



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



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU* EM COORDENAÇÃO
PEDAGÓGICA**

ROSANILDE CUTRIM FERREIRA

**O COORDENADOR PEDAGÓGICO NA CONSTRUÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR
DEMOCRÁTICA: um estudo em uma escola municipal de Penalva-MA, no
período de 2014 e 2015**

São Luís
2016

ROSANILDE CUTRIM FERREIRA

**O COORDENADOR PEDAGÓGICO NA CONSTRUÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR
DEMOCRÁTICA: um estudo em uma escola municipal de Penalva-MA, no
período de 2014 e 2015**

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

Orientador: Prof. Dr. Carlos José de Melo
Moreira

São Luís
2016

Ferreira, Rosanilde Cutrim.

O Coordenador pedagógico na construção da gestão escolar democrática: um estudo em uma escola municipal de Penalva – MA, no período de 2014 e 2015 / Rosanilde Cutrim Ferreira. — São Luís, 2016.

63 f.

Orientador: Carlos José de Melo Moreira.

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

1. Coordenador pedagógico. 2. Gestão escolar democrática. 3. Gestão participativa. I. Título.

ROSANILDE CUTRIM FERREIRA

**O COORDENADOR PEDAGÓGICO NA CONSTRUÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR
DEMOCRÁTICA: um estudo em uma escola municipal de Penalva-MA, no
período de 2014 e 2015**

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

Aprovado em: 29 de novembro de 2016

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Carlos José de Melo Moreira, Orientador

2º Examinador - Profa. Dra. Verônica Lima Carneiro Moreira

3º Examinador - Prof. Ma. Alessandra Belfort Barros, UFMA

Dedico esta monografia a minha família pela fé e confiança demonstrada aos meus amigos pelo apoio incondicional.

À Professora e amiga Maria Raimunda Martins Pereira (*in memoriam*) que muito colaborou com nossa turma com suas experiências e apoio para que essa Pós-Graduação se realizasse.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar a DEUS, pela força que me concedeste, pela coragem que transmitiste, permitindo-me superar todos os obstáculos.

Ao Ministério da Educação e Cultura, a Universidade Federal do Maranhão, SEMED/Penalva/MA, SEDUC/MA e UNDIME que nos ofereceram esta oportunidade de qualificação profissional neste curso de Pós-Graduação em Coordenação Pedagógica.

À minha família, pelo apoio e compreensão durante todo o percurso deste trabalho.

A todas as Professoras e Professores desta Pós-Graduação em Coordenação Pedagógica.

Ao meu orientador Professor Dr. Carlos José de Melo Moreira, que mesmo a distância, sua orientação se fez presente, o que contribuiu para que este trabalho se realizasse.

A todas as/os colegas de nossa turma nesta especialização.

Enfim, a todas/os que de alguma forma ou de outra contribuíram com esta minha qualificação profissional, me tornando Especialista em Coordenação Pedagógica pela UFMA.

A Educação é a arma mais poderosa que você pode usar para mudar o mundo.

Mandela

Só existirá democracia no Brasil no dia em que se montar no país a máquina que prepara as democracias. Essa máquina é a Escola Pública.

TEIXEIRA

Como professor não me é possível ajudar o educando a superar sua ignorância se não supero permanentemente a minha.

FREIRE

RESUMO

A gestão democrática da escola e dos sistemas é um dos princípios constitucionais do ensino público segundo o artigo 206 da Constituição Federal de 1988. Na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional n. 9.394/1996, orienta-se que o coordenador pedagógico em sua função social tenha na escola autonomia para organizar o trabalho pedagógico, garantindo no seu interior uma gestão participativa e democrática. Foi com base nesta legislação nacional que esta pesquisa se desenvolveu tendo como objetivo compreender a prática do coordenador pedagógico na construção da gestão escolar democrática em uma escola municipal de Penalva-MA, no período de 2014 e 2015. O referencial teórico utilizado baseou-se no pensamento de Dourado (2009), Dalila (2008), Luck (2006), Cury (2002), Paro (2002), Libâneo (2002) dentre outros. A metodologia de pesquisa utilizada foi a qualitativa. Como estratégia empírica foi escolhida uma escola pública municipal de Penalva-MA e a aplicação de três modelos de questionário a seis sujeitos, sendo eles, um gestor, um coordenador pedagógico e quatro professores. A pesquisa foi estruturada em três capítulos. Como resultados constatamos, a partir da amostragem, que a Escola investigada não teve eleições para gestor escolar, que este cargo se deu por indicação política, dentre outros desafios; que o coordenador pedagógico, no período estudado, desenvolveu ações pedagógicas na organização do conselho escolar, na mobilização e participação dos professores e alunos em algumas atividades pedagógicas, o que demonstrou uma tentativa de se construir uma gestão participativa.

Palavras Chave: Coordenação Pedagógica; Gestão Democrática; Ensino Fundamental.

ABSTRACT

The democratic management of school and systems is one of the constitutional principles of public education according to article 206 of the Federal Constitution of 1988. In the Law of Guidelines and Bases of National Education n. 9,394 / 1996, it is advised that the pedagogical coordinator in his social function has in the school autonomy to organize the pedagogical work, guaranteeing in its interior a participatory and democratic management. It was based on this national legislation that this research was developed in order to understand the practice of the pedagogical coordinator in the construction of democratic school management in a municipal school of Penalva-MA, in the period of 2014 and 2015. The theoretical reference used was based on the (2005), Luck (2006), Cury (2002), Paro (2002) and Libano (2002) among others. The methodology used was qualitative. As an empirical strategy, a municipal public school in Penalva-MA was chosen and three questionnaire models were applied to six subjects, being a manager, a pedagogical coordinator and four teachers. The research was structured in three chapters. As a result, we found from the sample that the school investigated did not have elections for school administrators, that this position was given by political indication, among other challenges; That the pedagogical coordinator, during the studied period, developed pedagogical actions in the organization of the school council, in the mobilization and participation of teachers and students in some pedagogical activities, which demonstrated an attempt to build participatory management.

Keywords: Pedagogical Coordination; Democratic management; Elementary School.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Dados do Sujeito Gestor	42
Quadro 2 - Dados do Sujeito Coordenador Pedagógico	43
Quadro 3 - Dados dos Sujeitos Professores	44

LISTA DE SIGLAS

CFB - Constituição Federal Brasileira

CP- Coordenador Pedagógico

EDINF - Educação Infantil

EF - Ensino Fundamental

EJAI - Educação de Jovens, Adultos e Idosos

FC- Formação Continuada

FS- Função Social

GD - Gestão Democrática

GE - Gestor Escolar

LDBEN - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

PC- Proposta Curricular

PPP - Projeto Político Pedagógico

SEMED - Secretaria Municipal de Educação

UE – Unidade Escolar

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO	13
1	A GESTÃO DEMOCRÁTICA	15
1.1	As bases legais da gestão democrática	18
1.2	Autonomia Escolar	21
2	O COORDENADOR PEDAGÓGICO NA GESTÃO DEMOCRÁTICA	28
2.1	Os caminhos da coordenação pedagógica	31
2.2	O coordenador pedagógico frente aos desafios da gestão democrática	34
2.3	As relações sociais do coordenador pedagógico em relação aos agentes da escola	37
3	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	39
3.1	Caracterização da escola	39
3.2	Caracterização dos sujeitos	41
3.3	Análise dos dados	41
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	54
	REFERÊNCIAS	57
	APÊNDICE - Modelo dos Questionários	60

INTRODUÇÃO

A gestão escolar democrática, a partir da década de 1980, tem sido definida de diferentes formas e por vários autores. Porém, alguns princípios são básicos como a forma de gerir uma instituição escolar de maneira que possibilite a participação de todos, com total transparência nas ações e a total garantia dos direitos democráticos de todos os agentes envolvidos em todo o processo educacional.

Para que este processo de democratização na gestão se tornasse possível, ela passou a ter sua base legal na Constituição Federal de 1988, que define a "gestão democrática do ensino público, na forma da lei" (Art. 206, Inciso VI).

No mesmo sentido, também se expressa a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, 9.394/1996, que detalha o *caput* do artigo da Constituição, que utiliza os termos da forma desta Lei, acrescentando as palavras "e da legislação dos sistemas de ensino" (Artigo 3, Inciso VIII). Ou seja, o princípio da gestão democrática no ensino público foi consagrado pela Constituição Federal de 1988, remetendo à lei a sua regulamentação.

Por sua vez, a LDBEN n. 9.394/1996 (artigos 3 e 4), remete aos sistemas de ensino a definição das "normas de gestão democrática do ensino público na educação básica", ressaltando a garantia da "participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político pedagógico da escola" e a "participação das comunidades escolares e local em conselhos escolares ou equivalentes".

Cabe ressaltar, também, que a educação brasileira está voltada para atender de um modo geral a todos que vão à busca da mesma, garantir a todos os acessos livre e sem distinção de raça, credo, classe ou cor etc.

Quanto à coordenação pedagógica, historicamente, trata-se de uma função escolar que surgiu no Brasil por volta de 1920. Segundo as orientações da LDBEN n. 9.394/1996, cabe ao coordenador a organização do trabalho pedagógico, mediante uma gestão participativa e democrática na escola.

Um coordenador pedagógico precisa saber das necessidades de uma equipe de trabalho, analisando o planejamento das atividades, as produções dos alunos a partir das aulas dadas pela sua equipe de professores e os resultados das turmas. Para isto, o coordenador pedagógico pode observar as aulas acontecendo em salas

ou outras as ações pedagógicas cotidianas dos professores, dentro e fora da sala de aula.

Dentro da comunidade escolar, o coordenador pedagógico possui uma função articuladora e transformadora que o impulsiona a agir como um elemento mediador entre o currículo, os professores, os alunos e os demais profissionais da educação.

O coordenador pedagógico deve ter pleno conhecimento sobre quem são seus professores, seus alunos, como também, da realidade sociocultural em que a escola se encontra e os demais aspectos das relações pedagógicas e interpessoais que se desenvolvem na sala de aula e na escola.

No Município de Penalva, através da Secretaria Municipal de Educação em parceria com o Ministério da Educação e da Cultura-MEC, e a Universidade Federal do Maranhão-UFMA, a preocupação com a qualificação dos profissionais da educação, dentre eles o coordenador pedagógico e a construção de uma escola pública democrática, gratuita e de qualidade para todos tem sido uma constante.

Portanto, foi neste contexto de parceria institucional visando a formação do coordenador pedagógico da escola pública no Estado do Maranhão, com base na legislação vigente e na história deste profissional, que se definiu como objeto desta pesquisa a coordenação pedagógica na construção da gestão escolar democrática. Tendo como questão de pesquisa a pergunta: - Quais foram as principais ações que o coordenador pedagógico desenvolveu, na escola investigada nos anos de 2014 e 2015, que promoveram uma gestão democrática? A partir desta questão, se definiu como objetivo desta pesquisa compreender a prática do coordenador pedagógico na construção da gestão escolar democrática em uma escola municipal de Penalva-MA, no período de 2014 e 2015.

A metodologia utilizada foi a qualitativa e, como estratégia, foi utilizada a aplicação de três modelos de questionários diferentes a seis sujeitos, sendo eles, um gestor, um coordenador pedagógico e a quatro professores. A pesquisa foi estruturada em três capítulos, conforme apresentaremos na sequência.

1. A GESTÃO DEMOCRÁTICA

A temática gestão democrática há alguns anos é foco de atenção de pesquisadores, principalmente, no que diz respeito à direção escolar, mas este capítulo propõe reflexões em torno dos objetivos da gestão escolar democrática vivenciada e desenvolvida no cotidiano do coordenador pedagógico.

Uma gestão fomentada na parceria, na democracia e no envolvimento de toda comunidade escolar, tende a garantir ao coordenador pedagógico, certa autonomia na organização do trabalho pedagógico como preconiza as orientações da LDB 9394/96, quando delega ao diretor da escola a tarefa de constituir uma gestão democrática e participativa. No entanto, o que se observa são gestores encontrando dificuldades na implantação desta tão almejada gestão, que pode ser decorrente da rotina estabelecida no cotidiano educacional.

Segundo LIBÂNEO (2004, p.79):

[...] a participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos pais.

Diante disso, cabe enfatizar que o termo gestão democrática está ganhando espaço cada vez maior no campo educacional. As transformações socioeconômicas, políticas e culturais que o Brasil vem passando fez com que o ensino público brasileiro tenha se tornado pauta de debates e pesquisas no campo da gestão da educação.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/ 1996) foi a primeira das leis de educação a dispensar atenção particular à gestão escolar. Respeitadas as normas nacionais e as do sistema de ensino, as escolas têm, de acordo com o artigo 12, a incumbência de:

I- Elaborar e executar a sua proposta pedagógica; II- administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros; III- assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas aula estabelecida; IV- velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente; V- prover meios para recuperação de alunos de menor rendimento; VI- articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola; VII- informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica (BRASIL, 1996).

