



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

LUCI JANE PONTES PEREIRA

**O COORDENADOR PEDAGÓGICO NA CONSTRUÇÃO DA DEMOCRATIZAÇÃO
A PARTIR DO CONSELHO ESCOLAR**

PINHEIRO
2016

LUCI JANE PONTES PEREIRA

**O COORDENADOR PEDAGÓGICO NA CONSTRUÇÃO DA DEMOCRATIZAÇÃO
A PARTIR DO CONSELHO ESCOLAR**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Coordenação Pedagógica do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal do Maranhão, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Coordenação Pedagógica.

Orientador: Prof. Dr. Carlos André Sousa
Dublante

PINHEIRO
2016

Pereira, Luci Jane Pontes.

O coordenador pedagógico na construção da democratização a partir do conselho escolar, em Guimarães – MA: pesquisa etnográfica/observações e entrevistas/ Luci Jane Pontes Pereira. – Guimarães, 2016.

71 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. Carlos André Sousa Dublante.

Monografia (Especialização) – Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Coordenação Pedagógica, Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal do Maranhão, 2016.

1. Coordenador pedagógico. 2. Gestão Democrática. 3. Conselho Escolar. 4. Educação – Maranhão. I. Título.

CDU 371.121(812.1)

LUCI JANE PONTES PEREIRA

**O COORDENADOR PEDAGÓGICO NA CONSTRUÇÃO DA DEMOCRATIZAÇÃO
A PARTIR DO CONSELHO ESCOLAR**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Coordenação Pedagógica do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal do Maranhão, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Coordenação Pedagógica.

Aprovado em: ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Carlos André Sousa Dublante (Orientador)
Universidade Federal do Maranhão

2º Examinador

3º Examinador

Ao Deus da Vida, meu amado de todas as horas!

Aos meus pais, Clarindo Pereira e Juliana Pontes Pereira, que sempre incentivaram a minha formação intelectual e profissional.

Aos meus irmãos, Matilde, Wellington, Werbeth, Janilce e William, pessoas que Deus me presentou para partilhar a vida. Amo vocês!

A minha comunidade fraterna, Irmãs Joana e Sílvia, pelo apoio, carinho e total encorajamento para a formação académica.

As amigas de caminhada, Luciana e Sílvia Márcia, quantas partilhas realizadas! Hoje somos mais fortes, meninas!

AGRADECIMENTOS

Ao Deus da Vida pela sua imensa bondade para comigo me fortalecendo na minha caminhada para mais uma conquista!

Minha eterna gratidão ao meu orientador, Carlos André Sousa Dublante, pelo apoio e suporte no pouco tempo que lhe coube, as correções, a ousadia e as extraordinárias contribuições seguras e competentes.

Aos meus professores do Curso da Pós-Graduação da UFMA, pelos ensinamentos, pela dedicação, pela paciência nas postagens das tarefas, pela confiança e pelo incentivo para a conclusão desta jornada acadêmica e profissional.

Agradeço à minha família, que sempre cuidou da minha formação, pela escuta no momento desânimo, pelo companheirismo, pela força e presença sempre presente mesmo na ausência.

A vocês companheiros da SEMED: Arimatéia, Carmenildes e Cláudia Cristina que acreditaram em meu potencial profissional concedendo esta oportunidade única. Obrigada!

Meninas, colegas de estudo, Luciana Rosa e Sílvia Márcia, quantos desafios, embates, quantas alegrias partilhados. Chegamos aqui, graças a nossa cumplicidade, obrigada pela amizade!

E o que dizer a minha comunidade fraterna, senão deixar registrado os meus agradecimentos pela compreensão da minha ausência.

Aos educadores, pais e educandos da Unidade Integrada Professor Antônio Reginaldo Lopes que dedicaram um pouco do seu tempo para partilhar suas experiências nesta pesquisa. Agradeço ainda, aqueles que contribuíram de forma direta e indiretamente para conclusão deste meu trabalho.

Tudo o que a gente puder fazer no sentido de convocar os que vivem em torno da escola, e dentro da escola, no sentido de participarem, de tomarem um pouco o destino da escola na mão, também. Tudo o que a gente puder fazer nesse sentido é pouco ainda, considerando o trabalho imenso que se põe diante de nós que é o de assumir esse país democraticamente.

(Paulo Freire)

Democratizar é um verbo reflexivo: ou a sociedade se democratiza ou ninguém a democratizará em lugar dela.

(Emir Sader)

RESUMO

Este trabalho intitulado: “O Coordenador Pedagógico na Construção da Democratização a partir do Conselho Escolar” tem como finalidade, compreender as características da gestão democrática voltada para a melhoria da qualidade da educação, verificar o funcionamento do Conselho Escolar e analisar a função do(a) Coordenador Pedagógico na Construção da Democratização. Tal objetivo aponta para um estudo realizado a partir de pesquisa realizada em uma escola pública do Ensino Fundamental, no Município de Guimarães – MA. A pesquisa se baseou nos referenciais teóricos, sendo consultados outros documentos que tratam da mesma temática, e, no segundo momento, foram realizadas as entrevistas para os segmentos de pais, educandos, coordenadores e educadores. Destaca-se a Gestão Democrática, a função do Coordenador Pedagógico no exercício da democratização e a ausência de políticas educacionais significativas capazes de se realizar nas Instituições de Ensino.

Palavras-Chave: Gestão Democrática. Coordenador Pedagógico. Conselho Escolar

ABSTRACT

The Pedagogical Coordinator in the Construction of Democratization from the School Council" has the purpose, as the characteristics of democratic management aimed at improving the quality of education, verify the functioning of the School Council and analyze the role of the Pedagogical Coordinator in the Construction of Democratization. This objective was for a study carried out from a research carried out in a public elementary school in the Municipality of Guimarães – MA. The research was based on the theoretical references, being consulted other documents that deal with the same theme, and, in the second moment, were conducted as interviews for the segments of parents, students, coordinators and educators. It emphasizes a Democratic Management; a function of the Pedagogical Coordinator is not an exercise of democratization and an absence of significant educational policies are capable of performing in the Teaching Institutions.

Key words: Democratic Management. Pedagogical Coordinator. School Board.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	GESTÃO ESCOLAR: FUNDAMENTOS DA REALIDADE EDUCACIONAL BRASILEIRA	15
2.1	Do modelo burocrático à democratização da gestão: uma realidade em construção	15
2.2	Mecanismos da gestão democrática da escola: espaços instituintes da democracia	23
3	O CONSELHO DE ESCOLAR: INSTRUMENTO DE DEMOCRATIZAÇÃO DA PARTICIPAÇÃO	31
3.1	O Conselho Escolar no Brasil: trajetória de sua constituição	31
4	A COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA NA ORGANIZAÇÃO DO CONSELHO DE ESCOLA: A REALIDADE DA U.I MUNICIPAL ANTÔNIO REGINALDO LOPES	36
4.1	Descrevendo a escola	36
4.2	O Conselho da Escola: funcionamento e atribuições	38
4.3	O papel da Coordenação Pedagógica no Conselho Escolar	45
5	CONSIDERAÇÕES	51
	REFERÊNCIAS	55

1. INTRODUÇÃO

Atualmente no mundo globalizado e com o surgimento de novas tecnologias, percebe-se a necessidade de novas posturas por parte das instituições de ensino, principalmente em relação ao fazer pedagógico que precisa ter a frente o Coordenador Pedagógico, capaz de conduzir as ações visando sempre à melhoria do processo ensino aprendizagem.

Dentro dos estudos dos diversos teóricos, os profissionais de educação entendem que a função primeira do Coordenador Pedagógico é a de planejar e acompanhar a execução de todo o processo didático-pedagógico da unidade de ensino. Nesse sentido entende-se que quanto mais esse profissional se voltar para as ações ou intervenções que justificam e configuram a sua função específica, a escola e seus profissionais docentes contribuirão para a melhoria das condições de aprendizagem dos alunos.

Podemos considerar que o coordenador é um profissional de educação que deve ter por atribuição os domínios das habilidades de saber articular, coordenar, acompanhar, supervisionar, orientar, subsidiar o desenvolvimento do trabalho pedagógico que se desenvolve nas dependências da escola, na perspectiva de efetivar estratégias que favoreça um ambiente de construção de saberes que permitam o desenvolvimento da aprendizagem, a partir do fortalecimento da gestão democrática, do trabalho participativo, da autonomia e do trabalho coletivo (VASCONCELOS, 2002).

A escola de hoje não discute somente tempo, espaço, valores, conteúdos, mas também deve estar voltada para a transformação das realidades sociais do contexto em que está inserida, levando em consideração a própria vivência dos alunos que estão matriculados e dos diversos profissionais que são responsáveis pelo seu dia-a-dia. Uma realidade mais profunda do ponto de vista dos entendimentos em relação às concepções de homem, de sociedade, de educação, de escola, de política, de filosofia, de ideologia, que favoreça uma aprendizagem significativa voltada para uma formação humanística, ou seja, a formação de um verdadeiro cidadão, ciente das suas condições enquanto agente de transformação social.

A escola, nesse sentido, é o local privilegiado para possibilitar as mudanças requeridas na sociedade. Mas, precisa modificar a sua própria relação com os diversos sujeitos que estão no seu interior, aproximando-os dos problemas e das discussões que podem contribuir com o desenvolvimento de processos participativos capazes de romper com a estrutura burocrática que permeia as ações dos espaços escolares e instituir um processo democrático de gestão. No desenvolvimento do trabalho estamos privilegiando como um dos instrumentos responsáveis pela democratização, o Conselho Escolar, enquanto espaço participativo que deve garantir a representação de todos os segmentos da escola (equipe gestora, professores, alunos, pais, comunidade externa e demais servidores) nas definições das atividades a serem desenvolvidas na escola.

O trabalho monográfico consistirá em *Compreender o Papel do Coordenador Pedagógico na Construção da Democratização a partir do Conselho Escolar* de caráter consultivo, deliberativo e participativo, envolvendo todos os segmentos da comunidade escolar. Nesse sentido, deve-se abranger que o trabalho do Coordenador Pedagógico não acontece e não se desenvolve como uma ilha, ou seja, de forma isolada, o Coordenador Pedagógico deve ter um lugar estratégico de mediar coletivamente na construção do Projeto Político Pedagógico.

Objetiva-se também, compreender as características da gestão democrática voltada para a melhoria da qualidade da educação, verificar o funcionamento do Conselho Escolar e analisar a função do(a) Coordenador(a) Pedagógico(a) na construção da democratização.

Diante desse desafio, este trabalho adotará a metodologia que tem como abordagem a pesquisa qualitativa, proporcionando a reflexão sobre a Gestão Democrática da *Unidade Integrada Prof. Antônio Reginaldo Lopes do Ensino Fundamental*, considerando assim, as observações, as declarações, as descrições, os relatos, as entrevistas, como também, a revisão teórica existente para de fato concretizar o conhecimento indispensável e garantir o fazer pedagógico de qualidade a partir dos órgãos colegiados de grande relevância na gestão democrática.

Portanto, a revisão teórica torna-se imprescindível para a evolução da problemática pois é o levantamento de soluções já dadas a problemática em estudo,

onde será construído um documento sobre as principais conclusões a que os autores chegaram sobre o tema. Como é conceituada por Gil a revisão da literatura:

Esta é a parte dedicada a contextualização teórica do problema e a seu relacionamento com o que tem sido investigado a seu respeito. Deve esclarecer, portanto, os pressupostos teóricos que dão fundamentação a pesquisa e as contribuições proporcionadas por investigadores anteriores. Essa revisão não pode ser constituída apenas por referências ou sínteses dos estudos feitos, mas por discussão crítica do “estado atual da questão”. Quando esta parte se mostrar muito extensa, pode ser apresentada como um capítulo independente, logo após a introdução (Gil 2002, p. 162).

Em sua organização didática o trabalho está estruturado na presente introdução, na qual fazemos uma breve contextualização do trabalho, três seções e nas considerações. A primeira seção “Gestão Escolar: Fundamentos da realidade Educacional Brasileira”, faz-se um destaque dos desafios sociais, econômicos e políticos em que a educação vem passando nestes últimos anos, considerando as reformas e incluindo a de busca democratização do estilo de vida de instituições de ensino, a descentralização da decisão das escolas com participação dos conselhos, a organização do trabalho de acordo com os princípios da autonomia, o envolvimento de grupos interessados no processo de solução de todos os problemas, incluindo os relacionados à educação.

A segunda intitulada “O Conselho Escolar: Instrumento de Democratização da Participação,” no contexto da educação brasileira, a gestão dentro do Conselho Escolar, constitui uma dimensão de relevância, tem uma visão estratégica da globalidade dos problemas educacionais e busca garantir que os alunos aprendam sobre o seu mundo e sobre si mesmos em relação a esse mundo.

Como afirma VAZ (2008 p. 78): “Muito se fala em gestão participativa, porém ainda temos muito que refletir sobre essa modalidade de gestão para que possamos validar de fato essa prática com o objetivo de contribuir para a transformação social.”

Na terceira enfoca-se, a “Coordenação Pedagógica na organização do Conselho de Escola: a realidade da Unidade Integrada Municipal Professor Antônio Reginaldo Lopes,” do Ensino Fundamental, do Município de Guimarães – MA. Apresentar-se a pesquisa propriamente dita, o Conselho Escolar é responsável de articular as relações entre os sujeitos do processo da democratização (educandos, professores, coordenadores, gestores, pais). Enquanto o Coordenador Pedagógico é

um articulador de saberes da equipe pedagógica, visando o fortalecimento do grupo e a consecução de metas para o desenvolvimento qualitativo da organização escolar.

Nas considerações finais retomam-se os pontos relevantes da pesquisa, o seu referencial teórico, como também, a análise da importância da presença do Coordenador Pedagógico no chão da escola assim como no Conselho Escolar, tendo em vista constituir-se em um agente de mudanças, facilitador e mediador, capaz de oportunizar o desenvolvimento de práticas participativas que contribuam com o envolvimento da comunidade na gestão da escola.

