



Curso de Pós-Graduação Lato sensu em  
**coordenação  
pedagógica**



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO - PPPG  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU EM  
COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA

**ANTONIA DE SÁ BORGES DOS SANTOS**

**GESTÃO ESCOLAR E COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA: uma parceria que pode dar certo**

Santa Inês  
2016

**ANTONIA DE SÁ BORGES DOS SANTOS**

**GESTÃO ESCOLAR E COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA: uma parceria que pode dar certo**

Monografia apresentada para fins de conclusão do curso de Pós-graduação Lato Sensu de Coordenação Pedagógica do Programa de Pós-Graduação em Educação, da Universidade Federal do Maranhão, Polo Santa Inês-MA.

Orientadora: Prof. Ms. Ana Cristina Champourdry N. da Silva

Santa Inês  
2016

Santos, Antonia de Sá Borges dos

Gestão escolar e coordenação pedagógica : uma parceria que pode dar certo / Antonia de Sá Borges dos Santos . – Santa Inês, 2016.

35.

Orientadora: Profa. Ms. Ana Cristina Campoudry Nascimento da Silva

Monografia (Curso de Pós-Graduação em Coordenação Pedagógica) – Universidade Federal do Maranhão, 2016.

1. Gestão escolar – Coordenação pedagógica 2. Formação continuada I. Título

**ANTONIA DE SÁ BORGES DOS SANTOS**

**GESTÃO ESCOLAR E COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA: uma parceria que pode dar certo**

Monografia apresentada para fins de conclusão do curso de Pós-graduação Lato Sensu de Coordenação Pedagógica do Programa de Pós-Graduação em Educação, da Universidade Federal do Maranhão, Polo Santa Inês-MA.

Aprovada em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/2016

Banca Examinadora:

---

Prof. Ms. Ana Cristina Champourdry N. da Silva  
Orientadora UFMA

---

1º Examinador

---

2º Examinador

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus por ter dado saúde e força para superar as dificuldades.

A Universidade Federal do Maranhão, à Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Coordenação Pedagógica, seu corpo docente que oportunizaram a todos os cursando essa oportunidade de aprender um pouco mais.

Ao MEC pela credibilidade e oportunidade que dispensa aos profissionais da educação para o crescimento profissional.

À incansável tutora dessa especialização, Eronilde Sousa Santos pelo cuidado, atenção e carinho que dispensou a cada um participante dessa especialização.

À minha orientadora Ana Cristina, pelo suporte em pouco tempo que lhe coube, pelas suas orientações e incentivos.

Aos meus filhos: Lídia, Marcos e Adriana e ao meu esposo Antonio Luis, pelo amor, incentivo e apoio incondicional.

À minha companheira e amiga Magnólia, que não mediu esforços para ajudar e incentivar nessa jornada.

E a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigada.

## RESUMO

Com esta pesquisa, pretende-se investigar as práticas de interação entre o gestor, professor e a coordenação pedagógica da Escola Municipal São José no povoado União, município de São Francisco do Brejão-MA. Detectar o foco de sua atuação como elo integrador da ação que se concretiza no contexto educacional, bem como, refletir sobre os desafios e conflitos enfrentados na sua prática que permeiam o cotidiano deste profissional na comunidade escolar. Destaca-se também, a reflexão sobre o papel do Coordenador Pedagógico, pois é um profissional responsável por formar e manter a equipe escolar coesa, empenhada e firme no propósito assumido na proposta de trabalho da unidade escolar. Relata-se, ainda, questões sobre a função deste especialista junto ao corpo docente, acompanhando o professor em suas atividades de planejamento, docência e avaliação, no sentido de melhorar o processo de ensino aprendizagem. As reflexões, ideias e propostas citadas, através de pesquisa bibliográfica, bem como a análise de questionários que foram aplicados a quatro professores, a gestora da escola e a coordenadora pedagógica que será utilizado na construção deste artigo. É cabível, também, uma revisão de literatura que se alicerçam em pressupostos teóricos, que se dedicaram ao estudo da ação desse especialista, configurando-se esses referenciais em ampla contribuição para o entendimento da atuação própria do coordenador pedagógico.

**PALAVRAS CHAVE:** - Coordenação Pedagógica – Interação

## **ABSTRACT**

With this research, we intend to investigate the practices of the pedagogical coordinator of the public school, of the town of União, municipality of São Francisco do Brejão-MA. Detect the focus of its action as an integrative link of action that takes shape in the educational context, as well as reflect on the challenges and conflicts faced in its practice that permeate the daily life of this professional in the school community. It is also worth noting the reflection on the role of the Pedagogical Coordinator, since it is a professional responsible for forming and maintaining the school team, committed and firm in the purpose assumed in the work proposal of the school unit. We also discuss questions about the role of this specialist in the teaching staff, accompanying the teacher in his planning, teaching and evaluation activities, in order to improve the process of teaching learning. The reflections, ideas and proposals mentioned, as well as the methodology used in the construction of this article, are based on observations of the daily life of this professional, as well as interview through a questionnaire with the teachers, the manager and the coordination. It is also possible to review the literature based on theoretical assumptions, which were dedicated to the study of this specialist's action, configuring these references in a broad contribution to the understanding of the pedagogical coordinator's own performance.

**KEYWORDS:** Management, Pedagogical Coordination, Interaction, Continuing Education

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO-----	09
2 GESTÃO ESCOLAR E COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA-----	11
2.1 ATRIBUIÇÕES DO GESTOR ESCOLAR-----	12
2.2 ATRIBUIÇÕES DO COORDENADOR PEDAGOGICO-----	14
2.3 AS RELAÇÕES DE TRABALHO NO CONTEXTO ESCOLAR-----	18
3 CARACTERIZAÇÃO DA ESCOLA PESQUISADA -----	20
3.1 CONHECENDO SÃO FRANCISCO DO BREJÃO E A ESCOLA MUNICIPAL SÃO JOSÉ-----	20
3.2 RELAÇÕES INTERPESSOAIS NO AMBIENTE ESCOLAR-----	21
3.3 ANÁLISE DE DADOS-----	23
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS-----	28
5 REFERÊNCIAS-----	30
6 APÊNDICES -----	32



## 1 INTRODUÇÃO

Vivemos em uma sociedade em que ocorrem inúmeras mudanças, de ordem política, social, econômica, ideológica. A escola, como instituição de ensino e de práticas pedagógicas, enfrenta muitos desafios que comprometem a sua ação frente às exigências que surgem.

Os profissionais precisam estar conscientes de que os alunos devem ter uma formação cada vez mais ampla, promovendo o desenvolvimento das capacidades desses sujeitos. Para que isso aconteça, é necessária a presença do gestor, coordenador pedagógico consciente de seu papel, da importância de sua formação continuada e da equipe docente, além de manter a parceria entre pais, alunos, professores e técnico-administrativo.

Contudo, a escola precisa desenvolver sua função social como local de educação e interação e o gestor é o sujeito que articulara as ações que serão executadas em seu plano de ação, assim, está nele o compromisso de articular com sua equipe e fazer as coisas acontecerem de forma produtiva e de qualidade.

A função da coordenação pedagógica é gerenciar, coordenar e supervisionar todas as atividades relacionadas com o processo de ensino e aprendizagem, visando sempre à permanência do aluno com sucesso. Assim, podem-se identificar as funções formadora, articuladora e transformadora do papel desse profissional no ambiente escolar.