Segundo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), a elaboração e a execução de uma proposta pedagógica é a primeira e principal das atribuições da escola, devendo sua gestão orientar-se para tal fim. Isto porque, desta definição compreende-se o papel relevante da participação dos profissionais da educação. O eixo principal da LDB, a flexibilidade, por meio da qual proporciona autonomia às escolas, cabendo aos gestores escolares estabelecerem as 12 diretrizes das ações, a partir do planejamento e elaboração coletiva do Projeto Político Pedagógico (PPP) e da descentralização de ações, bem como promoverem as articulações entre o pedagógico, o político, o financeiro e o administrativo. Acredita-se que todas as ações desencadeadas no âmbito escolar, com origem centrada em objetivos pedagógicos são fundamentais, quando o pedagógico é o foco, as ações se justificam de forma irrefutável.

Se por um lado a LDB proporcionou um grande ganho graças à sua flexibilidade, também constituiu um desafio, pois viabilizou inúmeras oportunidades e alternativas organizacionais para o desenvolvimento do ensino aprendizagem.

Essa nova situação é conflitante com uma herança cultural de gestores educacionais habituados a receber instruções superiores que definam os caminhos da escola, limitando sua autonomia. VASCONCELOS (2008, p.15) afirma que, "mudar a práxis educativa implica alterar concepções enraizadas e, sobretudo, enfrentar a roda viva já existente".

Embora possa parecer um contraponto aos anseios e aspirações democráticas, o resgate desse sujeito, não habituado a participar, a ponto de preferir receber coisas prontas ao invés de construí-las, é ainda hoje, uma das grandes dificuldades e desafios nas comunidades escolares.

Fica claro, a necessidade de mudar essa postura, mas são inegáveis as inúmeras resistências ao estabelecer esse novo protótipo.

Ao assumir o cargo de coordenação, o professor deve estar ciente dos desafios e enfrentamentos que ele terá ao exercer o papel de mediador com os pais,

funcionários, corpo docente, e da responsabilidade de incentivar a construção do projeto pedagógico, além de procurar manter a própria formação. A escola dinâmica e a prática pedagógica reflexiva são essenciais para superar os obstáculos, e socializar as experiências. O coordenador pedagógico é a figura principal na escola dentro desse processo, pois ele busca interagir com os envolvidos no processo ensino-aprendizagem tentando manter sempre as relações interpessoais de maneira saudável, valorizando a formação do professor e a sua, desenvolvendo habilidades para lidar com as diferenças com o objetivo de ajudar efetivamente na construção de uma educação de qualidade.

Por mais que o coordenador pedagógico seja um profissional capacitado e democrático, ele não conseguirá resolvê-los sem a participação de todos os envolvidos no âmbito escolar. Portanto, é extremamente importante que o coordenador seja um profissional que atue de forma democrática e proporcione a todos. Este necessita constantemente do acompanhamento para tornar-se um sujeito inserido na sociedade exercendo cidadania. Assim, se faz necessário a presença do Coordenador Pedagógico, procurando sempre fazer as intervenções pertinentes aos alunos, docentes e pais.

Ele tem a função social de incentivador e mediador nas relações, procurando sempre evitar os impasses entre eles, tanto na escola, como fora dela e buscando sempre o equilíbrio, orientando cada um e visando a melhor forma para solucionar os problemas. O coordenador pedagógico ao delegar atribuições e decisões, favorece o exercício da democracia, pois assim ele contribui com a escola para que esta progrida cada vez mais e venha a oferecer uma educação com mais qualidade.

No contexto histórico, o coordenador pedagógico sempre uma atuação profundamente controladora e, por conta disso, percebemos certo desconforto quanto à prática desse profissional dentro das escolas. É imprescindível que o coordenador pedagógico durante a sua gestão procure conquistar a confiança dos professores no intuito que seu trabalho colha bons frutos.

Para FREIRE (1982) o coordenador pedagógico é, primeiramente, um educador e como tal deve estar atento ao caráter pedagógico das relações de aprendizagem no interior da escola. Ele deve levar os professores a dar sentido as suas práticas, resgatando a autonomia sobre o seu trabalho sem, no entanto, se distanciar do trabalho coletivo da escola.

Com todas essas mudanças que se pode observar, é crucial que o Coordenador Pedagógico perceba a importância de seu papel, da necessidade da qualidade da sua formação continuada, para que possa desempenhar com qualidade a sua função.

SANTOS (2007, p. 77, 90) afirma que:

É a estrutura organizacional - nos seus aspectos de divisão de tarefas, de distribuição hierárquica de poder, de seleção, organização e distribuição de conteúdos, de distribuição de períodos e horários escolares, de processo de exame e avaliação, ou de diferentes procedimentos didático - pedagógico que condiciona e determina a prática docente.

Portanto, nessa perspectiva, devemos identificar as necessidades dos professores e com eles encontrar soluções que priorizem um trabalho educacional de qualidade, esse trabalho deve ser desenvolvido pelo coordenador pedagógico.

1.1 As bases legais da gestão democrática

Este Capítulo inicia-se com uma discussão sobre os fundamentos legais dos processos de gestão democrática e de participação nos sistemas de ensino e nas escolas públicas. Ao longo desta discussão, propomos refletir sobre ações capazes de concretizar princípios e ideias no sentido da promoção e fortalecimento da gestão escolar democrática. Consideramos como um dos desafios da democracia tornar realidade os múltiplos sentidos que esta palavra contém. A questão central é como incentivar a participação das pessoas nos processos de gestão escolar, para isso faz-se necessário analisar as relações entre participação, diretrizes legais e o direito à educação.

A gestão escolar, numa perspectiva democrática, tem características e exigências próprias. Para efetivá-la, devemos observar procedimentos que promovam o envolvimento, o comprometimento e a participação das pessoas. Para isto, torna-se necessário promover atividades e exercer funções que promovam a presença e o fortalecimento da atuação das pessoas no interior das escolas. No entanto, o modo democrático de gestão envolve o exercício do poder, incluindo os processos de planejamento, a tomada de decisões e a avaliação dos resultados alcançados. Trata-se, portanto, de fortalecer procedimentos de participação das

comunidades escolar e local no governo da escola, descentralizando os processos de decisão e dividindo responsabilidades.

Nas escolas e nos sistemas de ensino, a gestão democrática tem por objetivo envolver todos os segmentos interessados na construção de propostas coletivas de educação. Nessa ótica, os processos de gestão da escola vão além da gestão administrativa, eles envolvem ações que a prática da gestão democrática constitui um dever para todos os educadores em atuação nas escolas e nos sistemas públicos de ensino. No Brasil, são milhares os educadores envolvidos nesse desafio. Eles reconhecem a importância dos processos de participação e procuram colocá-los em prática nas escolas onde trabalham.

A gestão escolar democrática procura estimular a participação de diferentes profissionais e articular aspectos financeiros, pedagógicos e administrativos para atingir um objetivo específico: promover uma educação de qualidade "que abranja os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais" (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, nº 9.394/96, art. 1º). Essa concepção de educação como formação humana, contida no texto da LDB, é a que queremos colocar em prática em nossas escolas.

A democracia supõe, além da livre escolha dos governantes, das decisões por maiorias, a convivência e o diálogo entre pessoas que pensam de modo diferente e querem coisas distintas. Ou seja, o reconhecimento da diversidade social e a superação das desigualdades sociais. O aprendizado democrático implica a capacidade de discutir, elaborar e aceitar regras coletivamente, assim como a superação de obstáculos e divergências, por meio do diálogo, para a construção de propósitos comuns. Na escola não é diferente. Nela encontramos, também, diversos modos de ser, de pensar e o conflito de interesses.

Uma gestão democrática e participativa do ensino público busca, pelo diálogo e pela mobilização das pessoas, a criação de um projeto pedagógico, com base na participação e nos princípios de convivência democrática. Muitas são as concepções sobre as relações entre gestão e democracia, mas a ideia da gestão escolar democrática está vinculada à compreensão da escola como uma instituição social capaz de contribuir para a formação de cidadãos. Função política e social que as escolas buscam cumprir nas sociedades democráticas.

Inicialmente, definimos gestão democrática como um tipo de gestão político-pedagógica e administrativa orientada por processos de participação das comunidades escolar e local. Vamos examinar melhor essa questão, porque tanto a Constituição Federal brasileira de 1988, quanto a LDBEN n. 9.394/1996 estabelecem a gestão democrática como o modo próprio de gerir as escolas públicas e os sistemas de ensino.

A Constituição Federal Brasileira, promulgada em 1988, estabeleceu o princípio de gestão democrática do ensino público como diretriz a ser observada por todas as escolas. Ao estabelecer a gestão democrática do ensino, o texto constitucional institui, ao mesmo tempo, o direito e o dever de participar de todos os que atuam nos sistemas e nas escolas públicas. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

I – igualdade de condições para o acesso e permanência na escola; II – liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber; III – pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino; IV – gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais; V – valorização dos profissionais de ensino, garantindo, na forma da lei, planos de carreira para o magistério público, com piso salarial profissional e ingresso, exclusivamente, por concurso público de provas e títulos, assegurado regime jurídico único para todas as instituições mantidas pela União; VI – gestão democrática do ensino público, na forma da lei; VII – garantia de padrão de qualidade (Art. 206, CF).

Como vemos, a Constituição Federal estabeleceu a Gestão Democrática do Ensino Público como um entre os sete princípios necessários para se ministrar o ensino em nosso país, a forma como estes princípios deverão tornar-se realidade foi regulamentada pela LDBEN (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394/96) e, por extensão, para gerir as escolas públicas. Igualdade, liberdade, pluralismo, gratuidade, valorização dos profissionais de ensino e garantia de padrão de qualidade são os outros seis princípios que, articulados à gestão democrática como modo de administrar as escolas, apontam para a possibilidade de todas as pessoas, independentemente de sua situação social, econômica e cultural intervir e participar ativamente na construção de políticas educacionais e na gestão das escolas.

1.2 Autonomia Escolar

A autonomia escolar entrou em pauta de discussão e ganhou espaço nos documentos oficiais do governo brasileiro em meados da década de 1980, cujo processo de “democratização” tornou-se presente nas instâncias política e civil. Presencia-se, então, a consolidação, na história da política brasileira, de conceitos como democracia participativa e representativa, e a possibilidade de a sociedade civil participar da elaboração e implementação de políticas públicas.

A questão da autonomia escolar, portanto, vem sendo discutida desde as décadas de 1970 e 1980, quando, por ocasião, os profissionais de educação manifestavam-se contra a falta de autonomia no ambiente escolar. Os debates e os estudos sobre autonomia, nesse período, eram sustentados em pesquisas realizadas no próprio Brasil e em outros países que já tinham fortalecido e ampliado o espaço de iniciativa autônomo da escola. Somente no final da década de 1980 e início da década de 1990 é que estes estudos passaram a consubstanciar-se em proposta central nas políticas educacionais em diferentes Estados.

A partir disso, houve uma série de reformas educacionais em alguns estados e municípios, cujo objetivo era transferir algumas responsabilidades, que estavam nos setores centrais e intermediários da educação, para a escola. Porém, estas reformas não colocavam como ponto basilar o fato de que a escola deveria ser revestida de poder de decisão, tanto para elaborar e implementar o seu projeto pedagógico quanto para gestar as áreas administrativa e financeira, corroborando numa efetiva participação da comunidade interna e externa na estruturação da gestão escolar e de sua prática educativa e, conseqüentemente, em melhoramento no processo de ensino e aprendizagem.

Em verdade, essas responsabilidades deveriam sinalizar uma “autonomia defendida por vários setores da comunidade educacional, a defesa de maior participação e controle social na gestão da educação” (PERONI, 2003, p. 103.). Mas, a dubiedade do conceito autonomia nos documentos oficiais levou a entender que a autonomia administrativa fosse apenas a desconcentração de obrigações, e não a descentralização de poder. Da mesma forma, concernente a parte financeira, compreendia-se, dentro da ótica neoliberal, autonomia como privatização.

Nos anos de 1970, as políticas educacionais, voltadas para a descentralização, foram fadadas ao fracasso por não terem, também, colocado a

escola como núcleo importante de decisão e de atuação. Apenas nas décadas de 1980 e 1990 é que a autonomia escolar fez parte de algumas e poucas iniciativas de municipalização de ensino, predominando, em quase todas essas iniciativas, o projeto neoliberal de autonomia. Logo, alguns instrumentos de organização foram criados para impulsionar a participação da comunidade escolar, como: colegiados ou conselhos deliberativos, normativos e consultivos, com representação de todas as categorias existentes na escola – diretor, professores, funcionários técnico-pedagógicos, pais, alunos – e a eleição direta para diretor(a). Ademais, passa-se a transferir recursos para as instituições escolares para a sua manutenção e reformas.

Com essa concepção predominante de autonomia escolar, a saber, a lógica gerencialista do neoliberalismo, a política de descentralização continuou muito restrita, pois a estrutura do sistema de ensino se manteve inalterada em sua essência e demasiadamente centralizada, ou seja, permaneceu a homogeneização de regras e de normas para todas as escolas e os recursos mantiveram-se escassos. Enfim, foi o projeto de autonomia que prevaleceu nesse período.