Nessa perspectiva, que este trabalho contribuirá para os estudos e a reflexão sobre a Coordenação Pedagógica no exercício de sua função, no Município de Guimarães - MA, mais especificamente, na Unidade Escolar pesquisada, em construção da democratização a partir do Conselho Escolar.

2. GESTÃO ESCOLAR: FUNDAMENTOS DA REALIDADE EDUCACIONAL BRASILEIRA

A escola pública brasileira, nas últimas décadas tem passado por reformulações a fim de atender as exigências de organização apresentadas pela sociedade. A adequação da educação às necessidades da sociedade não é algo novo. Isso acontece toda vez que a própria sociedade passa por algum tipo de modificação, isso é, mudanças nos aspectos econômicos, políticos, sociais e culturais. Nesse processo, a gestão da escola passou por mudanças que resultaram na substituição de uma forma de administração burocrática/centralizadora por outra, denominada atualmente de Gestão Democrática/descentralizadora.

De acordo com CURY (2002) gestão, pensada de forma democrática, pode adquirir uma dimensão muito diferente daquela associada à ideia de comando, de chefia, onde o “poder” está centralizado nas mãos do diretor. Gestão Democrática significa poder administrar por meio do diálogo e do envolvimento do coletivo. Neste sentido, a participação, a autonomia, o exercício da cidadania no campo educacional, e mais especificamente na gestão da escola, estão ligados a um processo mais amplo de extensão da cidadania social à cidadania educacional, e, portanto, ligado à sua função social.

2.1. Do modelo burocrático à democratização da gestão: uma realidade em construção

A democratização da educação é considerada um dos aspectos importantes da reforma educacional. Inclui democratização do estilo de vida de instituições de ensino, a descentralização da decisão das escolas com participação dos conselhos, a organização do trabalho de acordo com os princípios da autonomia, o envolvimento de grupos interessados no processo de solução de todos os problemas, incluindo os relacionados à educação. Os conselhos escolares - o órgão colegiado de gestão da escola tem sido introduzido nos sistemas de ensino, como parte da reforma da Educação. O principal objetivo dessa participação popular

era garantir a participação da comunidade na governança da escola e aumentar o uso de fontes de orçamento na educação pela gestão das escolas através dos Conselhos Escolares. No entanto, o baixo nível de funcionamento dos conselhos é amplamente aceito pelos políticos, pelos responsáveis em executar as ações e, ainda, pelos educadores que almejam uma escola democrática, voltada para todos, tendo em vista que as “reformas educacionais dos anos de 1990 e 2000, que pregavam mecanismos mais coletivos e participativos, amparados no princípio de gestão democrática da educação” (BOY; 2011).

Contudo, os governos introduziram reformas curriculares, através de uma legislação, que acaba por mercantilizar a educação pública reduzindo a aprendizagem à informação e habilidade para ser ensinado e testado por meio de programas que promovam a privatização. A centralidade da educação para a economia, e seu potencial de desafiar a globalização corporativa se a educação consegue criar cidadãos críticos para uma sociedade democrática, tem sido o eixo dos debates em torno da democratização da escola.

Nessa direção, a Constituição Federal em seu artigo 205 estabelece que a educação é um “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” (BRASIL, 1988).

Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: I – igualdade de condições para o acesso e permanência na escola; [...]

Art. 208. O dever do Estado com a Educação será efetivado mediante a garantia de: [...] III - atendimento educacional especializado aos portadores de deficiência, preferencialmente na rede regular de ensino; IV - atendimento em creche e pré-escola às crianças de 0 a 6 anos de idade.

De acordo com as Diretrizes da Educação Nacional – LDB 9.394/1996, a educação brasileira é inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana. No nível federal, além da Constituição de 1988, a LDB contém novos recursos e um grande número de medidas que mudaram o panorama educacional brasileiro. Esta Lei prevê a descentralização e autonomia das escolas, que será responsável para a elaboração e implementação de suas propostas pedagógicas e de gestão de seu pessoal e recursos materiais e financeiros. A LDB

também prevê que a União, os estados e os municípios devem organizar seus respectivos sistemas de ensino, de forma colaborativa, e determina a respectiva responsabilidades administrativas. Esta Lei criou mecanismos que são indispensáveis para a melhoria da qualidade do ensino (UNESCO, 2011).

Mas, o controle e a disciplina muitas vezes permanecem como preocupações importantes para os professores e gestores. Portanto,

Nesse contexto de tal gravidade, a gestão da educação, como tomada de decisões, utilização racional de recursos para a realização de determinados fins (Paro, 2000; Ferreira, 1999, 2004), necessita ser repensada e ressignificada ante a "cultura globalizada" a partir dessas determinações e à luz dos compromissos com a fraternidade, a solidariedade, a justiça social e a construção humana do mundo.

Mais do que nunca se faz necessário humanizar a formação e as condições de trabalho e de existência dos profissionais da educação. Mais do que nunca se faz necessário ressignificar a gestão da educação a partir de outra base ética, que permita fazer frente aos desafios constantes da "cultura globalizada" na "sociedade transbordante" (Jeudy, 1995) "insatisfeita" (Heller & Fehér, 1998) constituída de "ressentimentos" (Arendt, 1994) e de exacerbação do individualismo. (FERREIRA, 2004, p. 1)

A globalização está empurrando a educação para a lógica do mercado. Contudo, as respostas do Estado não contribuem para melhoria das condições de funcionamento das escolas, pois, as políticas educacionais, expressas pela lógica da concorrência, da redução dos serviços sociais, da desregulamentação das escolas públicas, da privatização da esfera pública, da degradação ambiental e as políticas fiscais regressivas, ocupam a cena dos debates sobre política educacional e são incorporadas às propostas governamentais de democratização da educação.

Estas posições muitas vezes partem de uma crença ideológica que as abordagens de mercado e concorrência são inerentemente mais eficientes do que planejar abordagens. Estes não levam em conta as ineficiências criadas onde os administradores da escola têm muito do seu tempo tomado para lidar com tarefas administrativas, como a compra de suprimentos e serviços, em vez de tarefas administrativas da educação.

Portanto, um sistema de ensino eficaz refere-se ao grau em que os meios ou processos educacionais resultará na realização dos objetivos educacionais, ou resultados. Em uma organização educacional, o termo "eficaz" é associado com a

qualidade da educação e inclui eficiência, produtividade, atrelada a ideia de participação.

De acordo com MASCARELLO e BARROS (2007), o quadro de precarização e deterioração das escolas que compõem o sistema de educação pública no Brasil aponta a forma como os governos têm direcionado os investimentos de forma muito amadora, sem interesse na qualidade da educação e desvalorizando a participação da sociedade na definição dos gastos dos recursos.

Portanto, o campo da educação tem vivido um processo crônico de insuficiência de financiamentos, gerando um sucateamento do sistema público em que ganha visibilidade, “[...] o processo de saúde e doença” dos educadores (SOUZA, ROZEMBERG, 2013, p. 1).

A dificuldade da gestão no tocante ao trabalho não parece provir deste ou daquele aspecto, mas de uma conjugação de instâncias que podem, em cada caso, se dispor de vários modos. É certo que muitos aspectos (p. ex., demandas da hierarquia institucional, restrições orçamentárias, entre outros) podem concorrer para as decisões tomadas por especialistas, gestores ou pelos que ocupam posições de chefia, cujas ações repercutem sobre coletividades. É certo também que essas decisões são tomadas a partir de critérios que hierarquizam o que será realizado. Portanto, elegem prioridades. Aqui está o ponto importante: dissimuladas por sua visibilidade (realidade óbvia, dirão), as questões concernentes ao trabalho são decisivas para a finalidade social de uma instituição e são comumente secundarizadas. Como o leitor pôde acompanhar nas seções anteriores, esse não é um problema restrito ao campo educacional, mas uma contradição que atravessa mais amplamente o mundo do trabalho, o que somente vem ratificar as dificuldades com que se defrontam os interessados em compreender e transformar o trabalho (ALVES, 2010, p. 1).

Em se tratando do contexto brasileiro, o objetivo da educação é contribuir com o desenvolvimento e crescimento de cidadãos mais cultos e humanizados, permitindo a formação de uma sociedade igualitária, visando obter a democratização dos elementos pedagógicos que fazem parte do cenário educacional do país. Com isso, a gestão escolar deve aumentar as oportunidades das instituições escolares em garantirem a seus alunos um ambiente de articulação de ideias, estabelecendo estratégias didáticas que visem o atendimento das necessidades de todos os envolvidos com as propostas pedagógicas democraticamente construídas (GADOTTI, 2000).

Dessa maneira, os gestores educacionais possuem a função de determinar critérios e elaborar ações que permitam a melhoria das propostas

pedagógicas, envolvendo principalmente a identificação de problemas e suas resoluções por meio de profissionais mais qualificados e envolvidos com o sistema educacional. As escolas devem ser espaços onde as crianças e jovens devem encontrar o compromisso, a competência e a humanização em formar sujeitos, a partir da consolidação de novas propostas educacionais.

Dessa forma, a gestão da educação é uma ferramenta que exige superação dos inúmeros obstáculos que compõem o cenário escolar brasileiro, onde há a carência de políticas educativas consistentes que garantam a coletividade do elemento humano, assim como metodologias claras e eficientes para assegurar uma educação para todos, garantida pela Constituição de 1988.

De modo geral, as instituições de ensino apresentam uma perspectiva voltada para o desenvolvimento de propostas que visem maior participação dos profissionais educadores, pais, alunos e da comunidade em geral, havendo a prática de políticas capazes de preparar os estudantes a partir de altos níveis de profissionalismo, promovendo níveis de escolarização cada vez melhores e influenciando na qualidade da educação brasileira.

De acordo com OLIVEIRA (2008), atualmente, o conceito de gestão escolar se desenvolveu nas últimas décadas, sendo possível identificar um novo método de orientação educacional, onde as metodologias de ensino não buscam apenas a disseminação de conteúdos e das disciplinas programáticas, mas principalmente a formação de alunos a partir da democratização da gestão educacional.

É importante destacar que a atividade de ensinar não se reduz a expor conteúdos, como também não pode ser vista como mera transmissão de conhecimentos; simultaneamente, não é sinônimo de método, exposição de estratégias, pelo qual se organiza uma aula, tampouco deve ser vista unicamente como uma organização do trabalho escolar (PANDINI, 2007, p. 18).

Baseado nesses princípios, constata-se que o ambiente educacional é composto de uma multiplicidade de elementos sociais pedagógicos que precisam ser analisados de modo significativo para que as propostas pedagógicas possam ser praticadas visando o alcance dos objetivos almejados, transpondo os desafios escolares e norteando as práticas democráticas na instituição.

Neste sentido, Luck (2000, p. 07) afirma que:

A gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque de atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino, orientados para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento. Por efetiva, entende-se, pois, a realização de objetivos avançados, de acordo com as novas necessidades de transformação socioeconômica e cultural, mediante a dinamização da competência humana, sinergicamente organizada.

A Gestão Escolar, portanto, é capaz de organizar, mobilizar e articular tanto os recursos materiais quanto as atividades humanas necessárias para assegurar que as estratégias sócio educacionais sejam desenvolvidas no intuito de otimizar a aprendizagem dos alunos, melhorando efetivamente o ambiente de interação não somente em sala de aula, mas na instituição escolar como um todo.

Em relação à função da sala de aula, Brandão (1986, p. 121) considera que:

A sala de aula funciona não como o corpo simples de alunos-e-professor, regidos por princípios igualmente simples que regem a chatice necessária das atividades pedagógicas. A sala de aula organiza sua vida a partir de uma complexa trama de relações de aliança e conflitos, de imposição de normas e estratégias individuais ou coletivas de transgressão, de acordos.

Os métodos e estratégias que envolvem a gestão escolar abrangem uma metodologia de atuação onde a aprendizagem efetiva e produtiva dos alunos é seu principal objetivo, uma vez que o cotidiano escolar oferece aos jovens oportunidades para que os mesmos possam desenvolver habilidades e competências, alcançando o conhecimento intelectual e afetivo. Segundo LUCK (2000), as competências dos alunos podem ser evidenciadas através de algumas ações, dentre elas:

- pensar de maneira criativa;
- analisar detalhadamente diferentes informações e proposições;
- expressar ideias de modo claro e objetivo;
- utilizar as disciplinas escolares para resolver problemas rotineiros;
- manter comportamentos e atitudes democráticas.

Através das ações citadas acima, entende-se que o processo de gestão escolar se encontra direcionado ao aprendizado dos alunos em relação ao mundo em que vivem e a respeito de si mesmos, auxiliando na aquisição de saberes úteis, de complexidade gradativa, a fim de avaliar a realidade social, política e econômica como instrumentos para o exercício da cidadania. Cabe ressaltar que tanto a cidadania quanto a democracia são responsáveis pela validade universal, onde os valores ideais se constroem a partir da evolução psicológica, social e política do homem, mantendo princípios igualitários e coletivos responsáveis por combater a desigualdade e exclusão social.

Assim, no âmbito educacional, o aluno obtém o conhecimento não somente em sala de aula, mas em todo o ambiente escolar, visto que a maneira como a instituição funciona e é organizada é determinante para a interação dos alunos com colegas, professores, diretores e com as próprias propostas pedagógicas. Assim, diante disso, “ganha corpo e importância à gestão da escola e a atuação dos profissionais que a promovem. Subsidiar a realização desse trabalho e refletir sobre o mesmo é, portanto, uma tarefa aberta a contribuições” (LUCK, 2000, p. 08).

É fato que a escola é o ambiente ideal para o desenvolvimento de oportunidades que permitam o desenvolvimento do cidadão. Assim, ao considerar que através do ensino é possível construir indivíduos competentes e profissionais, nota-se que o ato de educar se demonstra como o melhor caminho para incentivar as atitudes e comportamentos democráticos e autônomos. Sobretudo, para que isto seja alcançado, as instituições escolares devem manter a autonomia de suas propostas pedagógicas e incentivar a participação da sociedade na gestão.