Entende-se que a educação é um processo democrático de transmissão de conhecimento, mas para isso, faz-se necessário que o gestor, coordenador, professores e demais segmentos que compõe a escola percebam a importância do trabalho realizado em equipe.

Justifica-se ainda que o interesse por esse assunto, foi após a observação no cotidiano dos trabalhos com a equipe escolar, sentimos muita dificuldade para resolver algumas situações, e isso se sentia pela falta de interação e concordância entre a gestora e coordenadora que às vezes atrasam o desenvolvimento do trabalho que fica travado na burocracia, sendo assim havia dificuldade de desempenhar um trabalho satisfatório das atividades pelos envolvidos na área educacional.

Diante do exposto, temos como objetivo, investigar as práticas de interação entre o gestor, professor e a coordenação pedagógica da Escola Municipal São José no povoado União, município de São Francisco do Brejão-MA. Detectar o foco de sua atuação como elo integrador da ação que se concretiza no contexto educacional, bem como, refletir sobre os desafios e conflitos enfrentados na sua prática que permeiam o cotidiano deste profissional na

comunidade escolar. A equipe deve identificar um comportamento negativo e endereçar a melhor forma de tratá-lo, e apropriar-se da comunicação para lidar com o mau comportamento de uma forma positiva, estrutural para a implementação de atitudes socioemocional.

Como específico pretende-se refletir sobre o papel do Coordenador Pedagógico, pois é um profissional responsável por formar e manter a equipe escolar coesa, empenhada e firme no propósito assumido na proposta de trabalho da unidade escolar. Relata-se, ainda, questões sobre a função deste especialista junto ao corpo docente, acompanhando o professor em suas atividades de planejamento, docência e avaliação, no sentido de melhorar o processo de ensino aprendizagem.

Com essa pesquisa almejamos contribuir de forma significativa para demonstrar as possibilidades de parceria que podem ocorrer entre a gestora, coordenadora e os professores e que cada um reflitam sobre como desenvolver um trabalho de qualidade na instituição visando uma equipe que interagem e possa contribuir para a melhoria do processo educacional, pois os resultados alcançados poderão ser utilizados pelos mesmos e também pelos professores e alunos.

Diante do exposto, seguiu-se como procedimento metodológico a abordagem qualitativa que não se preocupa com a caracterização numérica, mas, sim, com a explicação da concepção de um grupo social, de uma organização. Assim, desenvolvemos, inicialmente, uma pesquisa bibliográfica. Segundo Gaio (2008, p.15): “A Pesquisa bibliográfica prevê o levantamento das obras, principalmente livros e artigos científicos, fundamentais para o estudo em questão, a partir das palavras-chaves elencadas como representantes do assunto.”.

A coleta de dados foi realizada por meio de visitas a escola que nos permitiu aplicar os questionários mistos, que segundo Trivinos (1992, p.25) “é um composto de perguntas abertas e fechadas”. Eles foram aplicados a quatro professores que ministram aulas para 7ª, 8ª e 9ª Ano do Ensino Fundamental e a gestora, pretendia-se fazer também com a coordenadora, ela não aceitou responder o questionário. Em relação aos professores, que queríamos saber como os mesmos avaliavam o comportamento da gestora e da coordenadora, se eles sentiam necessidade que acontecesse essa interação entre ambas, para a melhoria do desempenho no processo de aprendizagem dos alunos da escola

Esta monografia está organizada em quatro seções. A primeira é referente à introdução, onde apresentamos as justificativas e o percurso metodológico que orientou a presente pesquisa. Na segunda seção, refletimos sobre a função do gestor e do coordenador pedagógico da escola. E a terceira seção se referiu da caracterização da escola pesquisada. Na

quarta seção, analisamos os questionários aplicados aos professores e a gestora. E por fim, fizemos as considerações finais sobre a pesquisa para verificar o posicionamento dos professores, apontando a sua importância e os novos caminhos para estudos.

## **2 GESTÃO ESCOLAR E COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA**

A história da humanidade aponta que os seres humanos, nos seus primórdios, viveram em pequenos grupos, sobrevivendo da caça e demais recursos naturais (coleta de frutos, raízes, etc.), em constante colaboração e com decisões coletivas entre os seus membros.

Essas condições foram sendo alteradas quando os habitantes fixaram-se por longos períodos no povoado, buscando melhores meios de sobrevivência (organização da agricultura, troca de produtos, etc.), conquistando então, espaço na sociedade, e assim exigido do poder público a construção de uma escola e assim foi construída a Escola Municipal São José. A escola representa a instituição que a humanidade elegeu para socializar o saber sistematizado.

Com o passar do tempo a escola também foi se modificando, especialmente a função da gestão escolar e da coordenação pedagógica. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, de nº 9.394/96, em seu título II, artigo 3º, inciso VIII estabelece que:

“O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: [...] VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino; [...]”. As escolas públicas têm como base de ensino a gestão democrática. A partir desta descentralização oportunizada pela Lei nº. 9.394/96

Como elementos constitutivos dessa forma de gestão podem ser apontados: participação, autonomia, transparência e pluralidade. Assim, a gestão democrática da educação:

“[...] trabalha com atores sociais e suas relações com o ambiente, como sujeitos da construção da história humana, gerando participação, co-responsabilidade e compromisso” (BORDIGNON; GRACINDO, 2001, p. 12).

Assim, a gestão democrática é um objetivo e um percurso. É um objetivo porque trata-se de uma meta a ser sempre aprimorada e é um percurso, porque se revela como um processo que, a cada dia, se avalia e se reorganiza.

Uma das questões a serem enfrentadas na gestão democrática é o respeito e a abertura de espaço para o “pensar diferente”. É o pluralismo que se consolida como postura

de “reconhecimento da existência de diferenças de identidade e de interesses que convivem no interior da escola e que sustentam, através do debate e do conflito de ideias, o próprio processo democrático” (GRACINDO apud ARAÚJO, 2000 p. 134).

Segundo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDBEN Nº 9394/96, para atuar na coordenação é preciso ter formação inicial em nível superior em Pedagogia ou Pós-Graduação. Assim, como pré-requisito fundamental para o exercício da função, segundo o Art. 67, parágrafo único da referida lei, é necessária a experiência docente para atuação como Coordenador Pedagógico (BRASIL, 1996, p. 173).

Assim entendemos que uma escola dirigida por um gestor que articula bem com seu coordenador e que se preocupe com a interação de todos os envolvidos no processo de ensino aprendizagem, irá enfrentar com facilidades todos os desafios e dificuldades encontrados no ambiente escolar sem a preocupação de apontamentos, pois uma escola onde todos estão envolvidos no intuito de melhorar o ensino é uma escola que trabalha em equipe, portanto se surgir eventuais problemas serão atribuídos a todos.

Portanto, o nosso entendimento, as formas de organização e gestão escolar hoje são resultado de uma transição na qual houve mudança de paradigmas. Dessa forma, o trabalho do gestor e coordenador deve ser pautado na interação, no comprometimento e na articulação dos seus pares dentro do espaço escolar.