Ao contrário do que se propala, não descentralizou de nenhum modo o Estado; pelo contrário, diminuiu os recursos e as competências reais dos poderes locais, assim como os meios e a autonomia de funcionamento dos organismos que realizam atividades sociais. Na prática, o caráter tecnocrático-centralizador do Estado aumentou, assim como a distância das classes populares em relação às instituições políticas como poder de decisão (*Apud in: Oliveira, 1999, p. 13*).

Diante dessa breve incursão histórica da trajetória e da configuração da autonomia escolar nas últimas décadas do século XX, é possível vislumbrar uma autonomia que não pode se separar de sua significação política, social, cultural e econômica, isto é, capacidade de decidir, dirigir e controlar; portanto, de ser plenamente cidadão, de afirmar direitos e criar deveres (CHAUI, 1986).

A escola pública, para elaborar e efetuar o projeto pedagógico, de acordo com os preceitos gerais comuns organizados pela administração central da educação (secretarias de educação, delegacias de educação, etc.), e observando as suas especificidades, deve ter maior competência nos recursos humanos e uma ampliação massiva de recursos financeiros. Com a ausência desses dois critérios fundamentais na organização escolar, a autonomia é inexistente. É preciso salientar que determinar sobre os recursos humanos e financeiros é uma condição imprescindível para a consecução do projeto pedagógico. Projeto este

compreendido como “tomada de consciência dos principais problemas da escola, das possibilidades de solução e definição das responsabilidades coletivas e pessoais para eliminar ou atenuar as falhas detectadas” (SPOSITO, 1990, p. 55).

Falar da participação dos sujeitos na gestão da escola pública implica em dizer quais os determinantes que condicionam a sua concretização. De acordo com Paro, os determinantes internos à unidade escolar são: materiais, institucionais e político-sociais (PARO, 2000).

O condicionante material está relacionado às condições reais de trabalho para a consecução dos objetivos educacionais de forma eficiente, que se apresentam e se desenvolvem na escola pública. Aqui, podemos elencar uma série de problemas apresentados pela escola, como, por exemplo, a deteriorização do prédio escolar, a falta substancial de equipamentos e recursos pedagógicos, salas de aula superlotadas, professores com carga horária de 60 horas, lecionando em diferentes escolas e salário do magistério aviltado. Se bem que a relação democrática e a participação dos sujeitos na gestão escolar não acontecem como decorrência direta de uma boa condição de trabalho; igualmente, a péssima condição material pode corroborar para o não surgimento dessa participação e, outrossim, de um bom desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem.

O determinante institucional reporta-se a forma como a escola pública está organizada. Esta organização, comumente, propicia uma relação que nega a participação da comunidade na gestão escolar. Centraliza toda decisão no diretor ao invés de estabelecer uma relação democrática entre os sujeitos da autonomia escolar. Ainda, cauciona uma estrutura hierárquica, de relações verticais, que precipita numa relação de sujeição. O diretor, no seu papel de autoridade máxima da escola, é visto como o detentor do conhecimento administrativo que pode solucionar todos os problemas logo apresentados; problemas que, muitas vezes, não são de ordem técnico-administrativa e sim de ordem política, sendo compreendidos pela falta de recursos e abandono do Estado.

Como bem lembra Paro (PARO, 2000, p.45-46):

Diante da atual organização formal da escola pública, podemos constatar o caráter hierárquico da distribuição da autoridade, que visa a estabelecer relações verticais, de mando e submissão, em prejuízo de relações horizontais, favoráveis ao envolvimento democrático e participativo. Além disso, o diretor aparece, diante do Estado, como responsável último pelo funcionamento da escola, diante dos usuários e do pessoal escolar, como autoridade máxima. Assim, tendo de fato que prestar contas apenas ao Estado ou município, acaba, independentemente de sua vontade, servindo de preposto deste diante da escola e da comunidade. Por sua vez, a existência de mecanismos de ação coletiva como a Associação de Pais e Mestres e o Conselho de Escola, que deveriam propiciar a participação mais efetiva da população nas atividades da escola, parece não estar servindo satisfatoriamente a essa função, em parte devido a seu caráter formalista e burocratizado.

A partir dessa realidade é que se deve pensar na reorganização institucional significativa que impele maior participação na escola. O que equivale dizer que a democratização permeada na escola possa consubstanciar mecanismos que provoquem exteriorização dos conflitos, das divergências e das decisões.

Outro risco iminente e determinante, que pode comprometer o trabalho coletivo em seu caráter autônomo e democrático, é a pressão que grupos afins (professores, funcionários técnico-pedagógicos, coordenador, gestor, etc.) debelam à escola em nome de interesses corporativistas e fisiologistas. Estes interesses múltiplos de grupos são os influentes político-sociais que atravessam as relações sociais dentro da escola.

Assim, em seu cotidiano escolar:

As pessoas se orientam por seus interesses imediatos e estes são conflituosos e contraditórios entre os diversos grupos atuantes na escola. Esses interesses contraditórios se manifestam nas relações interpessoais, em reunião do conselho de escola, em reuniões de pais, no comportamento diante da greve dos professores, no processo ensino-aprendizagem em sala de aula, enfim, nas múltiplas relações que têm lugar no dia-a-dia da escola. Na perspectiva de uma participação dos diversos grupos na gestão da escola, parece que não se trata de ignorar ou minimizar a importância desses conflitos, mas de levar em conta sua existência, bem como suas causas e suas implicações na busca da democratização da gestão escolar; como condição necessária para a luta por objetivos coletivos de mais longo alcance como o efetivo oferecimento de ensino de boa qualidade para a população (PARO, 2000, p. 46-47).

Destarte, estes conflitos precisam ser superados no próprio processo de democratização estabelecido na escola, explicitando-os da maneira mais radical para que possa almejar o objetivo crucial que é a melhoria da qualidade da

educação. Não se trata de excluir as divergências que surgem no espaço escolar, e sim de identificar as conseqüências dos interesses sociais dos grupos que se fazem presentes na escola para a consolidação e promoção da democratização da unidade escolar, que favorecerá, por conseguinte, a obtenção da qualidade de ensino.

Não se pode deixar de mencionar que a definição de competências e de atribuições tanto para os professores e funcionários técnico-pedagógicos quanto para os pais, alunos e comunidade, deve estar claro numa gestão autônoma. Estas atribuições e competências, em muitos regimentos e normas de conselhos escolares das escolas públicas, não estão explicitadas, causando um enorme transtorno de cunho deliberativo e consultivo, o que contribui para o surgimento do “democratismo” ou do espontaneísmo.

Atinente à definição de competência e atribuição, os profissionais da educação, que atuam diretamente na escola, cuja gestão é colegiada, devem estar atentos para trabalharem em coletivo dentro do processo decisório interno. Para que isso seja realizável, a carga horária desses professores deve contemplar momentos para reunião e estudo. Esta dinâmica de trabalho em grupo resgata a escola pública como um *locus* coletivo, superando uma atividade estanque e compartimentada que se perpetua há muito tempo na cultura organizacional das instituições de ensino público.

Externamente, muitas limitações são apontadas na implementação da autonomia escolar, como oriundas do próprio burocratismo das instâncias administrativas que fazem parte dos sistemas de ensino, que são resguardadas por interesse, muitas vezes, clientelista, corporativista e político partidário. À proporção que as atividades de ordem pedagógica (como planejamento e elaboração do projeto pedagógico), assim como as de ordem financeira e administrativa, desenvolvidas em setores centralizados da estrutura do sistema de ensino, forem transferidas para as escolas, uma parte considerável destes setores burocráticos seria dissolvida, ou passaria a funcionar como:

Uma burocracia menor e mais profissionalizada e operacional tecnicamente, sendo responsável, principalmente, por funções de capacitação e assistência pedagógica aos recursos humanos lotados nos estabelecimentos escolares e de assessoramento administrativo do conjunto do sistema de ensino (ABREU, 1999, p. 124).

A autonomia escolar, quando não pressupõe uma gestão cujo intento é servir de mediação para a realização de determinados fins, isto é, a “utilização de forma mais adequada de recursos para a realização de fins” (PARO, 2000), pode não consolidar em resultado positivo na qualidade do processo de ensino-aprendizagem. Isso acontece quando o necessário ajustamento de recursos e de pessoal para atender a finalidade da escola pública não é observado, ou quando é analisado de forma equivocada. Atentar para essa adequação é não incorrer no erro de fazer educação formal com salas de aula atulhadas de alunos, com 40 ou 50 alunos, incompatível com o processo do trabalho pedagógico; é não faltar os recursos materiais e humanos condizentes com a quantidade de alunos.

Isto significa que a função do Estado deve ser cada vez mais firmada enquanto provedor de insumos indispensáveis ao desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem. Já que, a autonomia escolar não isenta o Estado de suas atribuições, principalmente relacionadas ao financiamento. O Estado e as instâncias do poder central de educação, nas suas obrigações de oferecer um ensino público, estatal e de qualidade, devem adotar uma política estrutural que contemple dois eixos básicos:

Primeiro, definição de diretrizes básicas comuns, mínimas e flexíveis, sobre o que se deve garantir para todos, tanto em relação a currículos e seus conteúdos mínimos, aí incluindo capacidades a serem desenvolvidas e conhecimentos a serem adquiridos, quanto em relação a padrões mínimos de qualidade do ensino, referindo-se a condições de funcionamento das escolas, com a variedade e quantidade mínimas de insumos materiais e humanos, com o ponto comum de compromisso com a qualidade de ensino. Segundo, definição de normas de gestão democrática para as escolas públicas, garantindo a participação não só de professores e funcionários, mas também de alunos, pais e outros segmentos da comunidade no poder decisório e não permitindo que os problemas gerados pelos processos participativos prejudiquem o exercício da função mais importante da escola, ou seja, o ensino (PARO, 2000, p. 126).

A participação de diversas entidades, vinculadas aos profissionais da educação, para definição dessa política pública, é de fundamental importância. Isto porque, com o envolvimento nos debates e na elaboração de proposta em nível nacional, favorece um maior adensamento na tomada de decisão.

Assim, nesta seção e capítulo percebemos que enquanto condição determinante de uma prática progressista de educação, a autonomia escolar, ao fazer sobrepujar os interesses coletivos sobre os interesses particulares e

corporativistas, torna-se, no interior das escolas, o principal elemento de democratização do espaço escolar. Também, que a escola ocupa um lugar estratégico, pois a coexistência das várias concepções de mundo com a ideologia dominante dentro da escola (como acontece também nos demais organismos da Sociedade Civil), possibilita, pelas suas contradições, a emergência das consciências e, conseqüentemente, a tomada de posição de certos indivíduos ou grupos.

Desse modo é que se pode afirmar que a escola é um dos organismos da Sociedade Civil onde são reproduzidas as relações de produção para conservar determinado tipo de instância econômica existente, mas também onde surgem mecanismos que vão minar as estruturas desta mesma instância.

A autonomia escolar, consolidada dentro da esfera de descentralização de poder do Estado, perfilada na cooperação entre União, estados e municípios, deve pautar nos princípios democráticos, visando, acima de tudo, o avanço da qualidade do ensino. Para isso ser realizado, são decisivos a conformidade entre as diretrizes instituídas em nível nacional e o espaço de ação da unidade escolar, e o “diálogo horizontal” entre os diferentes sujeitos envolvidos no processo de decisão, sejam eles diretor, professores, coordenadores, pais, alunos, assim como entre a escola e os setores administrativos da educação.

2. O COORDENADOR PEDAGÓGICO NA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Compreender a relevância da função do coordenador pedagógico dentro de uma administração escolar para atender as necessidades de uma escola representa um desafio para todos os envolvidos nesse processo, especialmente para o próprio coordenador.

Segundo Mercado (2004, p. 05), a função do coordenador pedagógico é favorecer a construção de um ambiente democrático e participativo, onde se incentive a produção de conhecimentos por parte dos professores, promovendo mudanças de atitudes, procedimentos e conceitos, em relação à sua equipe.

Fortuna (2011, p. 05) defende que o coordenador constitui um facilitador do processo ensino e aprendizagem, no qual desempenha as seguintes funções:

Planejar, e solucionar juntamente com o corpo docente estratégias de ensino que deem subsídios para o processo ensino aprendizagem incluindo atividades extracurriculares; analisar o desenvolvimento intelectual e grupal dos discentes, buscando identificar as causas das dificuldades de aprendizagem e prover meios para solucionar os casos de baixo rendimento escolar, além de atender a comunidade escolar estruturando as relações entre professores, alunos, pais e responsáveis.

Cabe ao coordenador pedagógico mediar e mobilizar os diferentes saberes dos profissionais que atuam na escola, no intuito de conduzir os alunos ao aprendizado.

