



**GESTOR ESCOLAR E COORDENADOR PEDAGÓGICO: A
CONSTRUÇÃO DE UMA GESTÃO PARTICIPATIVA E DEMOCRÁTICA
SCHOOL MANAGER AND PEDAGOGICAL COORDINATOR:
CONSTRUCTION OF PARTICIPATORY AND DEMOCRATIC MANAGEMENT**

NETO, Francisco de Assis¹

O amor é uma intercomunicação íntima de duas consciências que se respeitam. Cada um tem o outro como sujeito de seu amor. Não se trata de apropriar-se do outro.

Paulo Freire – Educação e Mudança, 1979

RESUMO

Neste artigo discutem-se questões referentes ao trabalho da gestão democrática na escola, considerando a importante interação entre o gestor escolar e a coordenação pedagógica. Entende-se que a democracia, como um dos mais importantes princípios da legislação brasileira, deve alicerçar todo o trabalho de gestão na educação, considerando-se o diálogo entre os diferentes sujeitos que compõem o processo de ensino-aprendizagem, como também o contexto e a realidade que envolve o espaço da unidade escolar. Consideram-se, para estas discussões, trabalhos de estudiosos que discutem sobre a gestão democrática de uma forma geral e, de maneira mais específica, sobre a relação do gestor escolar com o coordenador pedagógico no processo de ensino escolar.

Palavras-chave: Gestão Democrática. Gestor Escolar. Coordenação Pedagógica.

ABSTRACT

This article discusses issues relating to the work of democratic management in schools, considering the important interaction between the school manager and pedagogical coordination. It is understood that democracy, as one of the most important principles of Brazilian legislation, must underpin all management work in education, considering the dialogue between the different subjects that make up the teaching-learning process, as well as the context and the reality that surrounds the space of the school unit. For these discussions, the works of scholars who discuss

¹ Graduado em Letras Pela Universidade Estadual do Tocantins, Mestre e Doutor em Ensino de Língua e Literatura pela Universidade Federal do Norte do Tocantins, professor da Rede Pública Estadual do Estado do Tocantins. Pós-graduando em Gestão Escolar e Coordenação Pedagógica pela Faculdade FaSouza. Email: fas.neto@hotmail.com.

democratic management in general and, more specifically, the relationship between the school manager and the pedagogical coordinator in the school teaching process are considered.

Keywords: Democratic Management. School Manager. Pedagogical Coordination.

1. INTRODUÇÃO

Pensar a gestão democrática é pensar numa relação de consideração humana, de respeito e amor, como ressaltado no texto em epígrafe, de Paulo Freire (1979). Entender a democracia na educação é compreender que todos têm igual importância no processo de ensino-aprendizagem, uma vez que todos podem participar e colaborar frutuosamente com o todo da gestão escolar.

Este trabalho se configura como sendo uma revisão bibliográfica e documental em torno do tema: gestão escolar e coordenação pedagógica como dupla importante no processo de trabalho educacional democrático. O objetivo, aqui, é compreender e refletir sobre a interação entre coordenador pedagógico e gestor escolar como cerne de um trabalho alicerçado na democracia.

Justifica-se este trabalho pela importância de se propagar e fortalecer a ideia de uma gestão democrática, em consonância com o contexto sociopolítico atual, em que a democracia representa um dos maiores princípios de todo o arcabouço legal do país.

Na atualidade, considerando o contexto sociopolítico brasileiro, a ideia de uma gestão democrática perpassa todas as questões concernentes ao desenvolvimento de um trabalho educativo. Desde a Constituição Federal de 1988, com o processo de redemocratização do país, o esforço por promover uma visão de trabalho compartilhado e democrático vem sendo o cerne de toda a base legal que alicerça os documentos para a educação escolar no Brasil.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei 9.394/96 – em consonância com a Carta Magna, repete e reforça a ideia da gestão democrática e compartilhada. Não se trata mais de pensar em um trabalho unívoco, com uma só pessoa tomando as decisões e deliberando sobre os assuntos pertinentes ao

desenvolvimento do trabalho pedagógico e administrativo da escola. Trata-se, ao contrário, de considerar-se o diálogo, a partilha, a socialização, o trabalho em conjunto, enfim, uma ação deliberadamente democrática.