## **2.1 ATRIBUIÇÃO DO GESTOR ESCOLAR**

Um dos princípios básicos defendidos é que a gestão escolar traga consigo o aspecto pedagógico e, sendo assim, o gestor é antes de tudo um educador e a gestão pedagógica um espaço legítimo de aprendizagem democrática. Por isso a gestão escolar precisa ser entendida no âmbito da sociedade política comprometida com a própria transformação social.

Não é uma tarefa fácil. O diretor precisa ter conhecimento e sensibilidade para lidar com os diversos aspectos que interferem no bom funcionamento da escola que dirige: do domínio das questões financeiras e legais à comunicação com pais, do relacionamento entre os funcionários à gestão da infraestrutura do local.

Diante do exposto apresenta-se as principais funções do gestor escolar

- Cuidar das finanças da escola;
- Prestar contas à comunidade;
- Conhecer a legislação e as normas da Secretaria de Educação para reivindicar ações junto a esse órgão;

Identificar as necessidades da instituição e buscar soluções junto às comunidades interna e externa e à Secretaria de Educação;  
 Prezar pelo bom relacionamento entre os membros da equipe escolar, garantindo um ambiente agradável;  
 Manter a escola esteja limpa e organizada;  
 Garantir a integridade física da escola, tanto na manutenção dos ambientes quanto dos objetos e equipamentos;  
 Conduzir a elaboração do Projeto Político Pedagógico, o PPP, mobilizando toda a comunidade escolar nesse trabalho e garantindo que o processo seja democrático até o fim;  
 Acompanhar o cotidiano da sala de aula e o avanço na aprendizagem dos alunos;  
 Ser parceiro do coordenador pedagógico na gestão da aprendizagem dos alunos;  
 Incentivar e apoiar a implantação de projetos e iniciativas inovadoras, provendo o material e o espaço necessário para seu desenvolvimento;  
 Gerenciar e articular o trabalho de professores, coordenadores, orientadores e funcionários;  
 Manter a comunicação com os pais e atendê-los quando necessário (REVISTA NOVA ESCOLA- Online)

Dessa forma, o caráter mediador da gestão escolar deve dar-se de forma a que todas as atividades e a própria atividade fim estejam impregnadas dos fins da educação, pois no caráter educativo da gestão democrática encontraremos possibilidades de mudanças.

Essa articulação e parceria entre todos os profissionais deve sempre visar à meta principal de toda e qualquer escola: a aprendizagem dos alunos. Afinal, é função primordial do gestor é zelar pela qualidade do fazer pedagógico da instituição que dirige, não sendo apenas um provedor e organizador de recursos.

Sendo assim, queremos admitir que uma boa parceria entre equipe escolar dará um bom resultado, uma vez que ela seja coesa o trabalho fluirá de forma significativa e que ganha com isso são os demais integrantes da escola, como os professores, servidores e principalmente o aluno.

O ser humano precisa manejar conhecimento, sendo a gestão e a coordenação os responsáveis para administrar bem essa função. Entende-se que a equipe precisa está imbuída de conhecimento administrativo e pedagógico para atender de forma coesa as dificuldades encontradas no espaço cotidiano da escola.

Como mostra Cury, gestão implica a presença do outro, de interlocutor com os quais se dialoga e com os quais se produzem respostas para a superação de conflitos: “pela arte de interrogar e pela paciência em buscar respostas que possam auxiliar no governo da educação, segundo a justiça. Nesta perspectiva, a gestão implica o diálogo como forma superior de encontro das pessoas e solução dos conflitos” (CURY, 2005 p. 14).

Um ponto importante para desenvolver a visão integradora é compreender que a escola pública faz parte de um sistema maior. Passar a ter essa visão, portanto, exige procurar uma

formação teórica sólida, que propicie mais conhecimento sobre as várias áreas da gestão e dominar os instrumentos que permitam analisar a realidade escolar dentro e fora dos muros.

Para a realização do caráter pedagógico e da gestão escolar será preciso não apenas a partilha do poder com o coletivo escolar, mas também a corresponsabilização da gestão da escola e, corresponsabilização é diferente de responsabilização apenas de alguns sujeitos do processo educacional, ou seja, o professor. O compromisso dos professores da escola com a aprendizagem dos alunos é intrínseco à natureza social da educação, já que esta, na condição de prática voltada para seres em construção, tem como princípio fundamental o respeito à dignidade humana desses sujeitos inacabados.

## **2.2 ATRIBUIÇÕES DO COORDENADOR PEDAGÓGICO**

Referindo-se à administração escolar (BUSSMANN, 1995), parte do pressuposto de que toda a escola para uma boa administração precisa ter em foco: sua missão e concepção de homem, sociedade e conhecimento, seu público alvo e o ambiente em que opera. Desse modo, não basta ser bom administrador para conduzir uma escola, pois esta se distingue em vários aspectos da empresa e exige um preparo específico.

[...] historicamente a administração da educação no Brasil, em nome da racionalidade tem oscilado entre ênfase na burocratização, na tecnologia, estrutura escolar e na gerencia de verbas com maior ou menor centralização e com toda as variações do uso da lei, das máquinas e dos modelos. (BUSSMANN, 1995 p. 41).

A presença do coordenador pedagógico está para compartilhar essas dificuldades, para mostrar aos professores que não estão sozinhos, para articular uma equipe que se apoie, que proporcione uma formação sólida e que todos busquem juntos alternativas visando à aprendizagem dos alunos. Sousa (2001) afirma que o trabalho liderado pelo coordenador pedagógico de grupo, para ter coerência precisa possibilitar uma atividade coletiva rumo à superação das fragmentações, hoje comum nas escolas.

Segundo PLACCO, ALMEIDA, SOUZA (2011):

[...] em seu papel formador, oferecer condições ao professor para que aprofunde sua área específica e trabalhe bem com ela, ou seja, transforme seu conhecimento específico em ensino. Importa, então, destacar dois dos principais compromissos do CP: com uma formação que represente o projeto escolar [...] e com a promoção do desenvolvimento dos professores [...] Imbricados no papel formativo, estão os papéis de articulador e transformador”. (PLACCO; ALMEIDA; SOUZA, 2011, p. 230).

Assim o coordenador realiza as suas funções com êxito, demanda ainda uma organização sistemática dos tempos de trabalho no interior da escola. Cabe o coordenador ter

o desafio de fazer a tarefa pedagógica na escola, funcionar como interlocutora interpretativa das teorias implícitas nas práxis, e ser a mediadora de sua transformação, para fins cada vez emancipatórios. Para Franco (2000) e Almeida (2000), o coordenador pedagógico deverá elaborar projetos individuais com seus professores, estudar com eles, registrar, refletir, indicar leituras e discutir.

Muito se tem estudado sobre gestão, coordenação e segundo Libâneo (2004, p. 215) “Dirigir e coordenar são tarefas que canalizam o esforço coletivo das pessoas para os objetivos e metas estabelecidas”. Nesse sentido as mudanças são necessárias para aquela equipe escolar, pois ambas não tem canalizado seus atos para os objetivos e metas estabelecidas pela Secretaria Municipal de Educação. Hoje não é difícil obter o consenso sobre a necessidade de transformar as estruturas e dinâmicas da gestão das escolas para que elas recuperem a capacidade de transmitir uma cultura significativa e contribuam para r 16 e desenvolver a capacidade de alcançar eficácia pedagógica e a coletividade do grupo da instituição.