O coordenador pedagógico, segundo Libâneo (2004, p. 244):

[...] é aquele que responde pela viabilização, integração, e articulação do trabalho pedagógico, estando diretamente relacionado com os professores, alunos e pais. Junto ao corpo docente, o coordenador tem como principal atribuição a assistência didática pedagógica, refletindo sobre as práticas de ensino, auxiliando e construindo novas situações de aprendizagem, capazes de auxiliar os alunos ao longo da sua formação.

Com o corpo discente, o coordenador apoia diretamente os alunos com dificuldades de aprendizagem referentes à leitura, escrita e cálculo, organizando atendimento diferenciado em contra turno, a partir da identificação das áreas de maior fragilidade e a articulação docente no apoio a superação ou minimização das dificuldades detectadas. Junto aos demais alunos, o coordenador deve criar

condições necessárias a integração desses à vida escolar, estimulando a participação e a tomada de decisões, mediante a realização e a produção de atividades pedagógica, científicas, sociais e culturais.

Além dessas atribuições, o coordenador pedagógico propõe estudos, discussões e revisão do Projeto Político Pedagógico da unidade escolar.

Para Vasconcellos (2009, p. 87):

Poderíamos dizer que a coordenação pedagógica é articuladora do Projeto Político Pedagógico da instituição no campo pedagógico, organizando a reflexão, a participação e os meios para a concretização do mesmo, de tal forma que a escola possa cumprir sua tarefa de propiciar que todos os alunos aprendam e se desenvolvam como seres humanos plenos, partindo do pressuposto de que todos tem direitos e são capazes de aprender.

Também é assegurado no âmbito da coordenação pedagógica, a articulação entre gestão e organização da escola, mediante o exercício de gestão democrática (participativa, descentralizadora e autônoma), considerando os diferentes saberes, experiências, interesses e o modo de trabalhar dos professores, criando condições para intervenção e auxílio; que ajudem o professor a analisar criticamente os componentes políticos, inter-relacionais, sociais, culturais e técnicos de sua atuação; investindo na formação continuada do professor, de forma reflexiva, problematizadora e investigativa, transformando-a sob a direção do Projeto Político Pedagógico da escola; incentivando práticas curriculares inovadoras, propondo aos professores a descoberta de novas práticas.

Vasconcellos (2002, p. 88) em seu estudo sobre a ação mediadora do coordenador pedagógico evidencia que:

Ao analisarmos a função social da escola (a educação através do ensino), nos damos conta de que a atuação da coordenação pedagógica se dá no campo da mediação, pois quem está diretamente vinculado à tarefa de ensino, *stricto sensu*, é o professor.

O referido autor segue suas considerações afirmando que a efetiva prática da docência no âmbito da sala de aula é atividade do professor, cabendo ao coordenador pedagógico ajudá-lo, mediando o avanço dessa prática, estabelecendo obrigatoriamente, uma dinâmica de interação. Ao assumir esse direcionamento de trabalho, o coordenador pedagógico tem em suas mãos a possibilidade de aproximações sustentáveis para a realização de uma intervenção pedagógica mais

questionadora, provocadora, crítica, humanizada, criar tempo e espaço para que os professores se encontrem e problematizem coletivamente suas questões. O coordenador deve articular essas demandas e propor, com base na realidade da escola, sob o ponto de vista pedagógico de investigação e enfrentamento, além de trabalhar coletivamente as propostas curriculares.

A troca de informações e experiências entre os professores deve ser favorecida. Tanto os professores de uma mesma área como os de áreas diferentes que atuam na mesma etapa de ensino, precisam ter a chance de se encontrar para conversar sobre suas propostas e as dificuldades que enfrentam. Também devem compartilhar informações, professores de níveis diferentes.

Vale lembrar que é difícil uma escola conseguir articular toda equipe em função de um projeto comum, cabe ao coordenador pedagógico, planejar e acompanhar a execução de todo o processo didático-pedagógico da instituição, tarefa de importância primordial e de inegável responsabilidade. Quanto mais esse profissional se voltar para as ações que justificam e configuram a sua especificidade, maior também será o seu espaço de atuação. Em contrapartida, PIRES (2004, p.182) afirma que o distanciamento dessas atribuições seja por qual motivo for, irá aumentar a discordância e o desconhecimento quanto às suas funções e ao seu papel na instituição escolar.

Para análise da função coordenadora na escola, a Teoria das Representações Sociais constituiu-se valioso aporte teórico à medida que nos possibilitou compreender como o coordenador pedagógico constrói significados da função, uma vez que a teoria pressupõe uma categorização construída a partir de elementos que circulam no ambiente sociocultural.

Esses elementos favorecem a articulação sujeito e objeto e integram indivíduo e sociedade, estabelecendo um relacionamento que tem por base a diversidade e pluralidade de sentidos que historicamente foram sendo construídos pelos sujeitos.

Assim, no momento atual, identificamos uma mudança conceitual que aponta para o surgimento de um novo modelo de “coordenação pedagógica” que supera a visão “controladora” da supervisão escolar. Ao coordenador cabe a função de articulador, crítico em constante diálogo com seus pares, reforçando a valorização dos processos de reflexão no ambiente escolar e favorecendo o processo educativo.

No entanto, o trabalho de coordenação pedagógica é ao mesmo tempo essencial e complexo, pois busca estabelecer relações entre a realidade escolar e seus desafios cotidianos, bem como propor alternativas coerentes para superação das dificuldades inerentes ao coordenador frente à questão da gestão democrática na escola que é exatamente a de gerir grandes ideias de forma coletiva e apontar os possíveis caminhos pelos quais esta deve seguir. Não há como negar que o diálogo como método é uma seta indicativa necessária neste caminho para que se concretize de fato a democracia no ambiente escolar.

O diálogo é conceito chave e prática essencial na concepção freireana de entender a escola.

FREIRE (1996, p. 01) comenta seu entendimento a respeito do diálogo:

para pôr o diálogo em prática, o educador não pode colocar-se na posição ingênua de quem se pretende detentor de todo o saber, deve, antes, colocar-se na posição humilde de quem sabe que não sabe tudo, reconhecendo que o analfabeto não é um homem perdido, fora da realidade, mas alguém que tem toda uma experiência de vida e por isso também é portador de um saber, e o coordenador da gestão democrática deve tê-lo como ferramenta eficaz.

Para uma prática democrática, tendo o diálogo como método, o trabalho do coordenador deve mediar no sentido de provocar mudanças no âmbito escolar, motivar professores, funcionários e alunos, a fim de valorizar, escutar e depois traçar um plano de ação focado no que é prioritário e real. A partir daí, envolver as lideranças do bairro, os meios de comunicação locais e o trabalho voluntário da comunidade. Se as escolas públicas perderem o estereótipo de condenadas e recuperarem a autoestima, qualquer escola poderá ser competente, atuante e inovadora.

2.1 Os caminhos da coordenação pedagógica

Para falarmos da coordenação pedagógica nos exige naturalmente recorrer a sua história, isto é, trazer um pouco das contribuições teóricas, veiculadas de acordo com o nível da literatura científica. O coordenador pedagógico vem assumindo, pouco a pouco, o seu espaço e tornando sua participação cada vez maior na

instituição escolar. Porém, em consequência disso, passou a desempenhar, várias funções e, atribuições.

O coordenador pedagógico, muito antes de receber esse título, já existia nas escolas com outras denominações e funções. Às vezes atuava como fiscal, aquele que checava o que ocorria em sala de aula e normatizava o que podia ser feito.

Nos séculos XVIII e XIX, a supervisão mantém-se na função de inspecionar, reprimir e monitorar tudo na escola. Aos poucos vai se estabelecendo a supervisão relacionada ao processo de ensino, voltado, principalmente, para verificar as atividades docentes.

Segundo Vasconcellos (2008, p.11) o trabalho pedagógico deve ser o âmago das instituições de ensino, na medida em que o conhecimento seja o núcleo das atividades docentes e discentes.

LIBÂNEO (2001, p. 200) afirma que:

Quem ocupa cargo de liderança como diretor ou coordenador pedagógico, precisa dispor-se do posicionamento predominante autocrático para possibilitar o desenvolvimento de um clima em que todos contribuam com ideias, críticas, encaminhamentos, pois a gestão e participação pedagógica pressupõem uma educação democrática.

Nesse contexto, para que os objetivos sejam alcançados é necessário construir uma proposta pedagógica condizente com a instituição na qual atua e nas formas de pensar e agir dos membros da equipe escolar, integrando o trabalho educativo aos anseios da comunidade.

Os princípios estabelecidos pela LDB nº 9.394/1996 direcionam o trabalho pedagógico nas instituições escolares, para uma tendência participativa e democrática, que não são práticas tradicionalmente integrantes dos ambientes escolares, coloca-se um grande desafio para o coordenador pedagógico.

Em seu trabalho de articulador, ele precisará motivar sua equipe a conhecer, discutir, refletir e optar por determinadas práticas ou encaminhamentos, ou seja, organizar a forma como os membros da equipe escolar irão desenvolver sua atividade educativa.

Como profissional responsável pela articulação e pela motivação da equipe escolar, o coordenador pedagógico, nesse contexto, deve estar atento às necessidades dos professores, proporcionando meios teóricos e metodológicos para inovar e promover o ensino. Sendo assim, faz-se necessário que o coordenador

esteja sempre bem informado, seja estudioso e eterno pesquisador, pois qualificar o processo de ensino e aprendizagem é sua função juntamente com o professor.

Nesse sentido, PLACCO (2002, p. 95) afirma:

É importante que o coordenador pedagógico concretize sua ação no acompanhamento das atividades dos professores em sala de aula, pois isto lhe dá oportunidade de discutir e analisar os problemas decorrentes desse contexto, com uma perspectiva diferenciada e abrangente.

Nessa perspectiva faz-se necessário que o coordenador pedagógico mantenha o diálogo com os docentes, pois a realização do trabalho coletivo na escola depende de todos os envolvidos no espaço escolar, e ele tem papel de destaque nesse trabalho, uma vez que supervisiona, acompanha, assessora, apoia e avalia as atividades pedagógicas.

Para LÜCK (1991, p. 20):

O papel do supervisor escolar se constitui em última análise, na somatória de esforços e ações desencadeadas com o sentido de promover a melhoria do processo ensino-aprendizagem. Fazer uma reflexão sobre a função do coordenador pedagógico, devemos sensibilizar seu saber-fazer de maneira a não unilateralizar o processo de tomada de decisões como se tivesse todas as respostas e resoluções de conflitos que inquietam a equipe docente. Esse esforço voltou-se constantemente ao professor, num processo de assistência aos mesmos e coordenação de sua ação.

Precisa-se compreender quais as necessidades dos professores para que se possa fazer uma mediação significativa e produtiva tanto para o professor quanto para os alunos. Para LIBÂNEO (2001, p. 149), "o planejamento escolar consiste numa atividade de previsão de ações a ser realizada, implicando definição de necessidades a atender, objetivos a atingir dentro das possibilidades. Isso deve ser enfocado pelo coordenador junto aos docentes".

A ação do coordenador, tal qual a do professor, precisa de planejamento, ações e metas a cumprir. Portanto, o coordenador precisa desenvolver ações coletivas e construtivas junto aos professores na busca de soluções para as dificuldades encontradas no dia a dia. O trabalho do coordenador pedagógico não é fácil. O profissional que assume essa função precisa ter consciência dos desafios a serem enfrentados. O mesmo deve ser dinâmico e estratégico, saber ouvir, estar atento às mudanças que ocorrem na sociedade e, acima de tudo, atuar com o objetivo de cumprir a proposta pedagógica da unidade escolar.

2.2 O coordenador pedagógico frente aos desafios da gestão democrática

Refletir sobre os desafios que o coordenador enfrenta, frente a uma gestão escolar democrática, faz-se necessário para que possamos compreender a situação atual desse profissional.

O coordenador pedagógico frente aos desafios da gestão democrática está colocado em dois pilares: a democratização da própria prática, tendo o diálogo como mola mestra e a preparação da escola e sua equipe para que ocupem o espaço. A gestão democrática é uma perspectiva que busca a participação de todos que fazem parte do espaço escolar- famílias, alunos e funcionários em todos os aspectos das atividades escolares.

Essa garantia é assegurada no artigo 206, inciso VI da Constituição Federal (1998) e na LDB que destaca como princípio e fins da educação nacional a gestão democrática, a igualdade, liberdade, gratuidade e valorização dos profissionais da educação.

Fica claro que essas definições e princípios, não garantem a participação e efetivação de todos os envolvidos, visando essas dificuldades a LDBEN n. 9.394/1996, em seu artigo 14 afirma:

[...] os sistemas de ensino devem definir normas para viabilizar o desenvolvimento da gestão democrática no ensino público da educação básica, e ainda que, essas normas, devem estar em consonância com a realidade de cada sistema de ensino e assegurar a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político pedagógico e participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares (s/p).

No entanto, percebe-se que para que a escola desenvolva um trabalho democrático, conforme afirma a Constituição, são necessárias mudanças de conceitos e práticas, quebra de paradigma assim como, uma nova reestruturação, e funcionamento das instituições de modo a ser coerente com os objetivos que norteiam a formação de cidadãos capazes de participar dos processos de transformação da sociedade, e equilibrados para enfrentar os desafios impostos pela mesma.