O trabalho do gestor de escola deve, pois, estar perpassado por uma visão democrática, em que muitos agentes se tornam visíveis e importantes no desenvolvimento do processo desse trabalho. Assim, pais, alunos, comunidade extraescolar mais próxima e pertinente às ações educativas, coordenação pedagógica, orientação educacional, enfim, todo um conjunto de pessoas que estão diretamente envolvidas com o trabalho de gestão ganham relevo e devem participar ativamente de todo esse processo.

Aqui, neste trabalho, enfoca-se na ação mútua ou compartilhada entre o gestor e a coordenação pedagógica, como dupla que deve interagir fortemente na gestão escolar. O coordenador pedagógico, como principal agente na relação direta com os docentes e alunos, não deixando de estar também em relação direta com a família, configura-se como aquele para quem muitas das ações do processo educativo convergem. Não apenas propõe e conduz o planejamento das aulas, como também acompanha o desenvolvimento, os resultados, as intervenções, assim como age em questões burocráticas em relação com o sistema de ensino no qual a escola está inserida.

Pela amplitude do trabalho da coordenação pedagógica na escola, a relação deste profissional da educação precisa e deve estar em constante interação com o gestor da escola. Formam, assim, uma importante dupla no âmbito da equipe de gestão escolar, cuja relação pode fortalecer ainda mais a compreensão e o desenvolvimento de um trabalho efetivamente democrático.

2. GESTÃO ESCOLAR E COORDENADENAÇÃO PEDAGÓGICA

A humanidade, desde os seus primórdios, organizou-se em grupos, de modo que as atividades eram divididas e compartilhadas, com o objetivo de manter todo o grupo atuante e coeso diante das suas necessidades de sobrevivência.

Sem dúvida que estas configurações humanas foram se modificando ao longo da história, o que incidiu sobre fortes transformações nos modos de operação das pessoas no meio social, na divisão do trabalho, na forma de governar e de ser governado. Não há dúvida, tampouco, de que as modificações também atingiram as instituições, como escola, e as configurações da gestão e da coordenação pedagógica.

Conforme lê-se na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei 9.394/96, em seu Art. 3º, Inciso VIII: “O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: VIII – gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos respectivos Estados e Municípios e do Distrito Federal”. Dentre os princípios do ensino brasileiro, está aquele que se refere à forma de relação, interação e distribuição de responsabilidades, nas configurações da gestão democrática, como forma de correspondência à Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988).

A gestão democrática se organiza em torno de outros princípios também previstos em lei, como a participação, a autonomia, a transparência e a pluralidade. Dessa forma, entende-se que a gestão democrática da educação: “[...] trabalha atores sociais e suas relações com o ambiente, com sujeitos da construção da história humana, gerando participação, corresponsabilidade e compromisso” (BORDIGNON; GRACINDO, 2001, P. 12).

Veja-se que a ideia de um trabalho educacional alicerçado na democracia envolve não apenas atores, mas o próprio ambiente onde estes estão inseridos. Isto requer compreender que o contexto, como um todo, convoca e incita o fazer democrático, como sendo, portanto, o meio e o fim do mesmo trabalho diante das conjecturas ali vivenciadas.

A gestão democrática é, portanto, um objetivo e um percurso. Configura-se como objetivo porque envolve-se em metas que devem ser aprimoradas, alvos a serem buscados e, ao longo do processo, serem flexibilizados. É, também, percurso porque se materializa como sendo processo, como desenvolvimento que se desdobra a cada dia, (re)organizando-se, avaliando-se, perfazendo-se.

É importante salientar, aqui, que, nesse processo que se desenvolve em uma interação de diferentes atores, no interior de um contexto específico, há que se

confrontarem diversas formas de pensar e de se perceber a realidade. Nesse jogo com o diferente, faz-se a gestão democrática, também, como forma de respeito e atenção, de reflexão e contribuição constante. Consolida-se o pluralismo como postura de “reconhecimento da existência de diferenças de identidade e de interesses que convivem no interior da escola e que sustentam, através do conflito e do debate de ideias, o próprio processo democrático” (GRACINDO, apud ARAÚJO, 2000, p. 134).