Cabe enfatizar que o projeto pedagógico de uma instituição escolar é imprescindível para a organização do sistema de ensino e conseqüentemente do processo educativo, mas, quando se fala em democratizar as decisões da escola, o Conselho escolar é representativo dos segmentos da escola. Isto ocorre uma vez que as propostas educativas costumam direcionar e orientar as estratégias pedagógicas, atendendo as necessidades dos alunos e da escola. Entende-se então que este projeto pode ser considerado a identidade da escola, pois estabelece todas as ações educativas que a mesma irá oferecer aos seus alunos, onde o professor é a principal ferramenta disseminadora do conhecimento.

Assim sendo,

A função social do professor está posta nessa totalidade. Como uma prática social, a função docente articula-se com a nova sociabilidade do capital, mediante os papéis que ela cumpre, no sentido de transformar ou de legitimar as políticas educacionais em curso, demandadas pela nova ordem mundial. Essa função mantém uma relativa autonomia em relação à sociabilidade global, como uma particularidade desse todo social (SILVA, 2006, p. 02).

Logo, a gestão democrática escolar possui o intuito de buscar respostas mais justas para os problemas e obstáculos observados nas políticas educacionais brasileiras, uma vez que a educação é um dos objetivos mais esperados pela população. Luck (2000, p. 12) afirma que isto ocorre, pois “se reconhece que a educação, na sociedade globalizada e economia centrada no conhecimento, constitui grande valor estratégico para o desenvolvimento de qualquer sociedade, assim como condição importante para a qualidade de vida das pessoas”.

A democratização da gestão escolar só pode ser obtida a partir da transparência, possuindo assim a autonomia, participação e liderança necessárias para aumentar as competências dos projetos pedagógicos. Com isso, a instituição escolar poderá aumentar suas próprias oportunidades participativas a toda sociedade, visando manter estratégias pedagógicas autônomas, considerando o projeto pedagógico da escola, importante fomentador da autonomia escolar.

Porém, a consolidação da autonomia só será alcançada se a gestão incluir e garantir o poder popular como fonte de legitimidade, e ainda, o considerar como componente importante dos processos de tomadas de decisões. Como enfatiza Cury ao desenvolver o seu texto para o programa TV escola:

A gestão democrática é um princípio do Estado nas políticas educacionais que espelha o próprio Estado Democrático de Direito e nele se espelha, postulando a presença dos cidadãos no processo e no produto de políticas dos governos. Os cidadãos querem mais do que ser executores de políticas, querem ser ouvidos e ter presença em arenas públicas de elaboração e nos momentos de tomada de decisão. Trata-se de democratizar a própria democracia. Tal é o caso dos múltiplos Conselhos hoje existentes no âmbito de controle e fiscalização de recursos obrigatórios para a educação escolar, da merenda e de outros assuntos. Tal é o caso também dos orçamentos participativos em diversos municípios do país. É neste sentido que a gestão democrática é um princípio constituinte dos Conselhos intra-escolares como os Colegiados, o Conselho da Escola, os Conselhos dos Professores e outras formas colegiadas de atuação (CURY, 2005, p18)

Nessa perspectiva, observa-se que a autonomia envolve o verdadeiro entendimento da realidade educacional, considerando a opinião dos indivíduos que fazem parte do processo de ensino-aprendizagem e daqueles que irão se beneficiar com o mesmo, sendo possível construir novas oportunidades e delinear perspectivas e propostas voltadas para o crescimento da sociedade. Para isso, promover a criação de espaços institucionalizados para o exercício da gestão é uma tarefa que cabe a todos que estão envolvidos com a escola.

2. 2 Mecanismos da gestão democrática da escola: espaços instituintes da democracia

A gestão democrática, de um modo mais amplo, reúne condições de a escola ensinar seus alunos, com práticas voltadas a comunidade, usando a sociedade no desenvolvimento de ações que propiciem o aumento do rendimento escolar, por meio de um projeto de escola que garanta a plena participação dos seus sujeitos. Segundo Mendonça (2001, p. 46):

A gestão democrática do ensino fez-se presente nas reivindicações das entidades, indicando que, já naquele momento, a ideia de democratização da educação superava o conceito de escola para todos, incluindo a noção da escola como espaço de vivência democrática e de administração participativa. A despeito das mobilizações para que a gestão democrática do ensino fosse incluída na Constituição sem restrições, manobras de grupos conservadores no Congresso Nacional, se não conseguiram expurgar a expressão em sua totalidade, terminaram por limitá-la ao ensino público.

Nesse contexto, SPOSITO (1993) cita projetos educacionais que se encaminharam em direção a um sentido mais democrático de construção dos processos educacionais:

- (1) O ideário da Escola Nova de 1920 e 1930, com propostas educativas explícitas de desenvolvimento, nas crianças, de sentimentos comunitários e de vida democrática.
- (2) A participação da família no cotidiano escolar, ainda que apoiada por programas escolares de caráter predominantemente assistencial.
- (3) A reforma da instrução pública em São Paulo, na década de 30, empreendida por Lourenço Filho, e a de Fernando de Azevedo no Distrito Federal - ambas

consideradas marcos introdutórios importantes para a inserção das associações de pais e mestres na organização escolar.

- (4) A introdução dos órgãos de Cooperação escolar que determinavam a instituição de auxílio à escola, congregando pais e mestres, e visavam amainar as dificuldades de alunos carentes, a partir de 1950.

Já Teixeira (1994, p. 69), fala sobre o fortalecimento do papel dos municípios em relação à escola:

Primeiro que tudo teremos criado com o novo plano cerca de 3 000 unidades administrativas escolares em todo o país, que tanto são os municípios, com os seus conselhos de administração escolar, representativos da comunidade, paralelos aos conselhos municipais ou câmaras de vereadores, com poderes reais e não fictícios de gestão autônoma do fundo escolar municipal e direção das escolas locais.

Segundo Rosa (2009 p. 17) para compreender a natureza do processo de gestão escolar democrática, que se estabelece nos anos de 1980 com uma marcante luta pela sua instauração, é preciso buscar diferentes fatores que o influenciaram, mencionado que:

O primeiro deles, de uma importância estante, é associado à mudança amplamente sofrida pelo contexto sócio-político da sociedade brasileira durante o período da ditadura militar (1964-1985), em que a ideia de práticas democráticas de gestão foi abafada, uma vez que a administração pública do Brasil se dava de maneira autoritária, com pouca participação popular e sem os mecanismos próprios da democracia representativa. Conseqüentemente, a escola também sofreu uma gestão centralizadora, sem um maior envolvimento da comunidade local. É a partir dos anos 80 que, de maneira marcante, certos segmentos da sociedade passam a contestar essas características da gestão pública e a lutar por uma prática mais democrática e inclusiva. Assim é que, no bojo do movimento de renovação política pelo qual o Brasil passava, a escola começa a estruturar uma abertura à participação da sociedade em sua administração.

O autor lembra, no entanto, que, mesmo durante no regime militar, existiram experiências de gestão de escolas com maior participação dos seus usuários, citando como exemplo, as gestões municipais assinaladas por Cunha (2005) de Boa Esperança (ES) e Lages (SC), durante os anos 70 e 80. Como segundo fator, Paro (2005) apud Rosa (2009, p. 17) menciona:

O segundo fator, decorrente do primeiro, foi a postulação, devido à consolidação da abertura política, pelos segmentos da comunidade escolar – como professores, funcionários, responsáveis e alunos –, de uma modificação nas relações sociais e políticas tecidas no interior da escola.

Argumentava-se, para tanto, que a instituição seria o local privilegiado da diversidade de opiniões e pensamentos e, assim sendo, não seria coerente que a gestão ocorresse de modo a valorizar apenas uma concepção de mundo. Dessa maneira, colocava-se a necessidade de se criar meios para que outras vozes pudessem participar da execução e das decisões a serem desenvolvidas no espaço escolar, surgindo, destarte, a demanda por uma gestão escolar compartilhada.

De acordo com Rosa (2009) o terceiro fator favorece a adoção da gestão democrática nos anos 90, através da disseminação de ideias de cunho neoliberal com ênfase na diminuição do tamanho e das atribuições do Estado. Ele afirma que:

(...) esse receituário se baseia fundamentalmente na ideia do mercado possuir uma auto capacidade de se regular e, em função disso, do Estado ter que apequenar a sua participação na economia. Para tanto, o aparelho estatal deve “diminuir”, com o fortalecimento de processos de privatização, as reformas econômicas estruturais – que se alinham com as regulamentações de organismos multilaterais (como FMI e Banco Mundial) –, e o oferecimento de serviços em conjunto com a sociedade civil – que passam a ser exercidos em muitas ocasiões pelas ONGs (Organizações não-governamentais) (ROSA, 2009, p. 18)

Já Abranches (2003), destaca que essa situação se fortalece, então, no país, a partir do final dos anos 80, como uma resposta ao Estado “centralizador” que tínhamos durante a vigência do regime militar, visto que, sobretudo a partir da Constituição de 1988, tivemos uma descentralização das funções do Governo Federal – com os municípios e estados oferecendo e promovendo efetivamente os serviços públicos – e, também, uma aproximação maior do Estado com entidades civis, como as próprias ONGs.

Enquanto Rosa (2009) complementa, destacando que dentro da ótica neoliberal, a gestão democrática pode ser considerada muito eficaz na fuga do controle majoritário da escola pelo Estado. E explica que isso poderia ocorrer, uma vez que já seriam os próprios usuários, oriundos da sociedade civil, que estabeleceriam como ocorreria a administração da escola, e não o aparelho estatal, visto como refratário das dinâmicas sociais positivas.

Abranches (2003, p. 18) explica que:

(...) ocorreu uma defesa em favor da construção da gestão escolar democrática por dois caminhos bem distintos: o primeiro diz respeito a uma concepção “de esquerda” – pela qual esse mecanismo seria eficiente para aproximar a sociedade de um serviço essencial e para construir um ambiente de valorização da democracia em detrimento de um autoritário – e o segundo, “direitista” – que enfatizaria a importância da gestão democrática

como um mecanismo de diminuir o Estado, acarretar uma seletividade dos gastos públicos e descentralizar os conflitos, que não mais ocorreriam no seio do aparelho estatal.

Para melhor compreender o que vem sendo tratado, consideramos necessário lembrar que as pesquisas sobre a gestão escolar democrática a partir de 1988, estão centradas na relação burocratização e democratização da gestão escolar. Segundo Rosa (2009, p. 19):

(...) com a abertura política no Brasil, fez-se necessária a elaboração de dispositivos legais para que ocorresse a gestão escolar democrática. Tem-se, então, a própria Constituição de 1988, que incorpora, em seu texto, a necessidade da ocorrência dessa gestão nas escolas públicas¹, através da obrigatoriedade de acesso ao ensino fundamental gratuito, inclusive para os estudantes que não o completaram em idade própria, e da progressiva universalização do ensino médio gratuito.²

A Lei de Diretrizes e Bases de 1961 dispunha que essa obrigatoriedade se daria a partir dos sete anos de idade. Por sua vez, a Constituição de 1969 estabeleceu o ensino primário obrigatório a todos, dos sete aos quatorze anos, sendo gratuito nos estabelecimentos oficiais. A Lei de nº 5.692, de 1971, que reformou a LDB de 61, entendeu ser o ensino primário, o referido na Constituição de 1969, correspondente ao primeiro grau, dobrando o tempo de obrigatoriedade e gratuidade de quatro para oito anos (MENDONÇA, 2000, p. 79). No entanto, Rosa (2009, p. 19) explica como a gestão democrática ocorreu, conforme a Constituição Federal note:

O processo de luta pela democratização do ensino, segundo Cunha (2005), se inicia com algumas experiências, ocorridas entre os anos de 1977 e 1987, em administrações municipais – como Boa Esperança (ES), Lages (SC), Blumenau (SC) e Piracicaba (SP) –, nas quais a gestão educacional foi marcada pela implantação de mecanismos de participação e descentralização. O mesmo autor ainda aponta as experiências de governos estaduais – eleitos em 1982, com ênfase nos Estados de São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro e Paraná –, cujas Secretarias de Educação foram ocupadas por educadores, com experiências participativas, identificados com as lutas pela democratização do ensino público. Uma dessas experiências, citada pelo autor, diz respeito à reação dos Secretários – que formaram o “Fórum de Secretários Estaduais”, depois transformado em Conselho Estadual – contrária aos mecanismos impositivos do Ministério de Educação. Nos Estados, os Conselhos Estaduais eram apontados como possíveis referências, em termos de processo de mudança, para os sistemas de ensino; pois, à medida que os mandatos dos antigos membros iam terminando, novos educadores, mais comprometidos com um ensino público mais democrático, foram sendo nomeados. O governador Leonel Brizola do Rio de Janeiro, por exemplo,

¹ Colocação presente no inciso VI, do artigo 206, da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.

² Artigo 208, incisos I e II, da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.

fez uma dissolução de todo o Conselho, nomeando novos membros para a construção de outro colegiado.

Mas para os casos de democratização de gestão nesses governos estaduais Saviani, entretanto, esclarece que:

[...] em nível estadual, diversos governos de oposição ao regime militar, eleitos em 1982, ensaiaram medidas de política educacional de interesse popular, destacando-se: Minas Gerais, com o Congresso Mineiro de Educação, o combate ao clientelismo e a desmontagem do privatismo; São Paulo, com a implantação do ciclo básico, o estatuto do magistério, a criação dos conselhos de escola e a reforma curricular; Paraná, com os regimentos escolares e as eleições para diretores; Rio de Janeiro, com os CIEPs, apesar de seu caráter controvertido; e mesmo Santa Catarina, onde a oposição não conquistou o governo do estado, mas realizou um congresso estadual de educação que permeou todas as instâncias político-administrativas da educação catarinense. (SAVIANI, 1997, p.34)

Rosa (2009, p. 20) salienta que as mudanças nos sistemas públicos de ensino ocorreram concomitante às Conferências Brasileiras de Educação (CBE), capazes de aglutinar educadores de todo o país, que, através de uma participação política, promoviam uma gestão democrática.