#### Segundo Libâneo

A coordenação é um aspecto da direção, significando a articulação e a convergência do esforço de cada integrante de um grupo visando atingir os objetivos. Quem coordena tem a responsabilidade de integrar, reunir esforços, liderar, concatenar o trabalho de diversas pessoas (LIBÂNEO, 2004, p.215).

Nesse sentido, uma boa gestão precisa pensar em formar uma boa parceria com sua coordenadora, ambas podem desenvolver um excelente trabalho, e em se tratando de trabalho, como coordenadora municipal, sentimos muita dificuldade no desenvolvimento das atividades na Escola Municipal São José, escola essa que me delimito a refletir no estudo desse trabalho de conclusão de curso.

Há, portanto, uma direta relação entre gestão escolar e ação do coordenador pedagógico que é analisada ao longo da minha pesquisa. A função de coordenador pedagógico permite notar no cotidiano escolar que a organização do trabalho pedagógico é essencial, devendo, assim, ser bem planejada e estruturada.

Desse modo, há de se compreender que o cotidiano da escola deve ser organizado em função da aprendizagem e do sucesso escolar dos discentes, os quais dependerão de diferentes estratégias metodológicas planejadas e executadas. Estas devem estar em consonância com os pressupostos filosóficos e metodológicos definidos coletivamente no Projeto Político Pedagógico, o PPP cuja elaboração deve ser sistematizada pelo coordenador pedagógico e demais membros da comunidade escolar.

Uma gestão fomentada na parceria, na democracia e no envolvimento de toda comunidade escolar, tende a garantir ao coordenador pedagógico certa autonomia na organização do trabalho pedagógico, como preconiza as orientações da LDB 9394/96, quando delega ao diretor da escola a tarefa de constituir uma gestão democrática e participativa. Dessa forma, a ação do coordenador pedagógico conjunta à direção escolar pode contribuir para o desenvolvimento de ações coletivas.

Para Lück (2007, p. 10) “Portanto, quando se pensar em algum setor da escola, deve-se pensar em suas relações com os demais setores, bem como com a comunidade”. Sendo assim, aborda-se a coordenação pedagógica e sua estreita relação e parceria com a gestão, conceitos e reflexões em torno do trabalho no espaço escolar. Parceria e bom relacionamento que não temos visualizado nos espaços da escola em questão.

Há necessidade de se fomentar a discussão sobre as funções do gestor esco 17 bem como da postura de gerenciamento realizada pelo coordenador pedagógico. Talvez esse seja o ponto chave da questão: falta discussão entre os gestores, sejam eles administrativos ou pedagógicos, por isso, espera-se que com a minha pesquisa a parceria dessa equipe possa ser estabelecida de maneira saudável e que o aluno seja o maior beneficiado.

E ainda dentro da rotina da coordenação pedagógica, é importante organizar, portanto, uma agenda que garanta que o coordenador possa estar em três frentes de atuação:

Planejando e conduzindo as reuniões pedagógicas na escola;  
Acompanhando a ação pedagógica do professor em sala de aula por meio de observações planejadas;  
Acompanhando o resultado das aprendizagens dos alunos por meio das avaliações internas e externas. (<http://blog.qedu.org.br/>)

Além disso, o coordenador pedagógico precisa desenvolver um papel de líder para que possam atuar de forma eficiente com seu grupo. Precisa ainda conhecer estratégias formativas para que possa desempenhar seu papel de formador do grupo de professores que acompanha. Nesse ponto, ter passado pela sala de aula ajuda o coordenador a contribuir com a prática pedagógica docente.

Entende-se que a coordenação pedagógica funciona como uma assessoria permanente e continuada ao trabalho docente, cujas principais atribuições, dentre outras, podem ser listadas em quatro dimensões como aponta Piletti:

- a) acompanhar o professor em suas atividades de planejamento, docência e avaliação;
- b) fornecer subsídios que permitam aos professores atualizarem-se e aperfeiçoarem-se constantemente em relação ao exercício profissional;



c) promover reuniões, discussões e debates com a população escolar e a comunidade no sentido de melhorar sempre mais o processo educativo;

d) estimular os professores a desenvolverem com entusiasmo suas atividades, procurando auxiliá-los na prevenção e na solução dos problemas que aparecem.

Neste sentido, tomamos emprestadas as palavras de Fonseca (2001), aplicando-as à necessidade do papel de um novo olhar do coordenador pedagógico na escola que deve ser orientado para:

- Resgatar a intencionalidade da ação possibilitando a (re) significação do trabalho - superar a crise de sentido;
- Ser um instrumento de transformação da realidade - resgatar a potência da coletividade; gerar esperança;
- Possibilitar um referencial de conjunto para a caminhada pedagógica - aglutinar pessoas em torno de uma causa comum;
- Gerar solidariedade, parceria;
- Ajudar a construir a unidade (não uniformidade); superando o caráter fragmentário das práticas em educação, a mera justaposição e possibilitando a continuidade da linha de trabalho na instituição;
- Propiciar a racionalização dos esforços e recursos (eficiência e eficácia), utilizados para atingir fins essenciais do processo educacional;
- Ser um canal de participação efetiva, superando as práticas autoritárias e/ou individualistas e ajudando a superar as imposições ou disputas de vontades individuais, na medida em que há um referencial construído e assumido coletivamente;
- Aumentar o grau de realização e, portanto, de satisfação de trabalho;
- Fortalecer o grupo para enfrentar conflitos, contradições e pressões, avançando na autonomia e na criatividade e distanciando-se dos modismos educacionais;
- Colaborar na formação dos participantes. (PILLETI, 1998, p. 125)

Este olhar necessário como busca identitário é um espaço de conquista, é um espaço de resolução de conflitos e de assunção do papel profissional do coordenador pedagógico como ator social, agente facilitador e problematizador do papel docente no âmbito da formação continuada, primando pelas intervenções e encaminhamentos mais viáveis ao processo ensino-aprendizagem.

Não se trata de imaginar que cabe ao coordenador sozinho realizar tantas tarefas, mas de compreender que este, estando a serviço do grupo no encaminhamento dos objetivos de buscar a superação dos problemas diagnosticados, possa promover a dinâmica coletiva necessária para o diálogo.

Construir um ambiente democrático não é tarefa fácil e, por isso, não é empreitada para apenas um elemento. “Uma gestão participativa também é a gestão da participação” afirma José Carlos Libâneo (1996, p.200). É preciso evidenciar e garantir espaços e tempos

para o debate. No cotidiano existem muitas oportunidades para isso, como nas reuniões pedagógicas e conselho escolar, assim, diretores, seus adjuntos e os coordenadores pedagógicos, nesse contexto, participam no papel de articuladores e defensores da democracia organizacional, extensiva aos saberes e fazeres da escola como atividade intrínseca e extrínseca da qual todos são protagonistas, em respeito e compreensão das atribuições e papéis sociais à serem desenvolvidos em prol da coletividade.

### **2.3 AS RELAÇÕES DE TRABALHO NO CONTEXTO ESCOLAR**

As relações de trabalho na escola pública quase sempre se constituem em relações de poder. Geralmente predomina na escola um poder centralizador exercido pelo Gestor. Portanto, para discutir as relações de trabalho na escola considero relevante traçar alguns caminhos. Diante deste contexto se faz urgente repensar as relações de poder na escola na extremidade.