Ainda é importante ressaltar que, no contexto educacional, com base nos alicerces legais que sustentam e direcionam a educação brasileira, estão organizadas as prescrições para o exercício do trabalho no ensino. Assim, por exemplo, para atuar na coordenação pedagógica, a Lei 9.304/96 aponta que se deve ter formação em nível superior no curso de licenciatura em Pedagogia ou, em caso de se ter outra licenciatura, Pós-Graduação em Coordenação Pedagógica.

Entender que há pré-requisitos e uma organização prescrita em Lei é de fundamental importância para se compreender que a gestão democrática não ocorre de modo aleatório. Ao contrário, ocorre pelo respeito a balizas que configuram o contexto e as circunstâncias do processo de ensino.

O gestor escolar deverá, portanto, estar em consonância com o coordenador pedagógico, como agentes que se envolvem fortemente com o processo de ensino-aprendizagem, no desenvolvimento de todo o fazer que perpassa as atividades escolares, especialmente em termos pedagógicos propriamente.

Nessa interação particular entre o gestor escolar e o coordenador pedagógico, estão marcadas situações específicas de envolvimento com a gestão democrática, no tocante a questões mais estritamente relacionadas com a atividade pedagógica que se desenvolve no interior da instituição escolar.

Aqui cabe ressaltar que a gestão democrática envolve diferentes e diversos atores. Além do próprio gestor e da coordenação pedagógica, fazem parte desse processo os alunos, pais, responsáveis, docentes, orientação educacional, coordenação financeira, secretaria escolar, outros servidores da unidade escolar, pessoas da comunidade extraescolar que possam atuar de alguma maneira para o desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem, dentre outros agentes. É um

espaço complexo, onde diferentes pessoas atuam em conjunto, em consonância, com uma única finalidade: o efetivo e eficiente desenvolvimento do processo escolar, tendo como sujeitos-objeto os alunos que ali se encontrem.

No entanto, o foco neste debate realizado aqui, no interior deste trabalho, é a interação entre o gestor escolar e o coordenador pedagógico, como dois agentes que estão fortemente envolvidos no tocante ao processo pedagógico que ocorre no ensino escolar.

Entende-se que estas conjunturas são resultado de muitas transformações que ocorreram no passado, envolvendo as percepções que se têm sobre a gestão escolar e o fazer pedagógico, tendo aí a relação entre diferentes sujeitos.

2.1. O GESTOR ESCOLAR

Defende-se como princípio básico o fato de que a gestão escolar apresenta, fundamentalmente, um caráter pedagógico e, assim sendo, o gestor é, antes de tudo, um educador, sendo que a gestão democrática se configura como espaço de forte aprendizagem da democracia. Dessa forma, a gestão escolar deve ser compreendida como um elemento no interior da sociedade política, atravessada e marcada pelo princípio da democracia e comprometida com a transformação social.

O gestor escolar deve ser, portanto, alguém com domínio teórico, legal, financeiro, com conhecimentos de liderança e de interação democrática, além de capacidades de boa comunicação para a interação com a família, a comunidade extraescolar e escolar. Trata-se, na verdade, de um conjunto de elementos que devem compor as características do gestor, todos convergindo para o fortalecimento de uma relação colegiada, em que todos têm seus papéis e modos de participação efetiva.

Segundo apontado na página eletrônica da Revista Nova Escola:

É possível fazer uma comparação entre o trabalho de um maestro e o de um diretor de escola. Ambos são líderes e regem uma equipe. O primeiro segue a partitura e é responsável pelo andamento e pela dinâmica da música. O segundo administra leis e normas e cuida da dinâmica escolar. Os dois servem ao público, mas a plateia do "regente-diretor" não se restringe a bater

palmas ou vaiar. Ela é formada por uma comunidade que participa da cena educacional.²

Como visto no excerto anterior, o gestor escolar tem um papel de fundamental importância na completa organização e sistematização do trabalho na escola, devendo olha de cima para cada campo de atuação que compõe a unidade escolar. É uma tarefa desafiadora, no sentido de que convoca o gestor é o responsável por toda a dinâmica escolar, sendo o principal sujeito na manutenção dessa mesma dinâmica.