Porém, uma carta foi emitida, contendo alguns pontos em relação a democratização educacional, contendo itens como: a defesa do funcionamento autônomo e democrático das universidades, a descentralização da gestão do governo federal para os municípios e estados, e a garantia de: controle das políticas de educação pela sociedade civil; formas democráticas de participação; acesso à educação pelos alunos que não completaram sua formação na idade apropriada e laicidade (MENDONÇA, 2000).

A carta era formada por vinte e uma preposições para a educação, para não mencionar todas, destacam-se a seguir, as que mais compreendem a gestão democrática:

- 1) A educação é um direito de todos os brasileiros e será gratuita e laica nos estabelecimentos públicos, em todos os níveis de ensino. [...]
- 7) É dever do Estado prover o ensino fundamental, público e gratuito, e igual qualidade, para todos os jovens e adultos que foram excluídos da escola ou a ela não tiveram acesso na idade própria, provendo os recursos necessários ao cumprimento desse dever [...]
- 12) As universidades e demais instituições de ensino superior terão funcionamento autônomo e democrático. [...]
- 14) A lei regulamentará a responsabilidade dos estados e municípios a administração de seus sistemas de ensino e a participação da União para

assegurar um padrão básico comum de qualidade dos estabelecimentos educacionais. [...]

19) O Estado deverá garantir à sociedade civil o controle da execução a política educacional em todos os níveis (federal, estadual e município), através de organismos colegiados, democraticamente constituídos.

20) O Estado assegurará formas democráticas de participação e mecanismos que garantam o cumprimento e o controle social efetivo das suas obrigações referentes à educação pública, gratuita e de boa qualidade em todos os níveis de ensino. (MENDONÇA, 2000, p. 85)

Em relação a essa carta, Cunha acrescenta:

Estas duas reivindicações [laicidade e dinheiro público em instituições públicas] foram de grande importância para a montagem da plataforma das entidades populares no Fórum por elas criado para elaborar um documento de unidade que expressasse uma plataforma democrática para a nova constituição. (CUNHA, 2005, p.98)

De acordo com Cunha (2005, p. 432): “A Carta de Goiânia foi posta como elemento de discussão, e forneceu um quadro geral a que foram acrescentados os pontos específicos de cada uma das entidades do fórum.”

Logo, a gestão democrática teve início no Brasil, devido a necessidade da escola no interesse e envolvimento da comunidade escolar, em relação aos acontecimentos relacionados ao trabalho pedagógico como a tomada de decisões para fatos que influenciam diretamente o andamento da escola.

O modelo de educação dentro de uma perspectiva democrática, pela qual se vivencia uma gestão participativa, comprometida com a construção de uma escola pública de qualidade, busca formar alunos livres e conscientes que consigam fazer uma aproximação crítica entre a escola e a vida. Assim, a cidadania será construída a partir do exercício efetivo de práticas democráticas e participativas na escola, comprometidas com a emancipação e a autonomia dos sujeitos ativos, atores de sua própria história e conseqüentemente com a melhoria da qualidade do ensino.

Nessa perspectiva, a escola de hoje precisa articular-se para formar cidadãos aptos ao questionamento, à problematização, à tomada de decisões, buscando soluções individuais e para o mundo onde se vive. Quando todos participam, o envolvimento e o comprometimento de todos se amplia. Descubrem

que têm uma causa em comum, comprometem-se com a vida dos educandos e com o futuro da escola. Assumem responsabilidades com as mudanças.

Diante disto afirma-se ser a gestão democrática a melhor forma de mediação para a consecução de objetivos educacionais voltados à formação para a “maior satisfação individual e melhor convivência social” possíveis, entende-se que todos os sujeitos envolvidos com o processo educacional devem com ele implicar-se. Nesse sentido, a participação seria a expressão maior do que aqui entendemos por gestão democrática.

Nesse sentido, Freire já nos alertava de que como seres políticos, os homens não podem deixar de ter consciência do seu ser ou do que está sendo, e “é preciso que se envolvam permanentemente no domínio político, refazendo sempre as estruturas sociais, econômicas, em que se dão as relações de poder e se geram as ideologias” (FREIRE, 2003).

Por conseguinte, a *democracia escolar* só se tornará efetiva a partir de um processo de *gestão democrática*, entendida “como uma das formas de superação do caráter centralizador, hierárquico e autoritário que a escola vem assumindo ao longo dos anos...” (Antunes, 2002), cujo objetivo maior é garantir a participação e a autonomia das escolas e a qualidade do ensino ofertado. É extremamente importante acrescentar que a gestão da escola não visa apenas à melhoria do gerenciamento da escola, visa também à melhoria da qualidade do ensino. Busca, sobretudo, consolidar uma esfera pública de decisão no espaço educacional, construindo uma esfera pública de decisão, fortalecendo o controle social sobre o Estado, a fim de garantir que a escola pública atenda aos anseios e às necessidades da população a que se destina. Democracia implica, ainda, corresponsabilizar com os compromissos assumidos e, por isso, cabe-nos fiscalizar, acompanhar e avaliar as ações dos governantes, como também dos compromissos assumidos coletivamente.

A democratização da sociedade brasileira e, especificamente, da educação, dar-se-á não apenas pela garantia de acesso à escola, mas também da permanência e do sucesso do educando. A escola precisa cumprir a sua função social e por acreditar em tais afirmações considera-se necessário a implantação de um modelo de gestão democrática nas escolas capaz de promover melhora nos

níveis de ensino. Refletir sobre tais questões se torna urgente em tempos atuais uma vez que ainda encontramos uma grande parcela de nossas escolas envolvidas em práticas autoritárias e em modelos gerenciais que em nada contribuem para melhorar os índices educacionais de nossa sociedade.

A educação de melhor qualidade necessita, sem dúvida, de competências nas dimensões política, técnica, ética e estética, em prol do desenvolvimento humano e do bem-comum. A qualidade que nos interessa deve se traduzir na democratização do conhecimento para todos os educandos. A respeito da relação entre gestão democrática e qualidade do ensino Gadotti fala que:

Ela certamente não solucionará todos os seus problemas, mas há razões, teóricas e experimentais, para crer que ela é um condicionante imprescindível da qualidade. Participar da gestão significa inteirar-se e opinar sobre os assuntos que dizem respeito à escola, isso exige um aprendizado que é, ao mesmo tempo, político e organizacional. (GADOTTI, 1994).

Ainda segundo ele:

Como a escola deve formar para a cidadania, ela deve dar o exemplo. A gestão democrática é um passo importante no aprendizado da democracia. A escola não tem um fim em si mesma. Ela está a serviço da comunidade. Nisso, a gestão democrática da escola está prestando um serviço também à comunidade que a mantém. (GADOTTI, 1994)

Além disso, nas palavras de Gadotti (1994) *“a gestão democrática pode melhorar o que é específico da escola: o seu ensino”*. Isso se explica pelo fato de que os envolvimento dos diferentes atores no processo educacional propiciará um contato maior e permanente entre eles, o que pressupõe um conhecimento mútuo.

Nesse caso, a gestão escolar torna-se imprescindível para os dias atuais, tendo que ser aceita pelas escolas e pela educação, visto os benefícios que traz ao aprendizado dos alunos e da própria sociedade em relação à escola.

3. O CONSELHO ESCOLAR: INSTRUMENTO DE DEMOCRATIZAÇÃO DA PARTICIPAÇÃO

É preciso ampliar a democracia representativa reconquistada com a participação ativa da sociedade nos diversos espaços sociais – a democracia participativa. A escola é um desses espaços. A gestão escolar democrática é uma forma de democracia participativa que favorece o exercício da cidadania consciente e comprometida com os interesses da maior parte da sociedade. O Conselho Escolar é um órgão colegiado, no qual participam a comunidade escolar e a comunidade local. O Conselho Escolar, em sintonia com a administração da escola, visa tomar decisões coletivas nas áreas administrativa, financeira e político-pedagógica (MEC, 2004 p. 18).

3.1. O Conselho Escolar no Brasil: trajetória de sua constituição

A primeira condição para existência do Conselho Escolar é a busca de uma gestão democrática e compartilhada, dentro do processo administrativo da escola. Juarez de Paula (2000)³ observa que “vivemos em um país de cultura estatista” e que “a maioria pensa que as assim chamadas políticas de desenvolvimento são uma responsabilidade exclusiva do Estado”. Entretanto, segundo ele “ao observarmos experiências bem sucedidas de desenvolvimento, descobrimos que na maioria dos casos existe um elevado nível de cooperação e parceria entre Estado, Mercado e Sociedade”. Segundo o entendimento de Franco (2000)⁴ “a intervenção do Estado, ainda que necessária, imprescindível, insubstituível mesmo, não é suficiente para promover o desenvolvimento”.

Juarez de Paula (2000) bem emenda que:

O desenvolvimento, sobretudo se quer ser humano, social e sustentável, exige o protagonismo local. Os maiores responsáveis pelo desenvolvimento de uma localidade são as pessoas que nela vivem. Sem o interesse, o envolvimento, o compromisso e a adesão da comunidade local, nenhuma política de indução ou promoção do desenvolvimento alcançará êxito. Para obter esse nível de participação da comunidade local, é preciso adotar estratégias de planejamento e gestão compartilhada do processo de desenvolvimento. Tais estratégias permitem à comunidade local, através da experiência prática, o aprendizado necessário para que ela seja capaz de identificar potencialidades, oportunidades, vantagens comparativas e

³ PAULA, Juarez De. DESENVOLVIMENTO E GESTÃO COMPARTILHADA, 2000. Disponível em: http://br.geocities.com/eridiane/ea/desenvolvimento_e_gestao_compartilhada.doc.

⁴ FRANCO, Augusto De. Além da Renda – a pobreza brasileira como insuficiência de desenvolvimento, Instituto de Política – Millennium, 2000.

competitivas, problemas, limites e obstáculos ao seu desenvolvimento, a partir dos quais poderá escolher vocações, estabelecer metas, definir estratégias e prioridades, monitorar e avaliar resultados, enfim, a capacitação requerida para planejar e gerenciar, de forma compartilhada, o processo de desenvolvimento local.⁵

Portanto, “as estratégias de planejamento e gestão compartilhada, por serem participativas, contribuem para o crescimento do capital humano e do capital social”, ampliando assim “as possibilidades de empoderamento da população local e facilitando a conquista da boa governança, que são algumas das condições necessárias para o desenvolvimento sustentável”. Portanto, através da gestão compartilhada, cria-se “um processo através do qual, de forma participativa, o grupo trabalhará na identificação das potencialidades, oportunidades, vantagens comparativas e competitivas que podem alavancar o desenvolvimento local”, de modo que “também nessa etapa, o grupo trabalhará na identificação dos problemas, obstáculos ou limites que têm impedido o desenvolvimento local.” (JUAREZ DE PAULA, 2000 p. 90).

Observa-se ainda que:

A primeira grande dificuldade encontrada na difusão de experiências de gestão compartilhada é a baixa credibilidade do poder público, seja no âmbito municipal, estadual ou federal. A população local tem inúmeras razões para ter dúvidas quanto ao real compromisso das organizações governamentais em respeitar os procedimentos e resultados de um processo genuinamente participativo. Nos últimos dez anos, a maior parte dos programas e projetos governamentais tem exigido algum tipo de participação popular. Assim, multiplicaram-se nos municípios os conselhos setoriais de todo tipo. Ocorre que na maioria dos casos, tais conselhos não funcionam de fato, não têm qualquer autonomia, são controlados pelos prefeitos e só existem para cumprir uma exigência na obtenção do repasse de recursos. Nesse caso, temos que trabalhar fortemente com a ideia de que a gestão compartilhada precisa ser uma conquista da sociedade, ou seja, uma ampliação da esfera pública, uma forma de radicalizar a democracia, ampliando as possibilidades de participação e controle social na gestão daquilo que é do interesse público. Portanto, é antes uma conquista social do que uma concessão estatal. (JUAREZ DE PAULA, 2000, p. 90).

Mas LUCK (2000) chega a observar então que “no contexto da educação brasileira, tem sido dedicada muita atenção à gestão na educação que, enquanto um conceito novo, superador do enfoque limitado de administração”, que “se assenta sobre a mobilização dinâmica e coletiva do elemento humano, sua energia e

⁵ PAULA, Juarez De. DESENVOLVIMENTO E GESTÃO COMPARTILHADA, 2000. Disponível em: http://br.geocities.com/eridiane/ea/desenvolvimento_e_gestao_compartilhada.doc. .

competência, como condições básicas e fundamentais para a melhoria da qualidade do ensino”, bem como da “transformação da própria identidade da educação brasileira e de suas escolas, ainda carentes de liderança clara e competente, de referencial teórico-metodológico avançado de gestão”, bem como “de uma perspectiva de superação efetiva das dificuldades cotidianas, pela adoção de mecanismos e métodos estratégicos para a solução dos seus problemas”.

Portanto, ainda para a autora:

A gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque de atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino, orientados para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento. Por efetiva, entende-se, pois, a realização de objetivos avançados, de acordo com as novas necessidades de transformação socioeconômica e cultural, mediante a dinamização da competência humana, sinergicamente organizada (LUCK, 2000 p. 67).

E assim:

Compete à gestão escolar estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar a cultura das escolas, de modo que sejam orientadas para resultados, isto é, um modo de ser e de fazer caracterizado por ações conjuntas, associadas e articuladas. Sem esse enfoque, os esforços e gastos são dispendidos sem muito resultado, o que, no entanto, tem acontecido na educação brasileira, uma vez que se tem adotado, até recentemente, a prática de buscar soluções tópicas, localizadas e restritas, quando, de fato, os problemas da educação e da gestão escolar são globais e estão inter-relacionados. Estes não se resolvem ora investindo em capacitação, ora em melhoria de condições físicas e materiais, ora em metodologias, ora em produção de materiais, etc. É preciso agir conjuntamente em todas as frentes, pois todas estão inter-relacionadas (LUCK, 2000 p. 69).