Todas as relações dentro da escola são refletidas diretamente no rendimento do profissional. Ter boas relações com o grupo de trabalho, com a direção, funcionários e com os alunos é fundamental para que o trabalho seja completo e para que o ato de ensinar seja prazeroso. Se alguma dessas relações não estiver equilibrada, faltará motivação e o trabalho ficará prejudicado.

Sendo assim, queremos admitir que uma boa parceria entre a equipe escolar dará um bom resultado, uma vez que ela seja coesa o trabalho fluirá de forma significativa e sai ganhando todos integrantes da escola, como os professores, servidores e principalmente o aluno.

O ser humano precisa manejar conhecimento, sendo a gestão e a coordenação os responsáveis para administrar bem essa função. Portanto, toda a comunidade escolar deve está envolvida com as propostas da escola sempre de forma comprometida e desenvolvendo seu papel com competência. Entende-se que a equipe precisa está imbuída de conhecimento administrativo e pedagógico para atender de forma coesa as dificuldades encontradas no espaço cotidiano da escola.

Nesse caso, a coleta de dados dessa pesquisa será feita por questionários, sendo aplicados para os quatro professores, a gestora e a Coordenadora Pedagógica, embora como já citado, a coordenadora não deu a devolutiva do questionário aplicado a ela. Assim, podemos

observar a falta de entrosamento entre a equipe escolar, pois não se interessou em participar da pesquisa, sendo que os demais responderam dando suas opiniões as perguntas apresentadas. Conforme André, 2001, que diz:

A diversidade de temáticas, enfoques, métodos e contextos trouxeram, naturalmente, questionamentos de diferentes ordens para a pesquisa em educação, entre os quais podemos destacar:

- a. O que caracteriza um trabalho científico? Qual a relação entre conhecimentos científicos e outros tipos de conhecimento? São questões referentes aos fins da investigação e à natureza dos conhecimentos produzidos.
- b. Como julgar o que é uma boa pesquisa? Quem define esses critérios? São questões relativas aos critérios de avaliação da qualidade dos trabalhos científicos.
- c. Que procedimentos devem ser seguidos para manter o rigor na coleta e análise dos dados? São questões voltadas aos pressupostos dos métodos e técnicas de investigação, tanto em situações que focalizam problemáticas locais quanto nas que abordam um grande número de observações.

Assim, buscar-se-á refletir sobre alguns conceitos de autores que tem tratado do assunto, e com as informações deles construir o processo de escrita para defender a tese de que a escola com uma gestão parceira com seu coordenador o trabalho fruirá de forma mais agradável e comprometido com o que se propõe ao assumir o cargo. Queremos apenas demonstrar que o trabalho sem essa parceria não se desenvolve a contento e que os mais prejudicados são os alunos e professores.

Vale ressaltar que a dinâmica das relações interpessoais nem sempre é positiva, principalmente entre os professores, onde a competitividade e a falta de interação, cumplicidade entre a equipe pode prejudicar o andamento dos trabalhos. Às vezes, projetos para a melhoria da aprendizagem, da cidadania, deixam de ser realizados por incompatibilidade ideológica entre os diferentes representantes da escola. Muitos colegas se fecham no seu mundo, impedindo o diálogo, o envolvimento, a parceria. Isso é um ponto negativo, pois o convívio agradável, a troca de experiências e a possibilidade de contar com o outro nos momentos de dúvida e busca de possibilidades, acrescenta a educação um caráter mais humanista.

De acordo com Mosquera e Stobäus estes alertam que: “Grande parte dos problemas que um docente enfrenta podem ser provenientes de um ambiente hostil, podendo este se tornar ainda mais hostil quando se trabalha com pessoas diversas” (2004 p.93).

Para manter um bom relacionamento também precisamos entender e respeitar o fato de que as pessoas são diferentes, portanto, pensam e agem, muitas vezes, diferentemente do que gostaríamos. O sucesso de uma relação satisfatória implica em trabalhar com “espírito de equipe”, exigindo esforço conjunto das pessoas, favorecendo a motivação, cooperação e

colaboração entre o grupo, como objetivo de melhorar o processo pelo qual elas trabalham juntas.

### **3 CARACTERIZAÇÃO DA ESCOLA PESQUISADA**

#### **3.1 Conhecendo São Francisco do Brejão e a Escola Municipal São José**

De acordo com as projeções do IBGE no ano de 2015, São Francisco do Brejão possuía uma população estimada em 11.444 habitantes. A área do município é de 745,606 km<sup>2</sup>, considerada pequena frente aos demais municípios da região, com uma densidade demográfica de 13,76hab/km<sup>2</sup>, considerada média. O cálculo para o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) foi de 0,584 para o ano de 2010, considerado baixo e levando-se em conta a região em que o município se inseri (com IDH entre 0,5 e 0,8).

Era primitivamente conhecido por Brejão, nome este dado pelo agricultor Sr. Clemente, vindo da Bahia, que foi a primeira pessoa a desbravar essa terra por volta de 1967, com uma lavoura de arroz a 6 km da atual sede. O nome Brejão ganhou reforço após o afloramento das águas do atual brejo que margeia a cidade, em consequência de uma cacimba, cavada pelo próprio Sr. Luís Neco nas proximidades do início da atual Rua Castelo branco, no ano de 1971. Foi ainda o Sr. Luís Neco que denominou o lugar de São Francisco do Brejão, sendo este nome confirmado 23 anos depois, através da Lei Estadual nº 6.139 de 10 de Novembro de 1994, que criou o município. Esta nova unidade administrativa fazia parte dos municípios de Açailândia e Imperatriz-MA, de onde fora desmembrado.

O povoado União ficava a 68 km da sede do município que na época era Imperatriz, nasceu por volta de 1972 enfrentando as dificuldades inerentes aos novos moradores e a partir daí começam as cobranças ao prefeito de Imperatriz da época. Com as exigências da população a escola e iniciou suas atividades escolares em 1976, com a professora Maria Juvena, a partir de 1977 temos registro das atividades escolares. Desde o seu funcionamento, já enfrentou vários problemas de dificuldades pedagógicas, administrativa e financeira.

Com o número pequeno de alunos, foi necessário adotar turmas multisseriadas, sendo que o local onde eram ministradas as aulas também era precário. Funcionavam em vários locais, na sua maioria, casas doadas por moradores da localidade e também em Igrejas.

A dificuldade de acesso dos professores não é de hoje, desde o princípio esse problema é existente nessa escola. Em 1988, foi construído o prédio da escola, localizada à

Avenida Fiquene s/n com duas salas de aula, uma secretaria, uma cozinha e dois banheiros. Em 1988, a lei municipal 124/98, autorizou seu funcionamento sendo seu aniversário dia 15/09.

Em 2003, foi feita uma reforma do prédio, onde foram construídas salas de professores, refeitório, depósito mais duas salas de aula e dois banheiros internos. Este estabelecimento de ensino oferece as seguintes séries: Creche; alfabetização; Ainda temos um quadro de professores, em sua grande maioria de São Francisco do Brejão, o professor viaja 12 km até chegar na escola, e algumas turmas ainda estão multisseriadas, porém, em menor número.