Segundo o que fora exposto anteriormente, em conformidade com Heloisa Luck:

[...] a gestão educacional, em caráter amplo e abrangente, do sistema de ensino, e a gestão escolar referente a escola, constituem-se em área estrutural de ação na determinação da dinâmica e da qualidade do ensino. Isso porque é pela gestão que se estabelece unidade, direcionamento, ímpeto, consistência e coerência à ação educacional, a partir do paradigma, ideário e estratégias adotadas para tanto. (LÜCK, 2006, p. 15)

Como visto, há uma estreita relação do trabalho do gestor escolar com o a coesão com o todo do sistema de ensino, considerando que o gestor deve promover essa conexão com o todo, com as bases legais, com as diretrizes e as exigências do sistema maior. Assim sendo, cabe a ele manter todo o funcionamento da escola em conformidade com o que se preconiza nas leis e nas diretrizes.

Cabe aqui ressaltar que, diante do papel de sustentação e coesão com o sistema de ensino, o gestor escolar não deixa de ter espaço de democracia e autonomia, devendo promover esse mesmo espaço democrático em relação aos seus pares e demais sujeitos que compõem a dinâmica escolar. Trata-se de pensar em um trabalho em que se conjugam as exigências legais e o que se preconiza para a completa unidade do sistema de ensino como um todo, com o a necessidade de se construir um trabalho em modo colegiado, participativo, autônomo e democrático.

Entende-se por gestão democrática, dessa forma, todo o empenho realizado para a melhoria na e da convivência humana, construída na cultura do povo e na sua

² Disponível em: <<https://novaescola.org.br/conteúdo/88/o-papel-do-diretor>>. Acesso em 09 de set. de 2023.

história. É, assim, um esforço para uma convivência em que se valoriza o exercício e participativo da comunidade em relação ao poder público.

Conforme aponta Ferreira:

A gestão democrática da educação é hoje, um valor já consagrado no Brasil e no mundo, embora ainda não totalmente compreendido e incorporado à prática social global e à prática educacional brasileira e mundial. É indubitável sua importância como um recurso de participação humana e de formação para cidadania. É indubitável sua necessidade para a construção de uma sociedade mais justa, humana e igualitária. É indubitável sua importância com fim de humanização. (FERREIRA, 2000, p.72).

Mesmo diante de uma realidade na qual a democracia já se encontra enraizada, esta é ainda uma questão premente de muitas necessidades de debates, mudanças, aceitações e ações mais contundentes no sentido de tornar o viver democrático de fato uma realidade. São inúmeros os casos em que pessoas atuam de maneira ainda autoritária e sem quaisquer diálogos, buscando contrapor-se a toda uma convivência participativa dos sujeitos que compõem a comunidade escolar.

Não obstante, é indubitável que o viver democrático é fundamental para a plena formação da cidadania. Se as diretrizes e documentos orientadores direcionam para a formação humana voltada para a vida em sociedade e a convivência harmoniosa entre todos, de forma adequada com as conjecturas atuais balizadas nas leis, não há dúvida de que não se pode pensar a educação senão pelo viés da democracia.

Esta não é uma ideia nova, mas se configura como um debate já bastante fomentado em teóricos e outros pensadores da educação, como John Dewey, que, no século XIX, já alertava para a importância de se pensar a educação como espaço de democracia, base para a vida em sociedade. A educação escolar tem, neste sentido, como principal objetivo a formação da pessoa para a vida, e a vida em sociedade.

Assim sendo, a gestão democrática não pode ocorrer sem que se pense na emancipação humana. Trata-se de realizar-se um trabalho para o fortalecimento da participação de todos na comunidade e no governo da escola, nas decisões, deliberações, fiscalizações, entre outras incumbências que advêm da relação democrática na gestão.