Portanto, “a gestão dentro do Conselho Escolar constitui uma dimensão importantíssima da educação, uma vez que”, por meio dela, “observa-se a escola e os problemas educacionais globalmente, e se busca abranger, pela visão estratégica e de conjunto, bem como pelas ações interligadas, tal como uma rede, os problemas que, de fato, funcionam de modo interdependente”. Caberia ressaltar ainda que “a gestão escolar é uma dimensão, um enfoque de atuação, um meio e não um fim em si mesmo, uma vez que o objetivo final da gestão é a aprendizagem efetiva e significativa dos alunos, de modo que, no cotidiano que vivenciam na escola”, bem

como “desenvolvam as competências que a sociedade demanda, dentre as quais se evidenciam: pensar criativamente; analisar informações e proposições diversas, de forma contextualizada”, para que possam ainda “expressar ideias com clareza, tanto oralmente, como por escrito; empregar a aritmética e a estatística para resolver problemas; ser capaz de tomar decisões fundamentadas e resolver conflitos, dentre muitas outras competências necessárias para a prática de cidadania responsável”. (LUCK, 2000).

Assim, “o processo de gestão escolar deve estar voltado para garantir que os alunos aprendam sobre o seu mundo e sobre si mesmos em relação a esse mundo, adquiram conhecimentos úteis”, bem como “aprendam a trabalhar com informações de complexidades gradativas e contraditórias da realidade social, econômica, política e científica, como condição para o exercício da cidadania responsável”. Portanto, “com esta demanda, o sentido de educação e de escola se torna mais complexo e requer cuidados especiais”, sendo que “o aluno não aprende apenas na sala de aula, mas na escola como um todo: pela maneira como a mesma é organizada e como funciona; pelas ações globais que promove; pelo modo como as pessoas nela se relacionam” e como “a escola se relaciona com a comunidade, pela atitude expressa em relação às pessoas, aos problemas educacionais e sociais, pelo modo como nela se trabalha, dentre outros aspectos.” (LUCK, 2000).

Já para Vaz (2008 p. 79):

Muito se fala em gestão participativa, porém ainda temos muito que refletir sobre essa modalidade de gestão para que possamos validar de fato essa prática com o objetivo de contribuir para a transformação social: todos os países que estão se dando bem fizeram um grande esforço para aperfeiçoar a educação, em todos os níveis e, em particular, resolveram o desafio de oferecer uma educação básica de qualidade a praticamente, todos os seus cidadãos. Para analisarmos a qualidade de uma gestão participativa na construção de uma educação que venha cumprir seu objetivo social, contemplando uma formação que crie condições de transformação social faz-se necessário situarmos o panorama educacional através das seguintes perspectivas teórico-políticas, que possam dar respostas à complexidade do campo educacional: função social da escola, gestão democrática / participativa e papel do gestor escolar. Atualmente, as desigualdades sociais, econômicas e culturais no Brasil são fatos decorrentes de uma sociedade capitalista que vem passando por um período de transformação denominado "era do conhecimento", isto porque o conhecimento é o elemento principal da nova organização social e econômica mundial.

Portanto, se “este fato traz mudanças significativas para a sociedade, também o faz com a escola, pois as novas tendências sociais, econômicas, tecnológicas, etc. passam a exigir da escola novas atribuições, isto é, com a mudança da sociedade, a função social da escola também sofre alterações”. Neste contexto, “a escola, em todos os níveis e modalidades da Educação Básica, tem como função social formar cidadão, isto é, construir conhecimentos, atitudes e valores que tornem o estudante solidário, crítico, ético e participativo”. Assim, “a democratização na/da escola é um desafio que há muito vem se tentando alcançar, porém já é passada a hora de enfrentarmos este desafio com determinação, comprometimento e competência para que não seja desperdiçado mais um século de lutas sem resultados”. Para isso, “torna-se necessária a construção de uma escola democrática, plural e com qualidade social”, o que no mais das vezes só se construirá com a gestão compartilhada. (VAZ, 2008).

4. A COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA NA ORGANIZAÇÃO DO CONSELHO DE ESCOLA: A realidade da U.I Municipal Antônio Reginaldo Lopes

4.1. Descrevendo a escola

A Unidade Integrada Municipal Professor Antônio Reginaldo Lopes, localizada no município de Guimarães-Maranhão, Rua Emílio Habibe, S/ Nº, atende alunos do Ensino Fundamental das séries iniciais (1º ao 5º ano) e das séries finais (6º ao 9º ano) da zona urbana no ensino regular, assim como também na modalidade do EJA (Educação de Jovens e Adultos) no horário noturno.

Sua fundação ocorreu no dia 05 de dezembro de 1986 mediante o projeto de Lei Nº 492/86 apresentado ao presidente da Câmara de Vereadores e demais vereadores pelo Vereador Antônio Luís Brito, que também era professor da cidade, objetivando atender os alunos que saíssem da Pré-escola da rede municipal, de 1ª à 4ª série na época, conforme os preceitos da Lei Federal Nº 5692/71, pois a zona urbana tinha somente uma escola nesse nível, só que estadual, atendendo toda a comunidade vimarense.

O nome desta escola é em homenagem ao educador Antônio Reginaldo Lopes pela sua dedicação na educação vimarense e destaque no seu conhecimento sobre a educação. No ano da sua fundação, atendeu oitenta alunos divididos em quatro turmas de 1ª série (hoje primeiro ano) com resultados significativos para a comunidade, pois os professores desenvolveram um trabalho dinâmico e com experiências de aprendizagens satisfatórias para o desenvolvimento integral do aluno.

Uma das grandes dificuldades da escola apresentada no decorrer da sua trajetória é a falta de um espaço próprio para exercer seu papel social, pois já funcionou em diversos prédios públicos e outras vezes alugado sem na verdade ter uma estrutura adequada para atender a clientela dos educandos. Entretanto isso não foi motivo para que o grupo de professores até hoje desistir de cumprir a sua missão, pois o trabalho desenvolvido na escola sempre agradou os pais e demais familiares da escola.

Nesta escola o grupo de professores sempre foi preocupado com a qualidade de ensino ofertada. Mesmo assim, tinha algo que ainda precisaria

organizar para dá mais segurança a todos, no caso a documentação de reconhecimento pelo Ministério da Educação, pois os documentos eram expedidos pela Gerência de Educação de Pinheiro. Mas, com a criação do Conselho Municipal de Educação de Guimarães (COMEG), conseguiu seu reconhecimento em 14 de Janeiro de 2011, pelo parecer nº 03/210-COMEG, da Câmara da Educação Básica, emitido no processo nº 01/03/2010-COMEG.

Hoje essa Instituição de Ensino atende os alunos em dois estabelecimentos de ensino, com uma estrutura física bem melhor, isso devido a municipalização das escolas do Ensino Fundamental em 2013, sendo que o governo do Estado e Municipal fizeram valer a Lei de Diretrizes e Bases nº 9394/96 que responsabiliza os cuidados educacionais de 1º ao 9º ano do Ensino Fundamental aos gestores municipais, ficando assim, não só os alunos, mas também os prédios estaduais aos cuidados do município para atender toda essa clientela de educandos do município.

As escolas estão localizadas na mesma rua e são bem próximas uma das outras. O prédio maior e reformado recentemente pelo governo do Estado e atende 570 alunos distribuídos em vinte turmas de 1º ao 5º ano, nos turnos matutino e vespertino, duas turmas do EJA à noite. Sua estrutura é bem moderna, ofertando uma sala bem espaçosa para biblioteca, uma sala de informática, dois pátios enormes onde são realizadas as atividades culturais da escola e o lazer das crianças nos intervalos, banheiros feminino e masculino de boa qualidade, uma sala de professor, uma de diretor escolar, uma secretaria, uma sala de visita, o quintal é bem extenso bem arborizado com uma quadra esportiva onde são realizadas as atividades de educação física e outras atividades organizadas previamente pelos professores.

O prédio menor atende os alunos do 6º ao 9º ano, também, é um belo prédio com ótima estrutura com 415 alunos distribuídos em doze turmas nos turnos matutino e vespertino, contando com uma sala de professores, uma sala de gestão, uma sala de secretaria, uma sala de informática, um pátio excelente onde são desenvolvidas várias atividades interdisciplinar e são bem aproveitados pelos alunos durante os intervalos. O quintal não possui quadra esportiva, mas todas as atividades esportivas são realizadas no Ginásio Polo Esportivo do município, localizado ao lado da escola.

No que se refere ao quadro docente desta Instituição de Ensino destaca-se um fator relevante para um aprendizado significativo da população vimarense, pois 100% (cem por cento) dos professores possuem Graduação e a metade dos professores com Pós-graduação, sendo que todos lecionam dentro das áreas estudadas. São 25 (vinte e cinco) professores atuando no nível de 1º ao 5º ano e 22 (vinte e dois) professores atendendo o nível de 6º ao 9º ano. Neste total estão inclusos os professores que trabalham com alunos deficientes respeitando suas limitações nas salas do ensino regular, com mais 5 (cinco) professores na Educação de Jovens e Adultos (EJA).

As metodologias aplicadas estão sempre voltadas para a melhoria do ensino aprendizagem das nossas crianças, jovens e adultos. Tem-se a certeza que muito se tem a construir no cotidiano das nossas escolas, entretanto, é certo que os profissionais desta escola estão no caminho certo para contribuir na formação cidadã

4.2 O Conselho da Escola: funcionamento e atribuições

Segundo Medina (1997) foi na década de 70 que o termo “Conselho Escolar” surgiu. Isto ocorreu através da intitulação da Lei nº 5.692/71, responsável por fortalecer as propostas de acompanhamento e orientação dos sistemas escolares brasileiros juntamente com as instituições de ensino, visando assim, melhorar a administração escolar e os projetos pedagógicos. Nesta época, o supervisor escolar já desenvolvia suas funções superficialmente, porém a comunidade educacional ainda não reconhecia suas funções políticas e sociais, identificando os verdadeiros benefícios de sua profissão no ambiente escolar.

Cabe enfatizar que, historicamente, existiram muitos questionamentos referentes ao papel do conselho escolar na escola, uma vez que os entendimentos pedagógicos não apresentavam informações relevantes entre os aspectos teóricos e práticos educacionais. Em relação a este fato, Saviani relata que:

Em termos teóricos porque não dispunham de um corpo próprio de conceitos, sendo, por exemplo, a chamada teoria da supervisão, um arranjo de conceitos que integravam às áreas básicas como Sociologia da Educação, Filosofia da Educação, Psicologia da Educação, História da Educação ou Didática. Em termos práticos essa falta de especificidade se traduzia na reversibilidade com que os diferentes "profissionais" ocupavam os postos da burocratização educacional, independentemente do tipo de habilitação constante de seus diplomas. (SAVIANI, 1999, p. 33).

Segundo Furtado (2010) “as transformações no campo educacional se intensificaram em meados do século XX, logo, a sociedade se organiza em prol de uma educação onde as classes menos favorecidas pudessem estar inseridas no processo educativo”. Cada instituição escolar possui inúmeros elementos e sujeitos que constituem sua história, formando assim suas propostas pedagógicas através de projetos educativos. Esses projetos, muitas vezes, são constituídos pela figura do Conselheiro Escolar, responsável por organizar, orientar e assessorar os professores durante o processo de planejamento das estratégias didáticas a serem praticadas no ambiente em sala de aula, a fim de garantir melhores oportunidades de aprendizado para os alunos.

Como afirma, o responsável de uma aluna do 2º. Ano do Ensino Fundamental da Escola Antônio Reginaldo Lopes: *o Conselheiro Escolar promoverá intervenções que possibilitem mudanças de todos segmentos que influenciarão no desempenho da escola como um todo, principalmente modificações nas práticas pedagógicas, um ensino de qualidade* (PAI Y, 2016).

Com isso, o processo de ensino aprendizagem é efetivado de modo produtivo, uma vez que toda a equipe pedagógica estará apta a exercerem suas funções, visando o atendimento das necessidades educacionais dos estudantes. Assim, entende-se que o conselheiro atua no sentido de aumentar o nível de qualidade do fazer pedagógico.

A função do conselheiro escolar torna-se parceira político pedagógico do educador para integrar a formação continuada no qual os saberes e conhecimentos interagem para a melhoria do processo ensino-aprendizagem. A prática pelo processo participativo é promover o desenvolvimento da autonomia e da responsabilidade na construção do conhecimento do educando como inserção no contexto sócio – cultural da comunidade escolar (KRUG, 2010, p. 04).

De acordo com Júnior (1997) os aspectos sociais, econômicos e políticos conseguiram influenciar as atividades exercidas pelo conselheiro escolar durante

toda a evolução educacional no Brasil. O autor revela que apesar do Conselho escolar ser reconhecida pela LDB em 1971, as verdadeiras tarefas do profissional da área só foram identificadas nas últimas décadas, onde as novas conquistas no âmbito educacional permitiram que os conselheiros e toda a equipe docente refletissem sobre o papel social e político do profissional de conselho, compreendendo que um dos objetivos mais importantes do mesmo é exercer o conselho de maneira prática, assegurando que o processo de ensino aprendizagem seja praticado a partir de competências técnicas, políticas, teóricas e humanas.

Por sua vez, Rangel (1997) afirma que a prática educativa deve ser assegurada pelo conselho educacional, mantendo o comprometimento em desenvolver suas funções objetivando melhorar a qualidade do ensino como um todo e conseqüentemente da formação humana. A função do conselheiro não é apenas contribuir com o processo de ensino aprendizagem, mas de servir como articulador e incentivador da aquisição do conhecimento propriamente dito, tornando suas funções cada vez mais humanizadas, auxiliando nas transformações que os indivíduos enfrentam durante os períodos escolares.

Mas como fazer promover as mudanças se a Coordenação Pedagógica, das séries iniciais do Ensino Fundamental, da Escola Antônio Reginaldo Lopes, na sua entrevista afirmou: *é lamentável relatar mas infelizmente na questão do Conselho Escolar desta Instituição de Ensino, os representantes não foram escolhidos dentro dos padrões exigidos, e por outro lado, só vêm para assinar documentos, quando necessário, sendo assim, as mudanças ficam a desejar* (Coordenadora I, 2016).