É dentro desse contexto de mudança, que se observa a importância da função do coordenador pedagógico como profissional capaz de contribuir de forma significativa para que seja assegurado o direito a educação nas instituições de

ensino, no sentido de garantir que a escola consiga desenvolver uma gestão democrática e participativa, voltada para a formação dos profissionais envolvidos no processo.

Construir um ambiente democrático não é tarefa fácil e, por isso, não é para apenas um elemento.

Segundo LIBÂNEO (1996, p.200):

[...] uma gestão participativa é também a gestão da participação. Portanto quem ocupa cargos de liderança-como diretor ou coordenador pedagógico, precisa despir-se do posicionamento predominante e autocrático, para possibilitar o desenvolvimento de um clima em que todos contribuam com ideias, críticas, encaminhamentos, pois a gestão e participação pedagógica pressupõem uma educação democrática, ou seja, envolve muito mais do que estabelecer o que é urgente e prioritário, mas se assenta nas dimensões de ouvir, sugerir em benefício do coletivo, revisar posicionamento quando necessário e primar pela análise do que é imprescindível para o processo ensino aprendizagem dos discentes, da formação dos professores, das metas que a escola se propõe em determinadas situações.

Neste novo enfoque rompendo com práticas antidemocrática e exclusiva, que o papel do coordenador pedagógico atinge seu ápice. Essa não é uma tarefa fácil, pois ainda existem muitos resquícios de um modelo autoritário e centralizador que ainda se faz presente em nossas escolas.

Desse modo, o coordenador tem papel primordial na busca de novas formas de repensar a sociedade, a educação, a escola de modo que possa estruturar o trabalho pedagógico. Assim, o direito de aprender e a construção de um ambiente educativo favorável ao desenvolvimento da cidadania, da ética da solidariedade e da educação devem fazer parte do projeto educativo da escola guiado por princípio democrático que fundamentam nossa constituição. Com compromisso, competência humana, teórica, técnica e política.

A consolidação de uma gestão escolar de cunho democrático-participativo requer competência cognitiva e afetiva, respaldada na contextualização de valores, hábitos, atitudes e conhecimentos, para o desenvolvimento de atitudes coletivas, é importante cultivar o espírito de coesão, a partir da formação da equipe escolar, em torno de objetivos comuns.

Os empecilhos da gestão democrática são evidentes em qualquer escola pública, exatamente por não possuírem uma política educacional que trate a escola como espaço democrático não como uma prisão cercada por grades para evitar conflitos. As mudanças nas escolas só irão acontecer de fato se houver uma

organização do trabalho pedagógico manada por um corpo técnico alçado, diretor e coordenador pedagógico trabalhando em conjunto com o corpo docente, funcionários e demais membros da equipe escolar avaliando e reconstruindo seus projetos, planejamentos e planos.

Segundo LIBÂNEO (2001, p.137):

A educação escolar tem a tarefa de promover a apropriação de saberes, procedimentos, atitudes e valores por parte dos alunos, pela ação mediadora dos professores e pela organização e gestão da escola. A principal função social e pedagógica das escolas é a de assegurar o desenvolvimento das capacidades cognitivas, operativas, sociais e morais pelo seu empenho na dinamização do currículo, no desenvolvimento dos processos de pensar, na formação da cidadania participativa e na formação.

Quando falamos da gestão democrática na escola, estamos é claro falando também em descentralização do poder, isto pode ser feito incentivando a participação e respeitando às pessoas e suas opiniões, onde os coordenadores pedagógicos juntamente com os gestores devem criar um clima de confiança entre os vários segmentos das comunidades escolar e local, ajudando a desenvolver competências básicas necessárias à participação como, por exemplo, saber ouvir, saber comunicar suas ideias.

Para Lima (2007. p. 92):

[...] a gestão democrática é um fenômeno político, de governo, que está articulado diretamente com ações que se sustentam em métodos democráticos. Mas ele ainda afirma que é necessário mais do que isso, ou seja, são imprescindíveis ações voltadas à educação política, na medida em que as mesmas criam e recriam alternativas mais democráticas no cotidiano escolar no que se refere, em especial, às relações de poder ali presentes.

Para tanto, superar definitivamente esses obstáculos, é importante a compreensão do papel do coordenador (e a complexidade deste papel) na construção da qualidade social da educação, na perspectiva de gestão democrática com o gestor não se apegando a questões menores do cotidiano e com isso descartar tarefas mais importantes, como o trabalho coletivo.

2.3 As relações sociais do coordenador em relação aos agentes da escola

A relevância da atuação do coordenador pedagógico dentro do nosso contexto das relações ainda é pouco valorizada, visto que, sua função ainda é mal interpretada, havendo portanto, a necessidade de um aprofundamento sobre o foco de suas práticas suas práticas e conseqüente reflexão da sua função na esfera escolar. Torna-se evidente a ação do coordenador pedagógico em diversas dimensões do processo de ensino aprendizagem, vinculando elementos que são relevantes para sua prática, de modo a perceber as especificidades a ele atribuídas, e como acontece a interação e o envolvimento desse profissional com os demais agentes no contexto educativo.

Segundo Marques (2000, p. 36):

[...] por um lado, a comunidade educativa, como um conjunto de atores e intervenientes no processo educativo escolar. Nesse sentido, inclui não só os professores, alunos e funcionários não docentes, mas também os pais dos alunos e representantes da comunidade. Por outro lado a comunidade escolar é definida como o conjunto de clientela diretamente envolvidas no processo ensino aprendizagem professores, técnicos de educação, auxiliares entre outros.

Almeida (2008, p. 2) afirma que o coordenador pedagógico constitui o “elo de ligação entre alunos, famílias, professores, coordenadores, a direção da escola e o processo ensino aprendizagem, para realização e concretização do processo”.

Partindo destes conceitos acima apresentados, vale-nos sublinhar o coordenador pedagógico por contribuir para o desenvolvimento de um projeto cooperativo entre a escola e a sociedade, com base nas suas especificidades e suas perspectivas de modo a responder as demandas e as exigências da sociedade e, sobretudo, naquilo que envolve o ensino e a aprendizagem .

Sendo assim, as reuniões pedagógicas constituem um espaço de interseção entre esses elementos que se articulam numa situação, na qual, podemos dar toda a importância ao ato de comunicação dentro do processo de aprendizagem.

Nesse sentido, Mercado (2010, p.14) defende "o coordenador pedagógico como aquele que responde pela viabilização, integração e articulação do trabalho pedagógico, estando diretamente relacionado com o professor, alunos, pais/responsáveis e com os demais agentes no contexto escolar".

Partindo dessas perspectivas acima citadas, podemos acrescentar a importância do trabalho que esse profissional desempenha dentro do contexto escolar é de extrema importância, levando em conta os trabalhos desenvolvidos junto às reuniões de coordenação, deve-se assentar nos quatro pilares da educação (saber ser, saber estar, saber fazer e saber conviver).

Pela mesma razão, podemos acrescentar que a relação entre o professor e o coordenador, à medida que se estreita, ambos crescem em sentido teórico e prático, gerando um clima de confiança, respeito entre a equipe, o que favorece a prática do ensino e aprendizagem de modo que o coordenador pedagógico possa responder às demandas e necessidades dos professores, alunos e toda comunidade escolar.

3. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

A abordagem desta pesquisa foi de caráter qualitativo. Esse tipo de pesquisa, conforme destacam Bogdan e Biklen (1994, p. 47-51), caracteriza-se quanto:

[...] à fonte dos dados, que na pesquisa qualitativa é o ambiente natural onde acontecem as atividades educativas; ao caráter descritivo da investigação; ao interesse do investigador pelo processo, não simplesmente pelos resultados ou produtos; pela tendência a uma análise indutiva dos dados; pela importância vital do significado.

Tal modelo metodológico de investigação adotado nesta pesquisa possibilitou a compreensão mais abrangente dos fenômenos educacionais observados no contexto real da escola investigada, e permitiu que nos preocupássemos mais com o processo que com o produto da investigação, e que ficássemos atentos aos seus significados. O local de investigação foi uma escola municipal (*Unidade Escolar A*) de Penalva/MA do ensino fundamental no período de 2014 e 2015.

Aplicou-se questionários a seis sujeitos, sendo eles: 1 Gestor (S1); 1 Coordenador (S2); 4 Professores (S3, S4, S5, S6).

3.1 Caracterização da escola

O *locus* desta pesquisa foi definida como *Unidade Escolar A*. Que é uma escola municipal situada à vila Ednamar Rodrigues, no bairro Piçarreira, no município de Penalva, tem como missão contribuir para a constante melhoria das condições educacionais da sociedade, visando assegurar uma educação de qualidade aos alunos do ensino fundamental, num ambiente de responsabilidade social, participativo, criativo, inovador coletivo e de respeito.

O bairro onde a escola está situada é um bairro de periferia, um local com aproximadamente cinco ruas asfaltadas, possui boa iluminação pública, porém, a segurança no bairro é deficitária, possui um posto de saúde, como área de lazer o bairro conta com uma quadra esportiva e que por sinal é muito frequentada por

crianças e jovens do bairro e uma praça que serve para adultos e idosos fazerem caminhada.

A escola trabalha com os níveis de Educação Infantil Maternal e Infantil I, II, e Ensino Fundamental Regular das Séries Iniciais 1º, 2º, 3º, 4º e 5º ano, Educação de Jovens Adultos e Idosos e salas para atendimento educacional especializado, reconhecida pela Resolução 005/2002.

Possui 513 alunos distribuídos em três turnos, 278 no turno matutino incluindo a educação infantil, 210 no turno vespertino, 25 no turno noturno da EJA. A faixa etária varia de 3 a 5 anos na educação infantil, 6 a 11 anos de idade no ensino fundamental, com algumas distorções idade x série, como sempre ocorre em toda rede escolar e de 16 a 60 anos na Educação de jovens e adultos.

A escola possui um Gestor; um Coordenador Pedagógico; dezenove Professores com formação em nível superior; seis auxiliares administrativos, oito operacionais de serviços diversos, três vigias.

A escola, no ano de 2014 e 2015, encontrava-se em bom estado de conservação; e no período das entrevistas, também se percebeu o cuidado, com a estética da escola, pois o ambiente estava limpo, e as cadeiras, mesas, quadros, paredes, banheiros e o pequeno pátio estavam bem conservados.

A escola não tem espaço para plantar jardins ou hortas para serem cultivados pelos alunos e professores. A escola é composta por sete salas de aulas amplas, bem conservadas, iluminadas e ventiladas tanto naturalmente quanto por ventiladores, todas iluminadas, portas e janelas em perfeitas condições. A escola não dispõe de biblioteca, porém tem sala de leitura, possui sala de administração que também serve para pequenas reuniões esta é ventilada e nela estão todos os livros com os quais os professores utilizam para realizarem seus planejamentos, é uma sala pequena e apertada duas mesas com cadeiras, um computador e duas estantes cheias de livros, não possui sala de professores, nem laboratório de informática. A escola possui jogos e brinquedos lúdicos, uma tv e dois aparelhos DVD. Com relação às condições sanitárias, a água utilizada para o consumo é através do bebedouro gelada, encanada e tem caixa para reservatório.

3.2 Caracterização dos sujeitos

Todos os seis sujeitos que responderam aos questionários são do sexo feminino com idade na faixa etária entre 25 a 40 anos. Todos os quatro são do quadro efetivo da Semed com experiência entre três a 20 anos na educação. Todos os sujeitos possuem formação de nível superior e apenas um possui especialização *Lato Sensu*.

3.3 Análise dos dados

Nesta seção, daremos continuidade a nossa pesquisa, analisando as respostas dos seis sujeitos, buscando responder a nossa questão de pesquisa, a saber: - Quais foram as principais ações que o coordenador pedagógico desenvolveu, na escola investigada nos anos de 2014 e 2015, que promoveram uma gestão democrática? Como também, atingir o objetivo geral desta investigação, que foi: compreender a prática do coordenador pedagógico na construção da gestão escolar democrática em uma escola municipal de Penalva-MA, no período de 2014 e 2015.

Para melhor organização desta seção, optamos por apresentar separadamente em três quadros as respostas dos Sujeitos 1, 2, 3, 4, 5 e 6; e posteriormente faremos algumas análises e comentários a respeito de tais respostas.