2.2. O COORDENADOR PEDAGÓGICO

De uma forma mais sucinta, a Coordenação Pedagógica apresenta como funções o gerenciamento das atividades escolares junto com o gestor, coordenando e supervisionando as atividades de um modo geral relacionadas ao processo de ensino-aprendizagem, em relação direta com o corpo docente, com vistas à permanência do aluno na carreira escolar, de maneira eficiente e frutuosa. É o coordenador pedagógico a pessoa responsável, de modo mais contundente, pelo acolhimento dos estudantes e dos docentes, atendendo também a estes últimos em suas necessidades relacionadas ao desenvolvimento do ensino-aprendizagem. Trata-se de ambientar educandos e docentes no que se refere às diretrizes da escola e do sistema educacional, auxiliando na organização e do desenvolvimento do processo de ensino e de aprendizagem. Ainda é importante ressaltar, aqui, que a Coordenação Pedagógica atua em conjunto com o gestor escolar, assistindo-o na direção da escola, muitas vezes auxiliando em questões referentes à administração como um todo.

As atribuições legais do coordenador pedagógico estão expressas nas diversas leis que compõem o sistema brasileiro de ensino, nas legislações federal, estaduais e municipais. Ainda se deve ressaltar que o Projeto Político Pedagógico de cada unidade escolar pode e deve marcar funções esperadas para este profissional no âmbito da realidade local, respeitando o que se preconiza nas legislações pertinentes. Porém, de um modo geral, o coordenador pedagógico apresenta três funções básicas: formadora; articuladora; e transformadora.

Enquanto formador, este profissional da educação deve construir e promover espaços adequados para a contínua formação dos docentes, de modo que sua atuação no processo de ensino-aprendizagem não deixe de ser exercido em conformidade com as necessidades, as diretrizes, orientações e prescrições legais e com o que se organiza teoricamente para o ensino. O objetivo, nesse ponto, é a melhoria do trabalho docente em sala de aula, como afirma Clementi:

A função formadora do coordenador precisa programar as ações que viabilizam a formação do grupo para qualificação continuada desses sujeitos, conseqüentemente conduzindo mudanças dentro da sala de aula e na dinâmica da escola, produzindo impacto bastante produtivo e atingindo as necessidades presentes. (CLEMENTI, 2003, p. 126)

O coordenador pedagógico é, assim, o sujeito responsável por identificar situações-problema e buscar soluções para elas, no que diz respeito ao trabalho docente e ao processo de ensino-aprendizagem. Deve, assim, organizar espaços de estudo, seja no momento do planejamento de aulas ou em dias específicos, muitas vezes previstos no calendário escolar.

2.3. A GESTÃO ESCOLAR E A COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA

Como exposto até aqui, o gestor escolar, nas conjunturas atuais, deve ser caracterizado pelo trabalho de coesão e coerência entre todos os sujeitos que congregam a comunidade escolar e extraescolar mais próxima do processo de ensino-aprendizagem. Deve fomentar o engajamento de todos e a plena participação no trabalho de gerir a educação na unidade escolar. O trabalho deve, pois, ser pautado pelo processo democrático, como base para a existência de um processo educacional plenamente vinculado com o que se preconiza atualmente para a educação brasileira.

Assim, todos os sujeitos devem estar engajados e participantes no processo de ensino-aprendizagem, considerando todos as ações e situações que envolvem esse mesmo processo. Um dos sujeitos mais importantes nesse processo é o coordenador pedagógico, como ator que anda ao lado e atua em conjunto com o gestor da escola.

Segundo Libâneo; Oliveira; Toschi (2012, pag.341):

O diretor coordena, organiza e gerencia todas as atividades da escola, auxiliado pelos demais elementos do corpo técnico-administrativo e do corpo de especialistas. Atende às leis, aos regulamentos e às determinações dos órgãos superiores do sistema de ensino e às decisões no âmbito da escola assumidas pela equipe escolar e pela comunidade.

Como se vê, a interação harmoniosa entre o gestor escolar e a Coordenação Pedagógica é fundamental para promoção de um trabalho na e para a democracia, tendo como objetivo principal a formação dos discentes para a vida em sociedade, considerando a necessidade de uma formação para a cidadania.