### **3.2 RELAÇÕES INTERPESSOAIS NO AMBIENTE ESCOLAR**

Para melhor situar o ato interpessoais na Escola Municipal São José que demonstre as parecerias entre a equipe pedagógica buscou-se informações através de questionário com gestor, coordenador e professores para saber o posicionamento dos mesmos e verificar o que precisa ser melhorado para que a instituição de ensino cumpra sua função educadora, conforme já citado a coordenadora não colaborou com a pesquisa, embora tenha recebido o questionário para ser respondido.

Nessa perspectiva, tem-se a compreensão da importância do relacionamento humano nos processos educacionais, que podem ocorrer em qualquer lugar, a qualquer momento, que transformam e levam as pessoas a aprender não apenas conteúdos, mas valores, sensibilidades, comportamentos e práticas em múltiplos e diferenciados caminhos.

Portanto, pesquisar significa, de forma bem simples, procurar respostas para indagações propostas, Minayo (1993), vendo por um prisma mais filosófico, considera a pesquisa como:

(...) atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade. É uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente. É uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados. (MINAYO 1993, p.23)

Segundo Demo (1996, p.34) a pesquisa como atividade cotidiana considerando-a como uma atitude, é um “questionamento sistemático crítico e criativo, mais a intervenção competente na realidade, ou o diálogo crítico permanente com a realidade em sentido teórico e prático”. Por isso, ao elaborar esse projeto o primeiro pensamento foi entender o porque das

divergências entre a gestora e a coordenadora pedagógica da Escola Municipal São José, as ações ali observadas me intrigam e incomodam e sendo necessário uma investigação.

O coordenador pedagógico desenvolve o perfil relacional, por estar situado numa posição intermediária na hierarquia da gestão, sendo exposto a conflitos de cunho hierárquico vertical entre o diretor, o coordenador pedagógico e o corpo docente.

Portanto, nosso trabalho será de forma descritiva com base em nossa opinião sobre os fatos observados e vivenciadas na referida escola, para tanto, estaremos sendo mais criteriosos nos momentos de discussões, debates, reuniões, planejamentos e através da observação ir fazendo as anotações que sejam pertinentes na conduta do que preciso para elaborar o trabalho de conclusão deste curso.

Sabe-se que o trabalho do coordenador pedagógico é complexo no ambiente escolar, e “mais do que resolver problemas de emergência e explicar as dificuldades de relacionamento ou aprendizagem dos alunos, seu papel é ajudar na formação dos professores” (AUGUSTO, 2006, p.1).

Nessa perspectiva,

Quem pratica, quem gere a prática pedagógica de sala de aula é o professor, a coordenação, para ajudá-lo, deve estabelecer uma dinâmica de interação que facilite ao avanço:

- Acolher o professor em sua realidade, em suas angústias; dar “colo”: reconhecimento das necessidades e dificuldades. A atitude de acolhimento é fundamental também como uma aprendizagem do professor em relação ao trabalho que deve fazer com os alunos;
- Fazer a crítica dos acontecimentos, ajudando a compreender a própria participação do professor no problema, a perceber as suas contradições (e não acobertá-las);
- Trabalhar em cima de idéia de processo de transformação;
- Buscar caminhos alternativos, fornecer materiais, provocar para o avanço;
- Acompanhar a caminhada no seu conjunto, nas suas várias dimensões. (VASCONCELLOS, 2006, p. 89).

Partindo desse pressuposto, a relação de colaboração entre a gestora da Escola Municipal São José e a coordenadora pedagógica deve ser a curto prazo modificado, pois não há como desempenhar um trabalho de qualidade se a afetividade, o compromisso e a responsabilidade com o que se propõe fazer não acontecer. Nesse sentido queremos reforçar à necessidade de mudança naquela equipe, mudanças essas que devem ser firmadas pela parceria, pelo respeito, pelo comprometimento com suas atividades cotidianas de administração e pedagógicas.

Portanto, o coordenador pedagógico é visto como um membro gestor na escola e cabe a ele juntamente com a direção consolidar a tão esperada gestão democrática, dar assistência aos professores, dando apoio, analisando e assessorando seu trabalho em sala de aula, interpretar os anseios e necessidades do ambiente escolar, estimular os professores

buscando promover em parceria com a Secretaria Municipal de Educação cursos de formação, pesquisar meios que favoreçam a melhoria das relações humanas de todos os participantes do processo educativo, entre outras tarefas. Mas tudo isso só é possível se houver comunicação, diálogo, participação e respeito pelas ideias dos colegas dentro da escola.

### 3.3 – ANÁLISE DE DADOS

Para melhor avaliação desta pesquisa usou-se questionário para verificar o posicionamento dos professores e da gestora, foram entregues a quatro (4) professores, a gestora e a coordenadora pedagógica (não sendo devolvido por ela), sendo que aqui designarei de professor A, B, C, D e Gestora Escolar – GE.

Ressalta-se ainda, que os professores que trabalham na escola em pesquisa e que foram entrevistados, apenas um (01) tem nível superior em Matemática, os outros três (03) têm apenas o Magistério, estão entre a faixa etária de 20 a 35 anos. A gestora e a coordenadora ambas são formada em Pedagogia.

Questões apresentado aos professores para averiguação da compreensão a respeito da questão 1 – Como você vê o seu trabalho em articulação com a gestão escolar?

<b>PROFº</b>	<b>RESPOSTAS</b>
<b>A</b>	É fundamental o conhecimento de cada educador, pois cada ideia traz novas estratégias. Toda gestão escolar precisa de parceiros para as articulações dentro do setor.
<b>B</b>	Sendo de todas as formas possíveis desempenhar um bom trabalho, porem se a gestão tivesse um comprometimento maior, talvez alcançaríamos juntos um melhor resultado.
<b>C</b>	Torna-se um trabalho mais prazeroso pelo o apoio que a gestão escolar pode nos dar seja com recursos didáticos que estaremos precisando ou com pequenas conversas com nossos alunos.
<b>D</b>	Não quis responder

Considera-se necessário que todos os professores estejam em sintonia com o gestor para fluir o desenvolvimento do trabalho de ambos. LIBÂNEO relaciona vários itens que proporciona ao profissional professor participar da gestão da escola como:

- Elaboração e execução do planejamento escola: projeto político pedagógico curricular, plano de ensino, plano de aula;
- Estrutura organizacional e normas regimentais e disciplinares;
- Habilidades de participação e intervenção em reuniões de professores, conselho de classe, encontro e outras ações de formação continuada do trabalho;
- Habilidades para obter informações em várias fontes, inclusive nos meios de comunicação e informática. (LIBÂNEO (2004, p. 37).

Para saber qual o posicionamento do professor em relação as atribuições importantes no desempenho do trabalho pedagógico, foi questionado na questão 2 o seguinte: – Quais atribuições você considera serem importantes para o desempenho da função de supervisão pedagógica?

<b>PROFº</b>	<b>RESPOSTAS</b>
<b>A</b>	O primeiro fator é o conhecimento da área, saber o fazer, quando fazer ou agir e como fazer ou agir, e Nunca ultrapassar a linha divisória entre supervisão e diretoria.
<b>B</b>	Acompanhar o desenvolvimento do professor em sala de aula. Discutir as dificuldades em sala de aula e promover a recuperação dos alunos que estão com dificuldade de aprendizagem
<b>C</b>	A presença da supervisora em nossa sala buscando apontar onde estamos errando no ensino e aprendizagem dos alunos, nos mostrar o caminho mais correto para ser seguido e assim melhorar o desempenho dos alunos.
<b>D</b>	Não quis comentar

Conforme as respostas recebidas, percebe-se o conhecimento da área e o trabalho do coordenador colabora muito para o desenvolvimento das atividades ministradas pelo professor, conclui-se que a interação, o diálogo e um bom relacionamento entre a equipe escolar contribui para a melhora da aprendizagem.