Quadro 1: Dados do Sujeito Gestor

Sujeito 1 - Gestor	Respostas
- Como se dá o processo de escolha dos gestores das escolas municipais de Penalva?	R.: Indicação Política. Nunca houve eleições.
- Como você analisa este processo de escolha de gestor escolar da Semed/Penalva?	R.: Análise de forma positiva, pois quando temos compromisso e responsabilidade com aquilo que fazemos independe o processo de escolha, vamos cumprir com o que nos propomos a fazer, administrar e zelar pela escola e pelos aprendizados dos alunos.
- Para você o que é uma Gestão Escolar Democrática?	R.: É coordenar o desenvolvimento das práticas educativas de forma participativa e cooperativa, ter uma visão global e conhecimento para gerar as mudanças dentro da instituição educacional, tornando-se um agente de transformação, com consciência e responsabilidade na tomada de decisão.
- Quais foram seus maiores desafios como gestora escolar nos anos de 2014 e 2015?	R.: A construção e determinação de uma visão de conjunto.
- Quais foram as principais ações, desenvolvidas pelo coordenador pedagógico, desta escola, nos anos de 2014 e 2015, visando a realização de uma gestão escolar democrática?	R.: Organizou os conselhos escolares, trabalhou com a coletividade, construiu o projeto político pedagógico que envolveu todos os agentes da escola e os demais membros da comunidade escolar.

Fonte: Elaboração própria (2016).

Quadro 2: Dados do Sujeito Coordenador Pedagógico

Sujeito 2 - Coord. Pedagógico	Respostas
- Como se dá o processo de escolha dos coordenadores pedagógicos das escolas municipais de Penalva?	R.: Indicação Política. Nunca houve eleições.
- Como você analisa este processo de escolha de gestor escolar da Semed/Penalva?	R.: Considero positivo, visto que é uma oportunidade de contribuir com a educação do município, embora esta, não esteja assegurada pela LDB.
- Para você o que é uma Gestão Escolar Democrática?	R.: Gestão democrática tem como princípio maior a participação de toda comunidade escolar, pais e demais agentes, possibilitando a coletividade, mantendo sempre a transparência em suas ações e decisões, orientando e integrando nos rumos dos objetivos a serem seguidos.
- Quais foram seus maiores desafios como coordenador pedagógico, nesta escola, nos anos de 2014 e 2015?	R.: Desconstruir ideias advindas de um regime autoritário e trabalhar com a comunidade escolar visando a coletividade.
- Quais foram as suas principais ações, desenvolvidas como coordenador pedagógico, nesta escola, nos anos de 2014 e 2015, visando a realização de uma gestão escolar democrática?	R.: Foi firmar parceria com as famílias, para que as mesmas participassem das ações da escola, construir o PPP com a participação de todos, desenvolver o diálogo como principal instrumento para resolver problemas de relacionamentos, fazer um planejamento participativo, realizar a formação continuada de modo que todos os professores possam participar de forma assídua, fazer as reuniões com os conselhos para que todos possam dar suas contribuições entre outras etc.

Fonte: Elaboração própria (2016).

Quadro 3: Dados dos Sujeitos Professores

Sujeito 3, 4, 5, 6 - Professor	Respostas - S3, S4, S5 e S6
- Proposta de mudança ou inovação na escola?	R.: S3, S4, S5 e S6 - Discute a possibilidade, dando sugestões e opiniões.
- Esta escola teve uma gestão democrática nos anos de 2014 e 2015? Como se faz uma gestão democrática na escola?	<p>- S3 e S4: Em partes. A escola implementou os conselhos escolares e de classe; sempre reunindo a cada período somente com docentes, para analisar a situação de aprendizagem dos alunos e da escola, desenvolveu projetos de leitura e ações pedagógicas voltados para o desenvolvimento da aprendizagem, porém não discute a proposta pedagógica como deveria, ou seja de forma coletiva. Vemos que elementos como autonomia, pluralidade e participação da comunidade não fazem parte do cotidiano da escola. Visto que a gestão democrática é uma prática que visa o desenvolvimento de todos os agentes que compõem o processo pedagógico, é a partilha de responsabilidades, busca de soluções em conjunto, relação do professor com o aluno, ambos respeitando a subjetividade, posso afirmar que a escola não trabalha pautada na sua totalidade, em uma proposta democrática.</p> <p>- S5: Não. Porque embora se discuta dê sugestões e opiniões, elas não são analisadas pela gestão da escola, não sei porque pedem a nossa opinião, parece mais um faz de conta, as principais discussões como a do projeto político pedagógico não acontece como deveria, não vejo nada de democrático. Entendo gestão democrática como ato de participação de toda comunidade escolar, pais e demais agentes, ela permite que todos que compõe a escola sejam ouvidos e exerça o seu direito a cidadania, opinando e participando de tudo que acontece na escola.</p> <p>- S6: Não. Embora se reúna para discutir os problemas da escola, a palavra final é da Semed, ou seja, se nós definirmos algo e a Secretaria de Educação não concordar nada é feito, fica claro que a escola não tem autonomia. As discussões sobre gestão democrática deixam claro que a participação coletiva é a base para o exercício da autonomia e da democracia.</p>
- Ações, desenvolvidas pelo coordenador pedagógico, desta escola, nos anos de 2014 e 2015, visando a realização de uma gestão escolar democrática?	<p>R.: - S3: Reuniões do conselho de classe, colegiado escolar, projetos de leitura, feira de leitura, construção do regimento escolar, reuniões de pais.</p> <p>- S4 e S5: Projetos de leitura, feiras de leitura, implantação do conselho de classe e conselho escolar; construção do regimento interno da escola; reuniões de pais, festas juninas, comemoração do dia das mães, projeto boa alimentação, saúde bucal, projeto centenário penalvense etc.</p> <p>- S6: Para viabilizar a gestão democrática foram poucas ações neste período de 2014 e 2015: implantação dos conselhos escolares e de classe; regimento interno da escola, reuniões de pais etc.</p>

Fonte: Elaboração própria (2016).

A partir das respostas dos seis sujeitos, expostas nos três quadros acima, observamos certo conhecimento sobre os princípios que regem a gestão

democrática no Brasil. Ficando claro a partir dessas informações, que na Escola A, o processo de escolha do gestor ainda é por indicação política e que a gestão ainda não está totalmente pautada nos princípios da Constituição Federal de 1988 e nem da LDBEN n. 9.394/1996, da gestão democrática, participativa, transparente e de qualidade, realizada por eleições direta, escolha da comunidade escolar, do seu gestor.

Uma vez que a respeito da gestão democrática, de acordo com os seis sujeitos participantes, ainda não consiste totalmente numa forma compartilhada de administrar a escola, na qual funcionários, professores, pais e gestores trabalham em conjunto para a obtenção de objetivos estabelecidos de forma democrática, promovendo um espaço participativo e criativo que vise não somente o exercício da democracia, mas, também, a promoção da qualidade do processo de ensino oferecido pela escola.

Segundo FREIRE (1995, p.91):

É preciso e até urgente que a escola vá se tornando acolhedor e multiplicador de certos gostos democráticos como o de ouvir os outros, não por puro favor, mas por dever, o de respeitá-los, o da tolerância, o de acatamento às decisões tomadas pela maioria a que não falte, contudo, o direito de quem diverge de exprimir sua contrariedade.

Quando perguntado aos Sujeitos 3, 4, 5 e 6, Professores, se eles conheciam as funções do gestor escolar e do coordenador pedagógico, todos os quatro Sujeitos professores responderam que sim.

Citando por exemplo alguns pontos de atribuições do gestor como: - Responsável por elaborar de forma participativa e desenvolver o Projeto Político Pedagógico da escola; responsável pelo avanço do processo sócio educacional das instituições de ensino, estabelecer metas com foco na melhoria educacional, organizar e administrar os recursos físicos, materiais e financeiros da escola (Sujeito 3, 4, 5 e 6).

Embora segundo estes quatro sujeitos professores, ainda existe muitas limitações concretas sócio-político-pedagógicas nesta unidade escolar A, como também em toda a Semed/Penalva que dificultam a realização de uma gestão escolar democrática. Isso pode indicar que existe certa percepção, por parte dos professores sobre as funções da gestão e da coordenação escolar.

Identificamos que o Sujeito1, Gestor, destacou sua função no processo de gestão escolar e sua importância quanto ao trabalho coletivo e pedagógico na escola.

Sabemos que a gestão da escola vai além das funções do processo organizacional, que é um imperativo social e pedagógico, indo além do sentido de mobilização das pessoas para o desempenho eficiente das atividades. Isto implica em um caráter intencional, onde os rumos são definidos e posicionamentos frente aos objetivos sociais e políticos da escola são definidos.

Quando a escola cumpre sua função social de mediação, influencia significativamente na formação da personalidade humana; logo, não será possível organizá-la sem levar em consideração os objetivos políticos pedagógicos. No entanto, percebe-se que o que é realmente necessário nas organizações educacionais são funcionários, professores, gestores, que pensem constantemente e criativamente e sejam capazes de tomar decisões rápidas e inteligentes, condições fundamentais para o enfrentamento de situações complexas e dinâmicas que caracterizam a realidade do mundo atual e do ambiente escolar.

As peculiaridades existentes nas instituições educativas são decorrentes do caráter de intencionalidade constantes nas ações educativas. Segundo Vasconcellos (2009, p. 61), a grande tarefa da gestão da escola, numa perspectiva democrática, é fazer a escola funcionar pautada num projeto participativo, onde todos os agentes se tornam corresponsáveis pela escola.

Sobre a função da gestão democrática e participativa dentro da escola. O Sujeito 1, respondeu:

Indicando algumas das principais características da gestão democrática, apontando que a gestão democrática deve coordenar e administrar o desenvolvimento das práticas educativas de forma participativa e cooperativa, tendo uma visão global, bem como, conhecimento para gerar as mudanças necessárias dentro da instituição educacional tornando-se um agente de transformação com consciência e responsabilidade na tomada de decisões.

Deixando claro em sua resposta que ainda falta muito para que essa gestão democrática e participativa realmente aconteça no chão da escola analisada, citando como exemplo:

a participação coletiva na organização, construção e atualização do PPP da escola; as eleições para escolha de gestores bem como a atuação efetiva dos conselhos escolares.

Dessa forma, a gestão escolar deve ser entendida segundo as mesmas como um trabalho coletivo. A partir desse pensamento, faz-se necessário, desenvolver de forma mais eficaz, esse novo modelo de gestão, incentivando a participação maior dos pais, da comunidade escolar, dos agentes educacionais, dos discentes e docentes nas decisões, nos debates, na vida escolar dos alunos, nas reuniões pedagógicas, otimizando a participação sistemática, de forma globalizada, para que a gestão democrática se concretize no espaço escolar.

Diante da complexidade instaurada na educação, de que, a fomentação de qualidade da educação depende em especial de uma boa gestão escolar. Ela é fruto de uma postura democrática quando se garante à comunidade escolar seu direito legal de participar ativamente das decisões em torno da escola, participativa, quando se articula diariamente a participação ativa de todos os sujeitos na organização da rotina escolar. Porém, percebe-se que o Sujeito 1, gestor, não apresentou um posicionamento capaz de contribuir para a eficácia da gestão democrática no período investigado, embora conheça parte dos princípios legais desta gestão democrática.

Para GADOTTI (2004, p. 04):

A gestão democrática é portanto, uma atitude e um método de trabalho. A atitude democrática é necessária, mas não é suficiente. Precisamos de métodos democráticos de efetivo exercício da democracia. Ela também é um aprendizado, demanda tempo, atenção, abertura de pensamento, criticidade histórica e muito trabalho.

Percebe-se que os objetivos, conteúdos e métodos da escola pública devem corresponder às exigências econômicas, sociais e políticas de cada época histórica, no que diz respeito à conquista de uma democracia efetiva para os grupos sociais. Portanto, ao delimitarmos as tarefas da escola pública democrática faz-se necessário que a gestão da escola considere as características dos alunos de sua comunidade, analisando criticamente a escola em sua história e contexto, a quem serviu no passado e a quem serve hoje.

Quanto ao Sujeito 2, coordenador pedagógico, quando perguntado sobre a importância de seu trabalho na escola, ele respondeu que:

[...] é de extrema importância o seu trabalho na escola, pois é ele o responsável por planejar, viabilizar, avaliar, integrar e articular o diálogo e os trabalhos pedagógicos, estando sempre atento às mudanças, viabilizando a reflexão em torno das relações e da prática pedagógica, promovendo um trabalho de coordenação em conexão com a gestão escolar de forma coletiva desenvolvendo de forma coletiva junto ao professor, ao aluno e a família.

Ainda, o Sujeito 2, acrescentou que na escola A é necessário e importante a Semed/Penalva:

[...] investir mais na formação continuada do docente desenvolvendo sua competência através de novos estudos, das experiências, interesses e modo de trabalhar dos mesmos. Dando oportunidades aos professores de formação continuada, auxiliando-os na sua prática, construindo situações de aprendizagem que servirão para auxiliar os alunos ao longo dos seus estudos.

VASCONCELOS (2008, p. 85) afirma que:

A preocupação da coordenação pedagógica é muito ampla, envolve questões de currículo, planejamento, metodologias, construção de conhecimento, aprendizagem, elaboração de projetos pedagógicos com diferentes objetivos e temáticas, relações interpessoais, ética, disciplina, avaliação de aprendizagem, relacionamento com a comunidade, recursos didáticos etc.