Ainda segundo Libâneo; Oliveira; Toschi (2012, pag.342):

O Coordenador Pedagógico ou professor-coordenador, coordena, acompanha assessora, apoia, e avalia as atividades pedagógico-curriculares. Sua atribuição prioritária é prestar assistência pedagógico-didática aos professores em suas respectivas disciplinas, no que diz respeito ao trabalho interativo com os alunos. Outra atribuição do coordenador pedagógico é o relacionamento com os pais e com a comunidade, especialmente no que se refere ao funcionamento pedagógico-curricular e didático da escola, à comunicação das avaliações dos alunos e à interpretação feita delas.

Assim sendo, entende-se que a atuação do coordenador pedagógico é essencial para que se desenvolva um trabalho pelo viés da democracia, levando em conta que este é um profissional da educação que faz pontes entre professores, alunos, pais/responsáveis e gestor escolar. É um elemento que age como elo, ligando e organizando os demais no processo de ação democrática.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo se fez pelo método qualitativo de pesquisa bibliográfica e documental, considerando o tema sobre a gestão escolar e coordenação pedagógica como dupla importante no processo de trabalho educacional democrático. Fez-se um paralelo entre os dois elementos que compõem esta discussão, gestor escolar e coordenador pedagógico, como objetivo de promover uma reflexão para se pensar como essa relação pode fomentar ainda mais o processo de gestão democrática no desenvolvimento do processo de ensino escolar.

Considerou-se, a princípio, algumas questões sobre a ideia de gestão democrática e a importância de se pensar sobre a democracia como questão para a vivência em harmonia com as conjunturas sociopolíticas atuais. Posteriormente, fez-se uma descrição sobre o gestor escolar, suas funções e a sua forte atuação no sentido de promover a democracia no ambiente e no trabalho escolar. Em seguida, trouxeram-se algumas considerações a respeito da coordenação pedagógica, seu papel e sua relação com o gestor escolar, como ponte e elo que faz ligações entre os diferentes sujeitos que compõem o processo de ensino-aprendizagem.

Conclui-se que a relação entre o gestor escolar e o coordenador pedagógico é de suma importância para que se possa buscar a garantia de uma gestão democrática, já que o último faz o trabalho de promover as intersecções necessárias

entre os diversos sujeitos presentes no desenvolvimento da educação escolar. É a coordenação pedagógica que realiza muitos dos diálogos tanto em relação aos docentes, como no tocante aos alunos, pais/responsáveis e comunidade extraescolar, conduzindo o olhar do gestor para questões importantes de serem observadas no processo de ensino-aprendizagem.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, Adilson César de. Gestão democrática da educação: a posição dos docentes. 2000. Dissertação (mestrado) – PPGE/UnB, Brasília.

BORDIGNON, Genuíno; GRACINDO, Regina Vinhaes. Gestão da educação: o município e a escola. In: FERREIRA, Naura S. Carapeto; AGUIAR, Márcia (Org.). Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo: Cortez, 2001.

BRASIL. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidente da República, [2016].

BRASIL. LDB - Lei nº 9394/96, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília: MEC, 1996. BRASIL.

CLEMENTI, N. A voz dos outros e a nossa voz. In: ALMEIDA, Laurinda Ramalho de PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza (Org.). O coordenador pedagógico e o espaço da mudança. 3ª ed. São Paulo: Loyola, 2003 p. 53-66.

FERREIRA, N.S.C. Gestão democrática da educação para uma formação humana: conceitos e possibilidades. Em Aberto. Gestão escolar e formação de gestores. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais, Brasília, v. 17, n. 72, jun. 2000.

FREIRE, Paulo. Educação e Mudança. 12.ªed. Trad. de Moacir Gadotti & Lilian Lopes Martin. Rio de Janeiro: Paz & Terra, 1979.

LIBÂNEO, José Carlos. OLIVEIRA, João Ferreira de. TOSCHI, Mirza Seabra. Educação escolar: políticas, estrutura e organização. 10 ed. Cortez, São Paulo, 2012.

LÜCK, Heloísa. Gestão educacional: uma questão paradigmática. Rio de Janeiro: Vozes, 2006.