De acordo com PLACCO (2004)

“A função do coordenador pedagógico educacionais, na articulação dos trabalho dos professores e em seu desenvolvimento profissional é por em contato nosso mundo interno, do ponto de vista de valores, atitudes e, principalmente de ampliação de consciência, [...]” (p. 58).

Em relação a função do gestor os professores responderam ao questionário dado seu parecer na questão 3 – Quais atribuições você considera serem importantes para o desempenho da função de gestão?

<b>PROFº</b>	<b>RESPOSTAS</b>
--------------	------------------



<b>A</b>	Para desenvolver o papel de gestão é necessário buscar conhecimento na área e sempre ter o corpo docente como parceiro no processo de aprendizagem e ensino.
<b>B</b>	Identificar as necessidades da escola e buscar soluções; Manter a comunicação com os pais de alunos; Cuidar das finanças da escola; Envolver toda a equipe de professores coordenadores e todos os funcionários em planejamentos e execuções de tarefas.
<b>C</b>	Ser um bom administrador na unidade escola, ter capacidade de liderança organização para que todas as tarefas sejam cumpridas rigorosamente em tempo de modo necessário.
<b>D</b>	Não quis comentar

A visão dos professores para a responsabilidade de articulador foram dadas na questão 4 – Como você acredita que pode articular o trabalho da supervisão pedagógica com o da gestão escolar?

<b>PROFº</b>	<b>RESPOSTAS</b>
<b>A</b>	A comunicação e interação é um dos pontos mais fortes no trabalho conjunto. Supervisão não entrando no setor da gestão e vice-versa.
<b>B</b>	Com a parceria entre as duas funções. Sempre visando a meta principal de toda e qualquer escola, que é o desenvolvimento dos alunos.
<b>C</b>	: Sim, sempre que notamos que estes dois trabalhos não estão em harmonia um com o outro, pois todos os dois tem apenas uma finalidade a aprendizagem e o sucesso escolar dos discentes.
<b>D</b>	Não quis comentar

Segundo a análise das respostas dos professores percebe-se que todos sentem a necessidade de mudanças no comportamento da gestora e da coordenadora, eles têm a concepção de como funciona essas funções na escola. Demonstraram que ambas, gestora e coordenadora, precisam de ajuda para melhorar o relacionamento dentro das tarefas que são de suas responsabilidades.

Para LIBÂNEO (2004, p. 101) “A direção é um princípio e atributos da gestão, mediante a qual é canalizado o trabalho conjunto das pessoas, orientando-as, integrando-as no rumo dos objetivos”. Por isso, as atitudes, os comportamentos vão refletir diretamente no trabalho do professor, do aluno, dificultando o ensino aprendizagem. Os professores analisaram as questões sobre sua prática em sala de aula, e o que reflete os desencontros entre a gestora e a coordenadora na execução de suas tarefas.

Assim como os professores, também foi questionada a gestora da escola e para saber o seu posicionamento a essa questão com a seguinte pergunta: – Como você acredita que deve ser o trabalho entre a gestão escolar e a coordenação pedagógica para melhoria do processo de ensino e aprendizagem?

GESTÃO	RESPOSTAS
GE	Em parceria, porque se o diretor agir só e o coordenador as coisas não dão certo pois as duas tem que ser parceiras em tudo para que aja um bom desempenho no trabalho dentro do ambiente escolar.

A gestora tem consciência da necessidade do diálogo, da interação, das decisões coletivas, embora não o faça em sua prática como gestora. Segundo ela: “Em parceria, porque se o diretor agir só e o coordenador as coisas não dão certo, pois as duas têm que ser parceiras em tudo para que aja um bom desempenho no trabalho dentro do ambiente escolar”. Percebe-se então, que um trabalho coeso, interativo, colaborativo entre a gestão e a coordenação pedagógica forma uma parceria que dará certo e o ganho é de todos os envolvidos na escola.

Nessa perspectiva, quem pratica, quem gere a prática pedagógica de sala de aula é o professor, a coordenação, para ajudá-lo, deve estabelecer uma dinâmica de interação que facilite ao avanço:

- Acolher o professor em sua realidade, em suas angústias; dar “colo”: reconhecimento das necessidades e dificuldades. A atitude de acolhimento é fundamental também como uma aprendizagem do professor em relação ao trabalho que deve fazer com os alunos;
- Fazer a crítica dos acontecimentos, ajudando a compreender a própria participação do professor no problema, a perceber as suas contradições (e não acobertá-las);
- Trabalhar em cima de idéia de processo de transformação;
- Buscar caminhos alternativos, fornecer materiais, provocar para o avanço;
- Acompanhar a caminhada no seu conjunto, nas suas várias dimensões. (VASCONCELLOS, 2006, p. 89).

Assim, fica claro que na maioria das vezes o trabalho do professor não fica de qualidade por falta de acompanhamento da gestora ou da coordenadora pedagógica, tendo relação algumas vezes por situações fora do contexto escolar, todos os envolvidos com o fazer pedagógico tem conhecimento, capacidade de gerenciar e interagir com seus liderados de forma agradável e desenvolver um trabalho de qualidade, beneficiando principalmente o aluno.

Segundo LIBÂNEO (2004, p. 103), “Para se formar uma equipe, não basta existir um grupo de pessoas. É necessária, em primeiro lugar, adesão do grupo de profissionais que assumem conscientemente a disposição de construir uma equipe”.

Dessa forma, a gestão precisa ter um olhar diferente para seu grupo de profissionais, assim todos se sentirão parte das decisões e dos trabalhos a serem executados no ambiente escolar. Sendo uma necessidade de que a coordenação pedagógica da Escola Municipal São José precisa interagir mais com a gestora para que o ambiente se torne agradável para o desenvolvimento das ações da escola como um todo.

#### 4 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo se propôs a investigar as práticas de interação entre o gestor, professor e a coordenação pedagógica da Escola Municipal São José no povoado União, município de São Francisco do Brejão-MA. Detectar ainda o foco de sua atuação como elo integrador da ação que se concretiza no contexto educacional, bem como, refletir sobre os desafios e conflitos enfrentados na sua prática que permeiam o cotidiano deste profissional na comunidade escolar.

Destaca-se também, a reflexão sobre o papel do Coordenador Pedagógico, pois é um profissional responsável por formar e manter a equipe escolar coesa, empenhada e firme no propósito assumido na proposta de trabalho da unidade escolar. Relata-se ainda, questões sobre a função deste especialista junto ao corpo docente, acompanhando o professor em suas atividades de planejamento, docência e avaliação, no sentido de melhorar o processo de ensino aprendizagem.

Para tanto, buscou-se refletir sobre suas práticas e sua estrutura de organização e funcionamento, devem estar coerente com novos objetivos de formação de cidadãos, capazes de participar ativamente do processo de construção das ações que envolvem a comunidade escolar.

