA, Antônia da Silva. **Supervisor escolar: parceiro político-pedagógico do professor.** In: SILVA JR, Celestino Alves, RANGE, Mary (orgs). *Nove olhares sobre a supervisão.* Campinas, SP: Papyrus, 1997.

PLACO, Vera m. de Souza; ALMEIDA, Laurinda Ramalho. **O Coordenador Pedagógico e o espaço de mudança.** 2 ed. São Paulo: edições Loyola, 2001.

RANGEL, M. **Nove olhares sobre supervisão.** Campinas (SP): Papyrus, 1997.

SAVIANI, Dermeval. **A supervisão educacional em perspectiva histórica: da função à profissão pela mediação da idéia.** In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto (org.) *Supervisão educacional para uma escola de qualidade: da formação à ação.* São Paulo: Cortez, 1999.

SAVIANI, Demerval. **Pedagogia Histórico-crítica: primeiras aproximações.** 8 ed. São Paulo: autores associados, 2003 (Coleção educação contemporânea).

VEIGA, I. P. de A. **Projeto político pedagógico na escola.** Campinas (SP): Papyrus, 1996.