Assim, vemos que as atribuições do coordenador pedagógico realmente são muitas e sua função vai além do seu cotidiano, por isso, ele precisa refletir constantemente sobre sua prática para superar dificuldades e aperfeiçoar seu trabalho pedagógico de planejar-implementar-avaliar. Entendemos que, para esta função se efetivar na instituição escolar, e o coordenador ajudar a produzir as mudanças indispensáveis da prática pedagógica, são necessárias, condições objetivas e subjetivas. Embora a tarefa de conseguir essas condições para o trabalho não seja evidentemente só da coordenação, é também dela, devendo, portanto, se comprometer com sua concretização, articulando-se com os demais segmentos.

Sobre o que impediu o Sujeito 2, coordenador pedagógico, de desempenhar suas funções no período de 2014 e 2015, ele respondeu que foi o exercício de outras atividades como:

[...] substituir professor, cuidar de alunos indisciplinados, verificar os afazeres dos auxiliares de serviços gerais, cuidar da entrada e saída antecipada de alunos, cobrar uso de fardamento, falta de parceria entre gestor, coordenador e professores, entre outros.

Segundo o Sujeito 2, coordenador pedagógico, ele trabalha como se fosse uma espécie de “bombeiro” sempre pronto a apagar vários “focos de incêndio na escola”, pois ainda falta uma cultura do planejamento e do “espírito de equipe”, “o que nos acarreta, no final do dia, o amargo sabor de que não fizemos nada de muito relevante, e ainda o distanciamento do professor, a desconfiança, a competição, a disputa de influência de poder”. Com toda essa carga de atribuições e desafios que lhe são conferidos, por não conseguirem organizar sua rotina de trabalho escolar, de modo a focar nas ações pedagógicas prioritárias.

Percebemos que são vários os fatores que podem fazer o coordenador pedagógico não desempenhar sua função de forma eficiente.

Para PIRES, (2004, p.182):

A função primeira do coordenador pedagógico é planejar e acompanhar a execução de todo o processo didático-pedagógico da instituição, tarefa de importância primordial e de inegável responsabilidade e que encerra todas as possibilidades como também os limites da atuação desse profissional. Quanto mais esse profissional se voltar para as ações que justificam e configuram a sua especificidade, maior também será o seu espaço de atuação. Em contrapartida, o distanciamento dessas atribuições seja por qual motivo for, irá aumentar a discordância e desconhecimento quanto às suas funções e ao seu papel na instituição escolar.

Pelas respostas do Sujeito 2, coordenador pedagógico, percebemos que ele sabe qual é a sua função, que, dentre outras, é mediar o processo de ensino-aprendizagem do professor e do aluno. Mas, como vimos, ele acaba ficando sobrecarregado de outras atribuições, desempenhando várias funções e suas reais atribuições ficam em segundo plano ou desaparecem com muita frequência.

Notamos que dentro do contexto das respostas dos seis sujeitos entrevistados que a Escola A, no período de 2014 e 2015 passou por momentos difíceis. Que a gestão democrática ainda não foi alcançada e que muito ainda precisa ser feito para que haja mais participação e autonomia na escola. Principalmente, atentar para a necessária articulação de planejamentos participativos e coletivos entre a pedagogia do professor em sala de aula seja uma continuidade da pedagogia e do planejamento da Escola A; uma vez que, no fundo o que está em jogo é a mesmo objetivo: a formação humana, seja dos alunos, dos professores, da coordenação, dos pais etc. Portanto, o coordenador, ao mesmo tempo que é engendrador, deve ser questionador, provocador, animando e disponibilizando subsídios que permitam o crescimento do grupo.

Sobre as respostas dos seis sujeitos sobre a gestão democrática na escola no período de 2014 e 2015, quatro sujeitos responderam que não houve gestão democrática e apenas dois disseram que mesmo o gestor sendo um cargo político, indicado pelo prefeito, a escola buscou a participação de todos na escola.

Para LIBÂNEO (2001, p. 81-82):

[...] a organização da escolar democrática implica não só a participação na gestão, mas a gestão da participação, em função dos objetivos da escola. Para que haja uma gestão participante, é preciso ter clareza de que a tarefa essencial da instituição escolar é a qualidade dos processos de ensino e aprendizagem que mediante as práticas didático-pedagógicas, propiciem melhores resultados de aprendizagem.

Apesar das várias mudanças políticas ocorridas na educação a partir do final da década de 1990, percebe-se que, na escola A, onde trabalham os seis sujeitos entrevistados, a gestão democrática ainda não é um princípio claro que orienta a gestão da escola. Basicamente, todas as decisões e encaminhamentos pedagógicos, no período de 2014 e 2015, foram centralizados na gestora. Foi ela quem tomou as iniciativas, planejou e avaliou. Os demais profissionais entraram apenas na execução dos projetos escolares, sem poder questionar, alterar ou dialogar sobre tais projetos pedagógicos.

Logo, para se construir uma escola democrática e atingir seus objetivos, dentre eles, o da participação consciente e crescimento de todos os envolvidos na escola com transparência, qualidade e ética, vemos a necessidade de se ter eleições de gestor em todas as escolas públicas, sejam elas municipais ou

estaduais, buscando construir uma nova relação com o poder político organizado no executivo. Uma vez a escola tendo liberdade e autonomia de escolha de seus gestores, e, tendo eleito seus próprios gestores, estes poderão de forma participativa construir seu Projeto Político Pedagógico e planejar coletivamente muitos outros Projetos Pedagógicos para os vários desafios educacionais de seus alunos em suas comunidades com mais compromisso, ética e proximidade da realidade. Dando simultaneamente autonomia ao coordenador pedagógico e aos professores da escola dentro de suas funções específicas.

Neste contexto, LIBÂNEO (2001, p. 200) diz que:

[...] alguém que ocupa cargos de liderança-como coordenador pedagógico ou diretor, precisa despir-se do posicionamento predominante autocrático para possibilitar o desenvolvimento de um clima em que todos contribuam com ideias, críticas, encaminhamentos etc.

Diante das respostas dos Sujeitos 2, 3, 4, 5 e 6, coordenador pedagógico e professores, contidas acima no Quadro 2 e 3, observamos um descontentamento com o posicionamento do gestor que tendem a funcionar de maneira centralizadora. Tomando todas as decisões só e apenas dando ordens, instruções específicas sobre o que e como fazer determinadas tarefas, definindo projetos, objetivos, resolvendo problemas sem diálogo e a participação de todos os envolvidos na vida da escola.

Esta postura baseia-se em privilégios particulares a "alguns" profissionais mais próximos do gestor com abonos de faltas e recompensas; contrariamente, aos demais profissionais mais críticos ao modelo posto, estes são punidos, perseguidos, além do uso de outras "estratégias" que defendem e legitimam a centralização do poder do gestor.

Quanto ao coordenador pedagógico, que deveria fazer parte da gestão escolar, articulando diferentes meios para transformar a realidade de seus alunos e comunidade, promovendo encontros de esclarecimentos, conscientização e compromisso com uma educação libertadora, conforme citado por Libâneo, só assim, talvez, poderemos alcançar uma escola democrática, transformadora, reflexiva, participativa e libertadora, onde os alunos e profissionais tenham seus direitos constitucionais respeitados e garantidos.

O Coordenador Pedagógico da Escola A, em suas respostas, percebemos que ele nem sempre teve sua função bem definida e nem teve autonomia para desenvolver projetos pedagógicos no período estudado.

Neste contexto, para PIRES (2004, p.182):

A função primeira do coordenador pedagógico é planejar e acompanhar a execução de todo o processo didático da intuição, tarefa de importância primordial e de inegável responsabilidade que encerra todas as possibilidades como os limites de atuação desse profissional. Quanto mais esse profissional se voltar para ações que justificam e configuram a sua especificidade, maior também será o seu espaço de atuação. Em contrapartida, o distanciamento dessa atribuição, seja por qual motivo for, irá aumentar a discordância e o desconhecimento quanto às suas funções e ao seu papel na instituição escolar.

As respostas do Sujeito 2, coordenador pedagógico, apontaram para a questão da "disfunção" do coordenador no período de 2014 e 2015, devido às várias atribuições que recebeu no cotidiano da Escola A, em sua função, supracitado, ficando em segundo plano ou até sem ser executado primordial, com isso, ele foi perdendo o foco e se distanciando da sua função primordial, que é, coletivamente, planejar projetos pedagógicos, executar, avaliar, motivar etc, acompanhando de forma democrática todo o desenvolvimento pedagógico da Escola com foco na aprendizagem e desenvolvimento do aluno.

Observamos em algumas respostas do Sujeito 2, coordenador pedagógico, na Escola A, que houve uma tentativa de ajudar o professor a construir um sentido pedagógico para seu trabalho, e também, ajudou o aluno a elaborar um sentido para a sua aprendizagem.

A partir das respostas dos seis sujeitos, percebemos que a Escola A, no período de 2014 e 2015, passou por grandes dificuldades e não conseguiu, pelas respostas dos seis sujeitos, desenvolver uma gestão democrática de qualidade. Que para existir uma gestão democrática e participativa é necessário que todos da comunidade escolar participem dos projetos e das decisões da escola para poder se construir uma escola em sintonia com a realidade dos alunos concretos daquela localidade. Tendo os responsáveis por executar as atividades pedagógicas e os projetos, os professores, como os primeiros a ser convidados para participar de todas as decisões e projetos da escola.

VASCONCELOS (2009, p.123) comenta que:

O professor juntamente com o aluno formam o coração da escola. A tarefa do professor é extremamente importante e complexa: deve estar preparado para exercê-lo, ou melhor, considerando que a prática é dinâmica e aberta, e que o professor não se propõe a realizar uma atividade mecânica e repetitiva, deve estar constantemente se qualificando para exercê-la.

Por fim, em nossa questão norteadora desta pesquisa, a saber: - "Quais foram as principais ações que o coordenador pedagógico desenvolveu, na escola investigada nos anos de 2014 e 2015, que promoveram uma gestão democrática?" E também no objetivo geral desta investigação, que foi: "compreender a prática do coordenador pedagógico na construção da gestão escolar democrática em uma escola municipal de Penalva-MA, no período de 2014 e 2015".

Onde obtivemos as seguintes respostas pelos seis sujeitos, conforme já demonstrado nos Quadros 1, 2 e 3:

- Organizou os conselhos escolares; trabalhou com a coletividade, construiu o projeto político pedagógico que envolveu todos os agentes da escola e os demais membros da comunidade escolar (SUJEITO 1).

- Foi firmar parceria com as famílias, para que as mesmas participem das ações da escola, construir o PPP com a participação de todos, desenvolver o diálogo como principal instrumento para resolver problemas de relacionamentos, fazer um planejamento participativo, realizar a formação continuada de modo que todos os professores possam participar de forma assídua, fazer as reuniões com os conselhos para que todos possam dar suas contribuições entre outras etc (SUJEITO 2).

- Reuniões do conselho de classe, colegiado escolar, projetos de leitura, feira de leitura, construção do regimento escolar, reuniões de pais (SUJEITO 3).

- Projetos de leitura, feiras de leitura, implantação do conselho de classe e conselho escolar; construção do regimento interno da escola; reuniões de pais, festas juninas, comemoração do dia das mães, projeto boa alimentação, saúde bucal, projeto centenário penalvense etc (SUJEITO 4 e 5).

- Para viabilizar a gestão democrática foram poucas ações neste período de 2014 e 2015: implantação dos conselhos escolares e de classe; regimento interno da escola, reuniões de pais etc (SUJEITO 6).

Assim, nesta pesquisa, procuramos contextualizar brevemente a história da gestão democrática na educação brasileira. Como também, compreender a gestão da Escola A, no período de 2014 e 2015, a partir de seis sujeitos, na perspectiva da gestão democrática, o que demonstrou sua fragilidade prática e estagnação diante da Constituição Federal de 1988 e da LDBEN n. 9.394/1996.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em nossas considerações, a partir desta amostra de seis sujeitos, compreendemos que o coordenador pedagógico da escola A, no período de 2014 e 2015, mesmo sobre uma indicação política do gestor, e várias outras limitações sócio-político-pedagógicas, conseguiu desenvolver diferentes atividades com a estratégia democrática, ou seja, buscando a participação da comunidade escolar em suas ações, projetos e fazeres educacionais.

Assim, mediante os estudos efetuados durante este curso de Especialização *Lato Sensu* em Coordenação Escolar, oferecido pela Universidade Federal do Maranhão - UFMA e também através das pesquisas pessoais realizadas durante o processo de formação e através de minha práxis pedagógicas, consideramos que o trabalho do coordenador pedagógico democrático, autônomo e participativo é de suma importância em uma instituição escolar que quer trabalhar sintonizada em seu tempo espaço no século XXI.

Consideramos todas as atividades estudadas nas dez salas ambientes, no decorrer destes dezoito meses de curso, que me permitiram a ampliar a compreensão de que para transformar a escola, e para colocá-la a serviço da transformação social da comunidade local; a serviço da vida dos alunos, não basta alterar superficialmente os conteúdos curriculares nela ensinados. É preciso mudar a estrutura política e pedagógica dos sujeitos que fazem a escola, suas práticas e toda sua estrutura de organização e funcionamento; tornando-a coerente com os novos objetivos de formação de cidadãos, capazes de participar ativamente do processo de construção da nova sociedade e superar os desafios da sociedade global do século XXI.