Será necessária, a superação dos desafios enfrentados pela gestão, coordenação e demais segmentos e juntamente com esses aconteçam mudanças onde se perceba a importância do coordenador pedagógico dentro desse processo.

O coordenador pedagógico tem um papel fundamental na gestão escolar. Garantir a gestão democrática na escola não é seu papel exclusivo, mas é dele que virá grande parte da responsabilidade pelo sucesso deste modelo de gestão. Para que todos participem e se insiram no processo, é preciso que o coordenador seja um líder, que não se coloque apenas como professor substituto, “tapa buracos”, ou faz tudo, mas um visionário ouvinte, que zele pela igualdade e administre conflitos de maneira saudável, como articulador do desenvolvimento do processo pedagógico.

Entretanto, usando o espaço de pesquisa como oportunidade de reflexão em torno da ação desse profissional no contexto de gestão democrática, na escola pesquisada, percebe-se uma fragilidade quanto ao seu papel e status. Nesse aspecto o profissional por muitas vezes se sente em conflito por se ver fazendo tarefas fora de sua função.

A importância da gestão democrática é notável, já que através dela os educandos e demais envolvidos terão noção de vivência democrática, experimentando a circunstância de

membro envolvido, ativo, que opina e ouve opiniões, para que, mais tarde, saibam como exercer este papel na sociedade, pode-se perceber através da pesquisa realizada que o grupo escolar tem conhecimento desse processo e reconhece a sua importância.

Esta relevância se dá porque a escola é de todos, dessa forma, é a todos que deverá beneficiar, portanto, todos deverão estar presentes nos processos decisórios e na busca de soluções. Por meio desse trabalho ficou claro o conhecimento dos professores e também da gestora sobre a necessidade de interação no espaço da escola, reconhecem o papel do coordenador como um elo entre a gestão e os segmentos que constitui a escola.

E ainda o coordenador, a gestora devem ter conhecimentos pedagógicos suficientes e cultivar o bom relacionamento interpessoal para que possa mediar as relações em harmonia, atendendo aos interesses de todos da forma mais equilibrada possível.

Um coordenador eficiente trará uma gestão democrática participativa real, deixando o autoritarismo e tecnicismo conservadores de lado, contribuindo para um pensamento novo, muito mais coerente com a realidade escolar da contemporaneidade. Entende-se então, partindo desse estudo, que o espaço escolar é onde a troca de conhecimento se efetua dentro de uma prática construtiva da democracia no qual a atuação do coordenador pedagógico é o articulador e mediador do diálogo e no processo político pedagógico, num contexto de diversidades culturais e políticas. Repensar a escola e suas ações nesse sentido constitui-se o grande paradigma do coordenador pedagógico frente aos desafios da gestão democrática.

Enfim, podemos concluir que o educador ao assumir a função de coordenador pedagógico deve estar consciente da importância de seu papel na construção do conhecimento e do seu papel de mediador entre todos os segmentos da unidade escolar, na busca de uma relação cada vez mais democrática, na valorização da troca de experiências.

## 5 - REFERÊNCIAS

ANDRÉ, Marli. **Pesquisa em educação: buscando rigor e qualidade**. Caderno de Pesquisa. N. 113, São Paulo, Julho 2001.

BUSSMANN, Antonia Carvalho. O Projeto - **Político Pedagógico e a Gestão da Escola**. In. VEIGA, Ilma Passos A. (org) **Projeto Político-Pedagógico da Escola: uma construção possível**. Campinas, SP: Papirus, 1995

CURY, C. R. J. **O princípio da gestão democrática na educação**. Disponível em: [www.tvebrasil.com.br/salto](http://www.tvebrasil.com.br/salto), 2005.

DEMO, Pedro. **Qualidade: definição preliminar**. **Fragmentos de cultura**, Goiânia, v. 8, n. 3, 1998.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. 7ª ed., Rio de Janeiro, Civilização Brasileira/Graal, 1979.

GAIO, Roberta (Org.). **Metodologia de pesquisa e produções de conhecimento**. Petrópolis: vozes, 2008.

GATTI, Bernardete A. **A construção metodológica da pesquisa em educação: desafios**. RBPAE - v. 28, n. 1, p. 13-34, jan/abr. 2012.

GRACINDO, Regina Vinhaes. **Gestão democrática nos sistemas de ensino**. Brasília – Universidade de Brasília, 2007.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola – Teoria e Prática**. 5. Ed. Goiânia: ed. Alternativa, 2004.

LÜCK, Heloísa et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 5. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

MOSQUERA, J. J. M.; STOBÄUS, C. D. **O professor, personalidade saudável e relações interpessoais: por uma educação da afetividade**. In: ENRICONE, D. (Org.). **Ser professor**. 4. ed. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2004. p. 91-107

ESCOLA, Revista Nova. Acessada dia 21/11/2016, às 19h00min.  
<http://gestaoescolar.org.br/formacao/responsabilidades-diretor>

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2008.

PILETTI, Nelson. **Estrutura e funcionamento do ensino fundamental**. **Estrutura e funcionamento do ensino fundamental**. São Paulo: Ática, 1998.

TRIVINOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução em pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. Ed Atlas. 1897.

**VASCONCELLOS, Celso S. Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político pedagógico ao cotidiano da sala de aula. 7 ed São Paulo: Libertad, 2006.**

## APÊNDICE



## APÊNDICE A



QUESTIONÁRIO APLICADO AO PROFESSOR  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO  
ESPECIALIZAÇÃO EM COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA

O presente questionário tem como objetivo levantar dados para a pesquisa: **GESTÃO ESCOLAR E COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA: uma parceria pode dar certo.**

Responsável:

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Local da Aplicação: \_\_\_\_\_

- **Dados de Identificação**

Nome: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_ Idade: \_\_\_\_\_ Telefones para contato: \_\_\_\_\_

Escolaridade/Formação: \_\_\_\_\_ Tempo de magistério: \_\_\_\_\_

- **Informações sobre a pesquisa**

1 - Como você vê o seu trabalho em articulação com a gestão escolar?

---



---



---



---



---

2 - Quais atribuições você considera serem importantes para o desempenho da função de supervisão pedagógica?

---



---



---



---

**3** - Quais atribuições você considera serem importantes para o desempenho da função de gestão?

---

---

---

---

**4** - Como você acredita que pode articular o trabalho da supervisão pedagógica com o da gestão escolar?

---

---

---

Agradecemos a sua disponibilidade e participação no nosso estudo!

## APÊNDICE B



## QUESTIONÁRIO APLICADO AO GESTOR

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO  
ESPECIALIZAÇÃO EM COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA

O presente questionário tem como objetivo levantar dados para a pesquisa: **GESTÃO ESCOLAR E COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA: uma parceria pode dar certo.**

Responsável:

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Local da Aplicação: \_\_\_\_\_

- **Dados de Identificação**

Nome: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_ Idade: \_\_\_\_\_ Telefones para contato: \_\_\_\_\_

Escolaridade/Formação: \_\_\_\_\_ Tempo de magistério: \_\_\_\_\_

- **Informações sobre a pesquisa**

1 - Como você acredita que deve ser o trabalho entre a gestão escolar e a coordenação pedagógica para melhoria do processo de ensino e aprendizagem?

---



---



---



---



---

Agradecemos a sua disponibilidade e participação no nosso estudo!