Já a professora do 5º. Ano do Ensino Fundamental, da mesma Instituição, enfatizou: *nas reuniões alguns representantes do Conselho Escolar se fazem ausentes, pois alguns pais e funcionários não buscam a coletividade* (Professora A, 2016).

Para Medina (1995, p.12) “o papel do conselheiro passa então, a ser redefinida com base em seu objeto de trabalho, e o resultado da relação que ocorre entre o professor que ensina e o aluno que aprende passa a construir o núcleo do trabalho do conselheiro na escola”.

Baseado nessas ideias, o planejamento das atividades desempenhadas pelo conselho escolar é imprescindível para garantir resultados satisfatórios na prática docente, já que o conselho contribui no direcionamento das atenções da equipe pedagógica para as propostas educacionais, buscando formar a consciência dos princípios e valores que rondam os projetos educacionais. Entende-se então que o conselho escolar é o responsável por orientar todos os trabalhos pedagógicos da escola.

Conforme relata Krug (2010, p. 06) “o conselho escolar age como um líder principal. Sua função é liderar professores, alunos, funcionários e pais, planejar a ação docente, promover o bom relacionamento entre todos”.

Rangel et al (2001, p. 12), afirmam:

O Conselho Escolar passa de escolar, como é frequentemente designada, a pedagógica e caracteriza-se por um trabalho de assistência ao professor, em forma de planejamento, acompanhamento, coordenação, controle, avaliação e atualização do desenvolvimento de processo ensino-aprendizagem. A sua função continua a ser política, mas é uma função sociopolítica crítica.

A Coordenadora Pedagógica continua:

É preciso articular primeiramente com a gestão, em seguida com pedagógico, fazendo compreender a importância e o papel do Conselho para melhorar não só a qualidade do trabalho escolar, mas a qualidade do seu trabalho gestor, com a participação constante do Conselho Escolar, da sua opinião nas tomadas de decisões e no ensino aprendizagem (Coordenadora I, 2016)

Enquanto incentivador das competências teóricas, técnicas, humanas e políticas, o papel do conselho envolve melhorar o processo de ensinar e aprender através de ações que visem a articulação da relação entre educador e educando, permitindo o planejamento educacional. Como a Professora do Fundamental II na sua entrevista afirma:

É preciso integrar de formar participativa todos os membros do Conselho, uma vez que estes passam a entender melhor o processo educativo, pois, o Coordenador Pedagógico é o responsável pela formação e pelo caminho de mudanças em prol da melhoria do processo de ensino e aprendizagem. Temos necessidade de animar e capacitar os nossos Conselheiros (Professora B, 2016).

A Coordenadora II (2016), por sua vez concorda e assegura: “o Conselho Escolar precisa ser ativo, participativo nas ações e nas tomadas de decisões na escola. Que opine nas práticas pedagógicas fortalecendo o ensino”.

Assim, Vasconcelos (2002, p. 15) afirma que “o planejamento educacional é da maior importância e implica em complexidade, justamente por estar em pauta a formação do ser humano”. Dessa maneira, é de responsabilidade do conselho escolar oferecer soluções para os problemas educacionais que venham a ocorrer no processo de ensino aprendizagem, exigindo o comprometimento coletivo de toda a equipe pedagógica. Portanto,

Quando se fala em mudança de sala de aula, para educadores, não há uma adesão imediata por parte dos mesmos, mas há certa resistência que deixa transparecer descrença ou desânimo. É muito comum encontrar situações em que, de um lado, os técnicos defendem as mudanças e, de outro lado, os professores fazendo de tudo para se livrarem das novas propostas. Partindo do pressuposto de que quem gerencia a prática pedagógica na sala de aula é o professor, cabe à conselho escolar ajudá-lo a estabelecer uma dinâmica que auxilie no avanço da proposta (KRUG, 2010, p. 07).

Através do pensamento de Krug (2010) percebe-se que o conselho escolar apresentar o caráter dialógico necessário para atender os fenômenos que ocorrem no ambiente escolar, promovendo os métodos avaliativos das situações e do desempenho de professores e alunos. Juntamente com o conselho escolar, os professores devem se empenhar em exercer a prática educacional de maneira mais significativa e produtiva, assumindo uma postura interdisciplinar.

Constata-se que o planejamento é fundamental para “a atuação eficiente. O conselho dirige a atenção para os fundamentos da educação. O conselho deve procurar ter consciência clara dos conceitos e crenças que determinam sua maneira de agir, dos fins que pretende atingir e os meios a utilizar” (KRUG, 2010, p. 08).

Dessa maneira, o conselho constitui-se em um agente de mudanças, facilitador e mediador, oportunizando uma relação de harmonia entre os interlocutores da instituição. Sua prática não deve estar dissociada da teoria e nem a teoria da prática.

Através dos conhecimentos analisados acima, de maneira geral, é possível afirmar que dentre as atribuições mais importantes do conselho escolar, estão:

- Organizar e coordenar as atividades pedagógicas de maneira coletiva, disponibilizando a assistência necessária para que os professores possam utilizar metodologias e instrumentos didáticos consistentes em sala de aula, visando o enriquecimento da prática pedagógica;
- Orientar a equipe pedagógica em relação ao planejamento e a disseminação dos conteúdos pedagógicos, sugerindo novas ações que possam aperfeiçoar as propostas educacionais;
- Monitorar o desenvolvimento de novos projetos e propostas educacionais, a fim de garantir que o docente atue de maneira efetiva em diferentes situações de aprendizagem.

No começo de acordo com Silva Júnior e Rangel (1997), o Conselho Escolar foi exercida no Brasil em camadas que ocasionavam o ofuscamento e não a preparação da vontade do conselho. E esse era, precisamente, o alvo ambicionado com o conselho que se tinha em tempos atrás. Para se ter uma sociedade controlada, uma instrução controlada; um conselho controlador e igualmente controlado.

Conforme Perrenoud (2000), estabelecer e conduzir condições de aprendizagem são dispor das capacidades profissionais imperativas para idear e marcar situações amplas, abertas, carregadas de sentido, que promovem um processo de pesquisa, de identificação e decisão de problemas. Proporcionando a continuação do trabalho pedagógico da escola, bem como a discussão e avaliação visando-a adequá-lo à realidade dos alunos e da comunidade escolar em que está inserido.

Para Medina (1995) “depois de muito tempo o papel do conselho passa então, a ser enxergada com baseamento em seu objeto de trabalho, e a consequência da relação que acontece entre o professor que ensina e o aluno que aprende passa a formar a cerne do trabalho do conselho na escola”. Fundamentado nisso, o plano das ações do conselho torna-se ativo para um desempenho eficiente. O conselho direciona sua atenção para as bases da educação, ele deve buscar

trazer consciência clara dos conceitos e crenças que determinam seu modo de agir, dos fins que objetiva chegar e dos meios a utilizar, pois o conselho é quem dá uma direção aos trabalhos na escola.

Contudo entende-se que os coordenadores pedagógicos são distintos agentes de uma boa relação, agilizadores de ações, de trabalhos que produzam as diferentes equipes escolares em busca de uma melhor identidade da escola, e, por conseguinte, de um melhor e mais adequado trabalho pedagógico e social. O debate sobre a função do Conselho escolar exige a reflexão sobre a finalidade do ato educativo, no qual a Coordenação figura como de grande relevância, tendo em vista que este profissional está envolvido diretamente com a tarefa de educar. Assim, a educação deve estimular a ação do sujeito para a construção de conhecimentos, propiciando a criticidade, bem como a reflexão.

Por isso, o Pai W (2016) na sua entrevista vem reforçar que: *tanto o Coordenador, como Conselho Escolar têm participação direta com os processos administrativos, financeiros e pedagógicos da escola.*

E a Professora entrevistada conclui:

A primeira função do Conselho Escolar atualizar o seu Regimento Interno, pois, é ele que define as ações importantes com o calendário de reuniões, as tomadas de decisões, as substituições de conselheiros entres outras. A segunda, juntamente com a gestão e a coordenação, é a elaboração, discussão e aprovação do PPP, convocar assembleias gerais da comunidade escolar, bem como garantir sua participação. Participar do calendário escolar, acompanhar a evolução dos indicadores educacionais e fiscalizar a gestão administrativa. (Professora B, 2016)

Nesse contexto, a Coordenação deve ser comprometida com a prática educativa que gere a transformação social. Sua ação visa a formação cultural, social e moral dos indivíduos, a fim de que se apropriem do patrimônio histórico que foi construído pela humanidade, incluindo a participação nos processos decisórios. Nas relações em que se estabelece na realidade escolar, o conselho educacional assume papel de fundamental importância, pois atua com toda a comunidade escolar. Segundo Medina (1997, p.33):

É também indispensável que se entenda que o espaço ocupado pelo conselho na escola não lhe garante privilégios, pelo fato de não estar regendo classe, ao contrário, atribui-lhe um trabalho amplo na escola, envolvendo a ação dos professores, o anseio da comunidade e o desejo dos alunos.

Percebe-se assim, que o conselho educacional firma a responsabilidade com a realidade escolar, na qual está inserido. Cabe a este profissional ter uma visão ampla dos aspectos que fazem parte do cotidiano escolar que irá supervisionar.

Rangel (1997, p.148) afirma que:

Tratando-se das atividades escolares e da supervisão, que na escola se faz no âmbito do processo ensino-aprendizagem, a “visão nobre” alcança os fatores inerentes às relações entre alunos, professores, conteúdos, métodos e contexto de ensino.

Assim sendo, o papel do conselho educacional é de suma importância, pois cabe a ele fazer uma leitura abrangente da realidade da escola. Acerca do papel do conselho escolar, Barcellos (2004, p.25), esclarece que:

A supervisão pedagógica dirige-se ao ensino e à aprendizagem. É a qualidade do ensino o objeto de seu trabalho, pautado na interação entre conselho e professores, e não uma apreciação da qualidade imposta de cima para baixo

Para tanto o exercício da Coordenação Pedagógica deve constituir-se como instrumento de controle da qualidade de ensino. Este exercício ocorre através do processo de investigação e ação. O trabalho que desenvolve visa em primeiro lugar a melhoria do ensino, mas, pode influenciar na democratização da participação nos Órgãos Colegiados, como o Conselho Escolar, fundamentando a comunidade sobre a importância do mesmo para a mudança das práticas burocráticas que se apresentam em muitas instituições (ANDRADE apud PIZAN et al, 2003).

Diante desta análise, é importante ressaltar que a ação do Conselho Escolar está longe de uma função mecanizada e baseada em uma rotina burocrática, como acontecia há décadas atrás, uma vez que, na atualidade, torna-se necessário e espera-se que o mesmo desenvolva ações baseadas na reflexão sobre o processo pedagógico, onde o professor torna-se o principal instrumento dessa reflexão, e não mais um agente a ser controlado no interior das escolas (GOLBA & OLIVEIRA, 2004).

4.3 O papel da Coordenação Pedagógica no Conselho Escolar

De acordo com a pesquisa realizada, percebemos que o Coordenador Pedagógico vem ao longo dos tempos adequando suas funções conforme as exigências educacionais de cada época. Buscando um breve histórico de como surgiu essa função verificamos que no início sua atribuição era de inspecionar os trabalhos e recebia o nome de *Inspeção Escolar*. Logo depois assumiu um papel de supervisão escolar que no seu significado etimológico quer dizer *visão sobre*.

No entanto, com o decorrer dos tempos, partindo de um pressuposto que a escola é um sistema social composto por um conjunto de funções interrelacionadas e que as ações conduzidas em uma determinada área afetam, de alguma forma, as ações de outra viu-se a necessidade de ter nas escolas alguém que interagisse com as instancias burocráticas e pedagógica. Dessa forma, o papel do supervisor passou a ser também essencial para harmonizar o projeto político-pedagógico da escola, promover aperfeiçoamento profissional, garantir a unificação, o desenvolvimento dos programas educacionais e facilitar a inserção da escola em seu meio ambiente, numa perspectiva integradora e renovadora, a fim de contribuir de maneira científica para o planejamento integral da escola e cooperar para interação entre a escola e a comunidade estimulando a renovação do ensino. Sendo assim, a inspeção escolar passou a ser a instancia facilitadora da utilização dos dados culturais do meio ambiente com fonte alimentadora da prática pedagógica em um processo democrático/participativo.

O Coordenador Pedagógico/Supervisor escolar é uma peça importante na dinâmica de uma escola, mas é preciso que esteja sempre em processo de constituição. É necessária uma rediscussão do sentido da escola e a certeza de que essa escola se sustentará com a qualidade do ambiente reflexivo que possui.

No entanto, muitas das dificuldades enfrentadas pela escola está na falta de definição de algumas funções dentro dela. Na questão da inspeção escolar, por exemplo, são observadas algumas condições adversas a que são submetidos: desvio de função, ausência de identidade, falta de um território próprio de atuação no ambiente escolar, isolamento do trabalho cotidiano, deficiência na formação pedagógica, convivência com uma rotina de trabalho burocratizada, fragilidade de

procedimentos para a realização de trabalhos coletivos.

Para compreendermos melhor os aspectos relacionados ao papel do Coordenador Pedagógico faz-se necessário um breve retrospecto da inserção desta função no nosso sistema educacional. Segundo Vasconcellos (2008), muitos dos problemas que atualmente colocam no exercício da Coordenador Pedagógico têm uma explicação na origem desta função associada ao controle.

Desde o século XVI temos no Brasil rastro da função supervisora com a influência dos jesuítas, porém o modelo de supervisão que terá maior incidência sobre o sistema educacional brasileiro surgiu no século XVIII como Inspeção Escolar no processo de industrialização.

No entanto, foi introduzido para o interior da escola junto com a divisão social do trabalho entre os que pensam e os que executam a tarefa.