Compreendemos, que no que tange ao trabalho do coordenador pedagógico, não há outro caminho a ser seguido para transformação libertadora da escola, se não o da descentralização do poder pedagógico, ou seja, a aplicabilidade da gestão democrática e participativa em todos os sistemas escolares, como nos garante a Constituição Federal de 1988 e a LDBEN n. 9.394/1996.

Nesta pesquisa discutimos que não há historicamente um único conceito de gestão democrática, mas que a eleição de gestor, garantida pela CF/1988, seja direta entre os sujeitos envolvidos naquela realidade escolar. O que se faz urgente,

além de uma ruptura com as práticas tradicionais de indicação política na Semed/Penalva, eliminando com as históricas práticas de perseguição de professores, apadrinhamentos, castrações, gestões fechadas e autoritárias.

Outro elemento que ficou evidente nesta pesquisa foi que o coordenador pedagógico deve prezar pelo princípio da gestão democrática, deve priorizar a pluralidade quanto à organização escolar, proporcionando um processo de inovação, mesmo estando sob um sistema "feudal" de indicação política.

Neste sentido, as questões pedagógicas passam a fazer parte da gestão escolar e as questões administrativas são programadas a partir delas.

A gestão democrática participativa é caracterizada pela forma colegiada de gerenciar as ações no interior da escola. Superando o modelo de gestão tradicional descentralizando o poder. Todavia a gestão democrática escolar se tornou fundamental desde o processo de redemocratização do Brasil com a Constituição Federal de 1988, perpassando diretamente pela transformação da gestão escolar, constituindo em seu interior a interação e integrando alunos e entorno, no processo de construção político-democrático e por uma sociedade mais democrática e ética.

Contudo, temos consciência das muitas limitações teóricas e empíricas desta pesquisa monográfica e esperamos poder dar continuidade aprofundando mais esta importante temática do coordenador pedagógico frente a construção da gestão escolar democrática, que por hora foi apresentada.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, L. R. (org.). **O coordenador pedagógico e o espaço da mudança**. São Paulo: Loyola, 2008.

ALMEIDA, Tarciana Pereira da Silva. **O papel do coordenador pedagógico enquanto articulador do projeto político-pedagógico**. Monografia (Especialização em Gestão Escolar e Coordenação Pedagógica). Faculdade de Ciências Humanas de Olinda. Olinda, 2008. Disponível em: Acesso em: 25 de outubro de 2016.

BRASIL. Presidência da República. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 20 de setembro de 2016.

BRASIL. Presidência da República. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, n. 9.394** de 20 de dezembro de 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/l9394.htm>. Acesso em: 19 de set. 2012.

CURY, Roberto Carlos Jamil. **Gestão democrática da educação: exigências e desafios**. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação. Vol. 18, n. 2, jul./dez. São Bernardo do Campo: Anpae, 2002, p. 163-174.

CURY, Roberto Carlos Jamil. Gestão democrática dos sistemas públicos de ensino. In: OLIVEIRA, M. A. M. (Org.). **Gestão Educacional: novos olhares, novas abordagens**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

DALILA, A. O. (Org.) **Gestão Democrática da Educação: desafios contemporâneos**. 8a. Edição, Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

DOURADO, Luiz Fernandes (Org.). **Políticas e Gestão da Educação no Brasil: novos marcos reguladores**. São Paulo: Xamã, 2009.

FORTUNA, Maria Lúcia de Abrantes. **Do Professor ao Gestor: As múltiplas funções do Coordenador Pedagógico**, 2011. Disponível em: <http://www.anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompletos/comunicacoesRelatos/0377.pdf>. Consultado em 12 de setembro de 2016.

FREIRE, Paulo. Educação: Sonho possível. In: Brandão, Carlos Rodrigues (org). **O Educador: Vida e Morte**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Graal, 1982.

FREIRE, Paulo. **Educação como prática da liberdade**. Rio de Janeiro: Paz e terra, 1975.

FREIRE, Paulo. **Política da Educação**. São Paulo: Editora Ática, 1982.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

LIBÂNEO, C. J.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. O sistema de organização e gestão da escola: teoria e prática. In: SEVERINO, A. J.; PIMENTA, S. G. (Coord.). **Educação escolar: política, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2007.

LIBÂNEO, J. C. **Adeus Professor, Adeus Professora?** novas exigências educacionais e profissão docente. 11a. Edição. São Paulo, Cortez, 2009.

LIBÂNEO, J. C. **Pedagogia e Pedagogos, para quê?** 5a. Edição. São Paulo, Cortez, 2002.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática**. 5. Ed. Goiânia, 2005.

LIBÂNEO, J. C. **Pedagogia, Ciência da educação?** Selma G. Pimenta (Org.). São Paulo; Cortez, 1996.

LIBÂNEO, J. C. **Práticas de Ensino em um Contexto de Mudanças:** ensinando a pensar pelos conteúdos, considerando os motivos dos alunos e contextos socioculturais e institucionais da aprendizagem. SINPRO-SP, 2010. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=N5giuSaqv8w>. Consultado em: 26 de outubro de 2016.

LIMA, Paulo Gomes; SANTOS, Sandra Mendes dos. **O coordenador pedagógico na educação básica:** desafios e perspectivas. Educere et Educare vol. 2 nº 4 jul./dez. 2007. Revista de Educação p. 77-90.

LUCK, Heloísa. **Planejamento em Orientação Educacional**. 10a. Edição, Petrópolis: Vozes, 1991.

LUCK, Heloísa. **Ação integrada:** administração, supervisão e orientação educacional. 22. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

LUCK, Heloísa. **A Gestão participativa na escola**. Petrópolis: Vozes, 2006.

LUCK, Heloísa. **Liderança em Gestão Escolar**. 7a. Edição. Editora Vozes, 2011.

LUCK, Heloísa. **Concepções e Processos Democráticos de Gestão Educacional**. 7a. Edição. Editora Vozes, 2011.

LUCK, Heloísa. **Gestão Cultural e do Clima Organizacional da Escola**. Editora Vozes, 2010.

LUCK, Heloísa. **Gestão Educacional:** uma questão de paradigma. 9a. Edição. Editora Vozes, 2011.

LUCK, Heloísa. **Desafios da Gestão Escolar**. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=RFTO-9AAUm0>. Consultado em: 14 de setembro de 2016.

MERCADO, Elisângela. **O papel do coordenador pedagógico como articulador do processo ensino e aprendizagem.** 2004. Disponível em: [ttp://dmd2.webfactional.com/media/anais/O-PAPEL-DO-COORDENADOR-PEDAGOGICO-COMOARTICULADOR-DO-ROCESSO-ENSINO-E-APRENDIZAGEM-REFLEXOESSO.pdf](http://dmd2.webfactional.com/media/anais/O-PAPEL-DO-COORDENADOR-PEDAGOGICO-COMOARTICULADOR-DO-ROCESSO-ENSINO-E-APRENDIZAGEM-REFLEXOESSO.pdf). Consultado em 22 de setembro de 2016.

PARO, Vitor Henrique. **Escritos sobre educação.** São Paulo: Xamã, 2001.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública.** 3a. Edição. São Paulo: Ática, 2002.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Escolar Democrática.** Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=WhvyRmJatRs>. Consultado em: 25 de Outubro de 2016.

PARO, Vitor Henrique. **Escolha de Diretores de Escola - Parte 1 e 2.** Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=gSHPLSOSiXQ>. Consultado em: 25 de Outubro de 2016.

PIRES, Ennia Débora Passos Braga. **A prática do coordenador pedagógico limites e perspectivas.** Dissertação, (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, 2005.

RAVITCH, Diane. **Vida e Morte do Grande Sistema Escolar Americano.** Como os Testes Padronizados e o Modelo de Mercado Ameaçam a Educação. Porto Alegre: Sulina, 2011.

VASCONCELLOS, C. S. **Coordenação de Trabalho Pedagógico do Projeto Político ao Cotidiano da Sala de Aula.** 12 ed. São Paulo: Libertad, 2009.

VIEIRA, Sofia Lerche. **Educação Básica: política e gestão da escola.** Brasília: Liber Livro, 2009.

APENDICES



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU EM COORDENAÇÃO
PEDAGÓGICA

Prezada Gestora,

Convidamos Vossa Senhoria para participar de nossa pesquisa sobre: "As ações do coordenador pedagógico na realização de uma gestão escolar democrática, desenvolvida em três escolas municipais de Penalva/MA, no período de 2014 e 2015".

Desde já lhe agradecemos por sua participação.

.....
 Rosanilde Cutrim Ferreira

I. IDENTIFICAÇÃO

1. Sexo:
 Feminino Masculino Outra
2. Idade:
 De 21 a 30 anos. De 31 a 40 anos. De 41 a 50 anos. Acima de 51 anos.
3. Tempo de trabalho nesta escola como concursado:
4. Qual é a sua formação de nível superior:
 Licenciatura em Pedagogia.
 Curso Normal superior.
 Outro curso superior. Qual?
- Tempo de atuação nesta escola na coordenação pedagógica:
5. Qualificação profissional:
 Especialização. Mestrado. Doutorado. - Área:

II. GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

6. Como se dá o processo de escolha dos gestores das escolas municipais de Penalva? Eleição Indicação Política. Outro
7. Como você analisa este processo de escolha de gestor escolar da Semed/Penalva?
8. Para você o que é uma Gestão Escolar Democrática?
9. Quais foram seus maiores desafios como gestora escolar nos anos de 2014 e 2015?
10. Quais foram as principais ações, desenvolvidas pelo coordenador pedagógico, desta escola, nos anos de 2014 e 2015, visando a realização de uma gestão escolar democrática?



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU EM COORDENAÇÃO
PEDAGÓGICA**

Prezado/a Coordenador/a,

Convidamos Vossa Senhoria para participar de nossa pesquisa sobre: "As ações do coordenador pedagógico na realização de uma gestão escolar democrática, desenvolvida em três escolas municipais de Penalva/MA, no período de 2014 e 2015".

Desde já lhe agradecemos por sua participação.

.....
Rosanilde Cutrim Ferreira

I. IDENTIFICAÇÃO

1. Sexo:

() Feminino () Masculino () Outra

2. Idade:

() De 21 a 30 anos. () De 31 a 40 anos. () De 41 a 50 anos. () Acima de 51 anos.

3. Tempo de trabalho nesta escola como concursado:

4. Qual é a sua formação de nível superior:

() Licenciatura em Pedagogia.

() Curso Normal superior.

() Outro curso superior. Qual?

() Tempo de atuação nesta escola na coordenação pedagógica:

5. Qualificação profissional:

() Especialização. () Mestrado. () Doutorado. - Área:

II. GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

6. Como se dá o processo de escolha dos gestores das escolas municipais de Penalva? () Eleição () Indicação Política. () Outro

7. Como você analisa este processo de escolha de gestor escolar da Semed/Penalva?

8. Para você o que é uma Gestão Escolar Democrática?

9. Quais foram seus maiores desafios como coordenador pedagógico, nesta escola, nos anos de 2014 e 2015?

10. Quais foram as suas principais ações, desenvolvidas como coordenador pedagógico, nesta escola, nos anos de 2014 e 2015, visando a realização de uma gestão escolar democrática?



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU* EM COORDENAÇÃO
PEDAGÓGICA**

Prezado/a Professor/a,

Convidamos Vossa Senhoria para participar de nossa pesquisa sobre: "As ações do coordenador pedagógico na realização de uma gestão escolar democrática, desenvolvida em três escolas municipais de Penalva/MA, no período de 2014 e 2015".

Desde já lhe agradecemos por sua participação.

.....
Rosanilde Cutrim Ferreira

I. IDENTIFICAÇÃO

1. Sexo:

Feminino Masculino Outra

2. Idade:

De 21 a 30 anos. De 31 a 40 anos. De 41 a 50 anos. Acima de 51 anos.

3. Tempo de trabalho nesta escola como concursado:

4. Qual é a sua formação de nível superior:

Licenciatura em Pedagogia.

Curso Normal superior.

Outro curso superior. Qual?

Tempo de atuação nesta escola na coordenação pedagógica:

5. Qualificação profissional:

Especialização. Mestrado. Doutorado. - Área:

II. GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

6. Quando você propõe alguma mudança ou inovação na escola, como se comporta a equipe gestora?

Concorda.

Discorda, pois não gostam de mudanças.

Discute a possibilidade, dando sugestões e opiniões.

Não há espaço para que o professor participe da gestão e proponha mudanças e inovações nas práticas escolares.

7. Esta escola teve uma gestão democrática nos anos de 2014 e 2015? Como se faz uma gestão democrática na escola?

8. Quais foram as principais ações, desenvolvidas pelo coordenador pedagógico, desta escola, nos anos de 2014 e 2015, visando a realização de uma gestão escolar democrática?