Comprometido com a estrutura de poder burocratizada de onde emana a fonte de sua própria autoridade individual, o supervisor escolar tende a “idiotizar” o trabalho do professor porque, tal como na situação industrial, “não se pode ter confiança nos operários” [...] A incompetência postulada do professor se apresenta assim como “garantia” perversa da continuidade da posição do supervisor, de vez que inviabiliza a discussão sobre sua competência presumível e sobre a validade de sua contribuição específica (SILVA JUNIOR, 1984, p. 105).

Em função dessa origem profissional ligada ao poder e controle autoritário, há necessidade do Coordenador, que assume uma postura diferenciada, conquistar a confiança dos educadores.

Há a demanda pela definição de seu papel e atribuições, certamente esta busca reflete o desejo de redefinição da atuação do profissional, pois o Coordenador não é um fiscal do professor, não é dedo-duro, nem pombo correio, não é quebra galho e também não é burocrata. É importante lembrar que, antes de qualquer coisa, a inspeção é exercida por um educador, e como tal deve estar no combate a tudo aquilo que desumaniza a escola: a reprodução da ideologia dominante, o autoritarismo, o conhecimento desvinculado da realidade, a evasão, alógica classificatória e excludente, a discriminação social na escola.

Segundo Vasconcellos (2008), a falta de transparência, de ética entre os membros de um grupo pode naufragar as tentativas de mudanças no cotidiano escolar, diante disso, o Coordenador Pedagógico precisa ter clareza de função para

exercê-la sem cinismo ou sarcasmo, ou seja, exercer com responsabilidade profissional.

É preciso jogar claro, não ter “duas caras”, não ficar com indiretas, cinismo ou sarcasmo. Não entrar no leva-e-traz, comentando pelas costas. Cortar na raiz qualquer diz-que-diz-que. Saber guardar sigilo daquilo que for assim solicitado pelo professor. Ética implica em o sujeito assumir responsabilidade pelos seus atos (ao invés de entrar no “jogo de empurra”) (VASCONCELLOS, 2008, p. 101).

Nesse sentido, o Coordenador, ao mesmo tempo em que acolhe deve ser questionador, provocador, animando e disponibilizando subsídios que permitam o crescimento do grupo desempenhando assim um papel importante na formação dos educadores, ajudando a elevar o nível de consciência. De acordo com Lück (1981, p. 20):

O papel do supervisor escolar se constitui, em última análise, na somatória de esforços e ações desencadeados com o sentido de promover a melhoria do processo ensino-aprendizagem. Esse esforço voltou-se constantemente ao professor, num processo de assistência aos mesmos e coordenação de sua ação.

A Professora do Ensino Fundamental I, da Escola pesquisada concorda que: *o Coordenador Pedagógico é o agente de transformação e formação de espaços participativos e democráticos e busca sempre a melhoria na qualidade social. Cria condições de geradoras de novas competências* (Professora A, 2016).

Temos também a comunidade em que a escola está inserida, e que é mais um campo de atuação, na medida em que também estão envolvidos processos de aprendizagem os quais o inspetor deverá estar atento.

No entanto é necessário frisar que “o Coordenador Pedagógico enquanto Coordenador Pedagógico poderá fazer um bom trabalho no acompanhamento, na liderança das negociações do projeto em ação. Antes disso, sem um projeto esclarecedor de metas e anseios, ele nada poderá fazer” (FRANCO, 2008).

A Supervisão é uma atividade essencialmente cooperativa. Não basta que se preveja a articulação de ações. Isso de nada valerá se as pessoas a quem essas ações estão confiadas não se articularem também, porque é dividindo tarefas por todos e somando os esforços de cada um que se diminui o dispêndio de energias e se multiplica o resultado final. Esta é, acreditamos, a fórmula que viabiliza a prática efetiva da Supervisão em Educação (BOAS apud ALVES, 2006, p. 70).

Dessa forma,

Essa tarefa do Coordenador pedagógico não é uma tarefa fácil. É muito complexa porque envolve clareza de posicionamentos políticos, pedagógicos, pessoais e administrativos. Como toda ação pedagógica, esta é uma ação política, ética e comprometida e que somente pode frutificar em um ambiente coletivamente engajado com os pressupostos pedagógicos assumidos. Em suma, um Coordenador pedagógico sozinho, por mais competente que seja não conseguirá imprimir as marcas de uma dinâmica pedagógica, se a instituição e seus contornos administrativo/políticos, não estiverem totalmente comprometidos, envolvidos e conscientes dos princípios pedagógicos que o grupo elegeu para conduzi-los (SANTORO, 2012).

Segundo Luck (1991, p. 33):

A administração da escola, a supervisão escolar e a orientação educacional se constitui em três áreas de atuação decisiva no processo educativo, tendo em vista sua posição de influência e liderança sobre todas as atividades desenvolvidas na escola. O clima emocional de trabalho, o estabelecimento de prioridades de ação, o tipo de relacionamento professor-professor, professor-aluno, escola-comunidade, dentre outros aspectos importantes da vida escolar, dependem sobremaneira, da atuação dos elementos que ocupam aquelas posições.

Para trabalhar com a dinâmica dos processos de inspeção e coordenação pedagógica na escola, um profissional precisa ter, antes de tudo, a convicção de que qualquer situação educativa é complexa, permeada por conflitos de valores e perspectivas, carregando um forte componente axiológico e ético, o que demanda um trabalho integrado, integrador, com clareza de objetivos e propósitos e com um espaço construído de autonomia profissional (FRANCO, 2008).

O Coordenador deve ser mais educador, menos burocrata, controlador. Não adianta querer resolver os conflitos na base do poder autoritário: educação é antes de tudo envolvimento, compromisso. Ninguém tem condições, p.ex., de controlar o que o professor faz realmente em sala de aula; mesmo quando se consegue algum tipo de controle, vem a dúvida: como se comportará quando cessar o controle? Por isto, há que se ganhar o professor para a proposta. Um caminho bem concreto e adequado de realizar isto é através da decisão coletiva do que vai ser feito (ou não) (VASCONCELLOS, 2008, p. 105).

Também de acordo com Vasconcellos (2008), a atuação do Coordenador se dá de diversas formas indo do atendimento individual ao professor, como orientação, acompanhamento de aula, coordenação de reuniões, auxílio para produção de material didático, formação continuada, etc.; mesmo assim, enfrenta desafios frente a professores que costumam apresentar resistência a práticas inovadoras. O desafio não está apenas na necessidade de construção de um

conceito, mas em desconstruir outros já instalados. Alguns Coordenadores enquanto Coordenadores, sentem-se angustiados diante de professores que alegam domínio quanto a determinada concepção teórica inovadora, porém a prática permanece antiga.

Alguns professores usam o fato de o supervisor não estar em sala de aula como estratégia de resistências: “Só eu é que sei como é difícil o trabalho lá” (padecer de um problema não traz automaticamente a consciência; se assim fosse, não teríamos mais pobreza no mundo, uma vez que os pobres, por viverem a pobreza, teriam consciência de sua raiz estrutural e já teriam feito a revolução...) (VASCONCELLOS, 2008, p. 105).

Ainda segundo VASCONCELOS (2008), em relação às formas de vínculos do Coordenador com as escolas, encontramos basicamente duas: na primeira no interior da escola, podendo ser alguém com habilitação específica ou um professor indicado por seus pares; na segunda forma temos o profissional sediado na mantenedora que exerce supervisão itinerante com visitas periódicas às escolas.

Dessa forma, considerando a complexidade dos processos de transformação, o Coordenador deverá junto ao Gestor Escolar deliberar meios para usufruir de momento de aperfeiçoamento onde possa partilhar experiências de outros Coordenadores que estão na mesma lida, procurando adquirir novos conceitos e renovar a prática educativa. Vejamos que diz o autor para que a Coordenação seja atuante:

Existem diferentes visões sobre educação, ensino, aprendizagem, planejamento, projeto político-pedagógico, etc., tanto no que diz respeito à concepção quanto à execução. Cabe à coordenação buscar clareza conceitual, conhecer, discernir e elaborar a síntese pessoal (bem como favorecer a coletiva). O Coordenador deve revelar inteligência no trato das questões, saber argumentar, não ficar preso aos aspectos formais, mas buscar a lógica interna, a pertinência daquilo que está em pauta (VASCONCELLOS, 2008, p. 108).

Por isso, em cada realidade escolar, em cada desafio, há a necessidade de um novo aprendizado. À medida que participa das reflexões sobre a prática aperfeiçoamento, troca de experiências, o Coordenador vai se formando, construindo o saber específico de cada disciplina nas relações estabelecidas com os professores. Daí a importância de uma verdadeira interação entre professor e Coordenador Pedagógico, pois um depende do outro para fazer avançar o próprio trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como se pode perceber, a história da educação brasileira foi desenhada por mudanças significativas ao longo dos anos. E a emancipação política, social e a participação do cidadão em todos os âmbitos sociais se fazem cada vez mais presente, então estes não poderiam deixar de participar da Gestão de suas Instituições de Ensino alcançando, dessa maneira, a democratização, também, no contexto educacional.

Por isso, o presente trabalho de investigação que aqui se conclui, tratou de diversas questões que perpassam o cotidiano da vida escolar, principalmente da *Unidade Integrada Prof. Antônio Reginaldo Lopes do Ensino Fundamental*, que tivemos como objeto da nossa reflexão no sentido, de acrescentar algo mais, no que se refere às diversas questões candentes, quando se fala na compreensão do papel do Coordenador Pedagógico na Construção da Democratização a partir do Conselho Escolar.

Inicialmente foi feita uma análise epistemológica, cujo objetivo foi fazer a definição de “Gestão Escolar: *Fundamentos da realidade Educacional Brasileira*”, com um destaque aos desafios sociais, econômicos e políticos em que a educação vem passando nestes últimos anos, considerando as reformas e incluindo a de busca democratização do estilo de vida de Instituições de Ensino, procuramos também, evidenciar que a Democratização da Gestão implica: a) A descentralização da decisão dos Gestores, com participação dos Conselhos, a organização do trabalho de acordo com os princípios da autonomia, o envolvimento de grupos interessados no processo de solução de todos os problemas, incluindo os relacionados à educação. b) E a garantia do direito à educação para todos, por meio de políticas públicas, firmadas em programas e ações articuladas, com acompanhamento e avaliação da sociedade, tendo em vista a melhoria dos processos de organização e gestão dos sistemas e da Instituição o que implica, também, processos de avaliação, capazes de assegurar a construção da qualidade social inerente ao processo educativo, de modo a favorecer o desenvolvimento e a apreensão de saberes científicos, artísticos, tecnológicos e sócio históricos,

compreendendo as necessidades do mundo do trabalho, os elementos materiais e a subjetividade humana.

Na segunda seção, foi realizado o estudo sobre “O Conselho Escolar: *Instrumento de Democratização da Participação,*” após várias lutas para edificação da democratização da escola pública podemos até afirmar que houve a emergência de novas formas de gestão que mudaram em parte o cenário anterior, pautado por uma política centralizadora, burocrática, ineficaz que em nada contribuiu para a qualidade da gestão escolar, refletindo assim, nos resultados dos alunos.

O próprio sistema educativo altamente hierarquizado, centralizador, burocrático em vez de facilitar os processos de democratização da escola, acabavam dificultando as ações no terreno que muitas vezes são permeadas por situações inusitadas e contingentes e que é preciso agir com rigor e celeridade. Também, a pouca participação popular na gestão das escolas públicas é um desafio. Muitos reconhecem necessidade, mas, cada vez mais o que se vê, é que as comunidades estão cada vez mais distantes das escolas.

No entanto, esforços homéricos têm sido feitos no sentido de promover cada vez mais uma gestão participativa, democrática, aberta, mesmo lutando contra os indicativos de outra cultura de gestão.

Hoje queremos uma gestão que responda aos desafios contemporâneos da escola e da sociedade cada vez mais complexa, exigente, e, sedenta de inovações no campo do ensino e das relações interpessoais.

Ainda nesta seção, iniciamos nossa reflexão sobre a legislação na gestão escolar, presente na Constituição Federal, sem a qual seria impossível conseguir as conquistas, até agora alcançadas, e, mostramos efetivamente as leis que contribuíram para a legitimação das políticas públicas no que tange a Gestão Democrática.

Investigamos também, as contribuições de vários pensadores que tem refletido sobre o assunto, contribuído assim, para que essas leis fossem uma realidade, através da consolidação de práticas coerentes com a nova visão e o novo paradigma da Gestão Escolar Democrática. Constatamos ainda, que o Coordenador Pedagógico possuem um papel importantíssimo na concretização das políticas públicas, na descentralização e na democratização da Gestão Escolar, como fator

de transformação e que facilita a participação coletiva nos destinos e nas ações desenvolvidas dentro e fora dos estabelecimentos de ensino.

Por isso, torna-se necessário que os Coordenadores Pedagógicos atuais compreendam e tenham em mente que sua prática depende muito das suas competências técnicas, científicas e pedagógicas necessárias para fazer um ótimo trabalho, e que isso, só é possível através de uma boa formação inicial, complementada com formações continuadas, sem desprezar a prática cotidiana.

O Coordenador tem que ter a noção de que administrar, coordenar não é uma tarefa individual, mas sim, coletiva, ou seja, a participação efetiva de outros membros da comunidade escolar fazem da gestão uma tarefa menos penosa e mais agradável na medida em que os resultados a curto e longo prazo, podem mostrar que a divisão de tarefas o incentivo a participação democrática é mais eficaz.

Na terceira enfoca-se, a “Coordenação Pedagógica na organização do Conselho de Escola: a realidade da Unidade Integrada Municipal Professor Antônio Reginaldo Lopes,” do Ensino Fundamental, do Município de Guimarães – MA. Apresentar-se aqui, a pesquisa propriamente dita, o Conselho Escolar é órgão responsável de articular as relações entre os sujeitos do processo da democratização (educandos, professores, coordenadores, gestores, pais). Enquanto o Coordenador Pedagógico é um articulador de saberes da equipe pedagógica, visando o fortalecimento do grupo e a consecução de metas para o desenvolvimento qualitativo da organização. Deve promover a participação efetiva de toda a comunidade escolar, em todos os aspectos do cotidiano escolar desde as tarefas e atividades mais simples aos mais complexos e exigentes, como organização e planejamento anual com o corpo docente, a tomada de decisões importantes, definições técnico-pedagógicas, elaboração de projetos, entre outros.

Nas considerações finais retomam-se os pontos relevantes da pesquisa, o seu referencial teórico, como também, a análise da importância da presença do Coordenador Pedagógico no chão da escola, assim como, o Conselho Escolar, tendo em vista constituir-se em um agente de mudanças, facilitador e mediador, capaz de oportunizar o desenvolvimento de práticas participativas que contribuam com o envolvimento da comunidade na gestão da escola.

Conclui-se que, apesar de tantos avanços na rede, ainda podemos sentir a ausência de políticas educacionais significativas e capazes de se efetivarem na unidade de ensino. Os docentes estão mais conscientes da importância do trabalho do Coordenador Pedagógico, embora também haja muitos deles que ainda não entenderam a sua importância.

Verificou-se que o Conselho Escolar na Escola pesquisada não tem reconhecido o seu verdadeiro papel como articulador, intermediário e procurador. Precisa ser mais ativo, pois, tem pouca participação nas ações e nos processos decisórios. Opina pouquíssimo nas práticas pedagógicas o que enfraquece o fortalecimento do ensino aprendizagem e a democratização.

A figura do Coordenador Pedagógico no chão da escola, assim como, o Conselho Escolar, são de agentes de mudanças, facilitadores de assuntos diversos, como: participação, autonomia, descentralização, democratização, organização de colegiados, Projeto Político Pedagógico. São mediadores, capazes de oportunizar o desenvolvimento de práticas participativas que contribuam com o envolvimento da comunidade na gestão da escola.

Portanto, a escola, é o local privilegiado para possibilitar as mudanças requeridas na sociedade. Mas, precisa modificar a sua própria relação com os diversos sujeitos. Podemos considerar que o Coordenador Pedagógico é o profissional de educação que deve ter por atribuição os domínios das habilidades de saber articular, coordenar, acompanhar, supervisionar, orientar, subsidiar o desenvolvimento do trabalho pedagógico que se desenvolve nas dependências da escola, na perspectiva de efetivar estratégias que favoreça um ambiente de construção de saberes que permitam o desenvolvimento da aprendizagem, a partir do fortalecimento da gestão democrática, do trabalho participativo, da autonomia e do trabalho coletivo.

REFERÊNCIAS

ABRANCHES, M. **Colegiado Escolar: Espaço de participação da comunidade**. São Paulo: Cortez, 2003.

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho – ensaio sobre afirmação e a negação do trabalho**. São Paulo: Boitempo, 1999.

ALVES, Wanderson Ferreira. **Gestão escolar e o trabalho dos educadores: da estreiteza das políticas à complexidade do trabalho humano**. Educ. Soc., Campinas, v. 31, n. 110, Mar. 2010. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302010000100002&lng=en&nrm=iso>. Acesso 15 de junho de 2016.

BOY, Lídia Campos Gomes, <http://docplayer.com.br/2713634-Trabalho-coletivo-entre-docentes-em-escolas-da-rede-municipal-de-educacao-de-belo-horizonte-concepcoes-permanencias-e-rupturas.html>. Acesso em 12 de agosto de 2016.

BRANDÃO, Carlos da Fonseca. **LDB passo a passo: Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9394/96), comentada e interpretada, Artigo por Artigo**. 3 ed. atual. São Paulo: Avercamp, 2007.

BRANDÃO, Carlos Rodrigues. **A Educação como cultura**. SP: Brasiliense. 1986.

_____. C. R. **Comunidades Aprendentes**. In: JUNIOR, L. F.(org). **Encontros e caminhos: formação de educadoras(es) ambientais e coletivos educadores**. Brasília: MMA. Diretoria de Educação Ambiental, 2005. P. 358.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, 1998.

_____. **Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Diretrizes e Bases para Educação Nacional (LDB). Brasília, 1996.

CARVALHO, C. **Política para o ensino superior no Brasil (1995 -2006): ruptura e continuidade nas relações entre público e privado**. Monografia. Campinas: Unicamp, 2000.

CUNHA, L. A. **O ensino superior no octênio FHC**. Educação e Sociedade, v 24, n. 82, abr., 2005.

CURY, Carlos Roberto Jamil. O Conselho Nacional de Educação e a Gestão Democrática. In: OLIVEIRA, Dalila Andrade (org.). **Gestão democrática da educação: desafios Contemporâneos**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997. p. 199-245.

_____. Carlos Roberto Jamil. **Gestão democrática da educação: exigências e desafios**. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, São Bernardo do Campo, v. 18, n. 2, jul./dez. 2002.

_____ Carlos Roberto Jamil. Federalismo Político e Educacional. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto e SCHLESENER, Anita. (org) **Políticas Públicas e Gestão da educação: polêmicas, fundamentos e análises**. Brasília: Líber Livro, 2006.

_____ Carlos Roberto Jamil. **A gestão democrática na escola e o direito à educação**. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, 2007, v.23, n.3, pp. 483-495, set./dez.

_____ Carlos Roberto Jamil. **Sistema Nacional de Educação: desafio para uma educação igualitária e federativa**. Educação e Sociedade. Campinas, v. 29, n. 105 p. 1187-1210, 2008.

_____ Carlos Roberto Jamil. **Por um Plano Nacional de Educação: nacional, federativo, democrático e efetivo**. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação. V. 25, p. 13-30, jan - abr, 2009.

DEBESSE, M; MIALARET, G. **Tratado das ciências pedagógicas**. São Paulo: Nacional, 1974.

FERREIRA, J. R. **Políticas públicas e a universidade: uma avaliação dos 10 anos da Declaração de Salamanca**. In: OMOTE, S. **Inclusão: intenção e realidade**. Marília, SP: Fundepe Publicações, 2004.

FERREIRA, N.S.C. **Gestão democrática da educação: ressignificando conceitos e possibilidades**. In: FERREIRA, N.S.C.; AGUIAR, M.A. **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2004.

FRANCO, Augusto De. **Além da Renda – a pobreza brasileira como insuficiência de desenvolvimento**, Instituto de Política – Millennium, 2000.

FRANCO, M. A. **Pedagogia como ciência da educação**. São Paulo: Cortez, 2008.

FREIRE, P. **Pedagogia da esperança: um reencontro com a pedagogia do oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2003.

GADOTTI, Moacir. **Pensamento pedagógico brasileiro**. São Paulo: Ática, 1987.

_____ Moacir. **Gestão Democrática e Qualidade de Ensino**. 1º Fórum Nacional Desafio da Qualidade Total no Ensino Público. Belo Horizonte, julho 1994.

_____ Moacir. **Educação e poder: introdução à pedagogia do conflito**. São Paulo: Cortez, 2000.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HELLER, A.; FEHÉR, F. **A condição política pós-moderna**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1998.

JEUDY, H.P. **A sociedade transbordante**. Lisboa: Edições Século XXI, 1995.

JUNIOR, Carlos Herold e SEROTIUK, Silvana Aparecida. **Psicopedagogia e história: uma análise da idéia de respeito ao indivíduo no manifesto dos pioneiros da educação**. Paraná: ANALECTA, 2007.

KECHIKIAN, A. **Os filósofos e a educação**. Portugal: Colibri, 1993.

KROTH, Lídia Maria. **Competências e atribuições do orientador educacional: até que ponto estará o orientador realmente consciente do seu papel, dos seus direitos e deveres?** Artigo. 2008.

KRUG, H. N. **A formação inicial de professores de educação física e de pedagogia: um olhar sobre a preparação para a atuação nos anos iniciais do ensino fundamental**. Revista Digital Lecturas: Educación Física y Deportes, Buenos Aires, Ano 13, N° 12, ago. 2010.

LIBÂNEO, J. C. **Democratização da escola pública**. São Paulo: Loyola, 1993.

_____. J. C. Educação: **pedagogia e didática – o campo investigativo da pedagogia e da didática no Brasil: esboço histórico e busca de identidade**. In: PIMENTA, S. (Org.). **Didática e formação de professores: percursos e perspectivas no Brasil e em Portugal**. São Paulo: Cortez, 2004.

LÜCK, Heloísa. **Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores**. Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 1-195, fev./jun. 2000.

_____. Heloísa. **Liderança em Gestão Escolar**, 6ª edição, Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

MASCARELLO, Marinete R. P. Nos fio de Ariadne; **Cartografia da relação saúde trabalho numa escola pública de Vitória - ES**. In: **Revista Brasileira de Educação**. Jan/Apr.v.12 n.34, Rio de Janeiro: ANPED, 2007. p.104-119.

MEDINA, A. S. **Noves olhares sobre a supervisão. Supervisor Escolar: parceiro político-pedagógico do professor**. Campinas, SP: Papyrus, 1997.

MENDONÇA, Erasto Fortes. **ESTADO PATRIMONIAL E GESTÃO DEMOCRÁTICA DO ENSINO PÚBLICO NO BRASIL**. Educ. Soc. vol.22 no.75 Campinas Aug. 2001

MÉSZÁROS, I. **Educação para além do capital**. Rio de Janeiro: Boitempo, 2005.

MONLEVADE, João A. C. de. **Funcionários das escolas públicas: educadores profissionais ou servidores descartáveis?** Ceilândia (DF): Idea Editora, 2003.

NUNES, E.; CARVALHO, M. M. **Ensino universitário, corporação e profissão: paradoxos e dilemas brasileiros**. Documento de Trabalho n. 63 do Observatório Universitário. Dez. 2006.

OLIVEIRA, J.; PASSOS, M. **O sentido da prática docente segundo os estudantes do Curso de Pedagogia** - UFPI. 2008.

OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro. **Gestão Educacional: novos olhares, novas abordagens**. Petrópolis: Vozes, 2005, 119p. PAULA, Juarez De. **DESENVOLVIMENTO E GESTÃO COMPARTILHADA**, 2000. Disponível em: http://br.geocities.com/eridiane/ea/desenvolvimento_e_gestao_compartilhada.doc. Acesso em 22 de agosto de 2016.

PARO, Vitor H. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 2000.

PANDINI, Carmen Maria Cipriani; OLIVEIRA, Cristina Klipp. **Abordagens e tipos de pesquisa: modos de perceber um fenômeno**. – Palhoça: Unisul Virtual, 2007.

PERRENOUD, P. **Construir competências é virar as costas aos saberes?** In: Revista Pátio, Porto Alegre: ARTMED, ano 03, nº 11, jan. 2000 (p. 15-19).

PIMENTA, Selma Garrido. **Pedagogia, Ciência da Educação?** 4 ed. S.Paulo: Cortez, 2001.

PINZAN, Leni Terezinha Marcelo; MACCARINI, Norma Barbosa Benedito; MARTELLI, Andréa Cristina. **A atuação do pedagogo na perspectiva do trabalho coletivo na organização escolar**. In: Seminário Nacional – Estado e Políticas Sociais no Brasil. Cascavel: UNIOESTE, jun. 2003.

PLATÃO. **Os pensadores**. São Paulo: Abril Cultural, 1979.

ROSA, Isaac Gabriel G. Fialho. **A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: O CASO DA REDE MUNICIPAL DE MESQUITA/RJ**. Dissertação de Mestrado apresentada ao programa de Pós-graduação em Educação, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2009.

SALTO PARA O FUTURO / TV ESCOLA WWW.TVEBRASIL.COM.BR/SALTO

SANTOS, Leandra Ines Seganfredo. **Formação docente e prática pedagógica: o professor e o aluno de Língua Estrangeira em foco**. Vol. 8, n. 1, p. 49-64, jan/abr 1994.

SANTOS, Lucíola Licínio. **Currículo em tempos difíceis**. Educ. rev., Belo Horizonte, n. 45, June 2002.

SAVIANI, Dermeval. Tendências e correntes da educação brasileira. In: MENDES, D. T. (Coord.). **Filosofia da educação brasileira**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1997.

_____. Dermeval. **História das ideias pedagógicas no Brasil**. Campinas: Autores Associados, 1999.

SEVERINO, A. J. **A busca do sentido da formação humana: tarefa da Filosofia da Educação.** Revista Educação e Pesquisa, v. 32, n. 3, 2006, p. 619-634.

SILVA, Valéria Andrade. **A apropriação da Proposta Curricular do programa “São Paulo faz escola” pelos professores de Língua Portuguesa.** Dissertação (Mestrado), Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2006.

SPOSITO, Marília Pontes. **A ilusão fecunda: a luta por educação nos movimentos populares,** Ed. HUCITEC, 1993, São Paulo/SP.

_____. Marília Pontes. **O povo vai à escola. O povo vai à escola.** São Paulo: Loyola, 1993.

SCHNECKENBERG, M. **O princípio democrático na atuação do diretor de escola: um estudo comparativo entre diretores eleitos e reeleitos da Rede Pública Municipal de Ensino de Ponta Grossa – PR.** Campinas Unicamp, Tese de Doutorado, 2005.

SOUZA, Kátia Reis de; ROZEMBERG, Brani. **As macro políticas educacionais e a micropolítica de gestão escolar: repercussões na saúde dos trabalhadores.** Educação e Pesquisa. São Paulo, v. 39, n. 2, June 2013.

TEIXEIRA, Anísio. **Educação não é privilégio,** Ed. UFRJ, 5o edição, 1994, Rio de Janeiro/RJ.

UNESCO. **Anais da Conferência Mundial sobre Educação Superior.** Paris, 2011.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político pedagógico ao cotidiano da sala de aula.** São Paulo: Libertad, 2002.

_____. Celso dos Santos. **Planejamento: plano de ensino-aprendizagem e projeto educativo.** São Paulo: Libertad, 2002.

VAZ, Márcia Cristina Dias. **Gestão Participativa.** Disponível em: <http://www.webartigos.com/articles/5895/1/gestao-participativa/pagina1.html>. Acesso: 30 de setembro de 2016.

VIEIRA, A. M. D. P. **Repensando a prática pedagógica em História da Educação, pela adoção do ensino com pesquisa, numa abordagem emergente.** Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2002.