

## O PAPEL DO COORDENADOR NA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Elisabete Reis Andrade - UNEB<sup>1</sup>

[betinhaccb@outlook.com](mailto:betinhaccb@outlook.com)

Iara Ferreira Oliveira - UNEB<sup>2</sup>

[iarababy13@hotmail.com](mailto:iarababy13@hotmail.com)

**Eixo Temático:** Qualidade da educação básica e superior: democratização do acesso, permanência, avaliação, condições de participação e gestão.

Este artigo discute a gestão democrática na escola pública de Serrinha-Ba e Teofilândia-Ba, enfatizando o papel do Coordenador Pedagógico na estrutura administrativa do corpo docente e a participação de todos os envolvidos na gestão escolar. O debate sobre gestão democrática escolar não é recente. A preocupação com o desenvolvimento do trabalho escolar articulado, ou seja, a gestão democrática do ensino expande-se nos meios educacionais, mas apesar de ter muitas pesquisas no meio acadêmico sobre a importância de uma gestão participativa escolar, nos dias atuais ainda existem muitos dirigentes que não têm conhecimento suficiente ou até mesmo nenhuma informação sobre o assunto, causando polêmicas quando há uma discussão sobre o mesmo no espaço educacional. É nesse sentido que surgiu essa pesquisa, cujo tema a gestão participativa nas escolas públicas. A temática emergiu através das experiências vivenciadas pelos alunos do 4º semestre do curso de Licenciatura em Pedagogia da Universidade do Estado da Bahia – UNEB Campus XI, Serrinha- Ba. O interesse de investigar essa temática tão importante para a formação dos pedagogos nasceu de uma proposta interdisciplinar entre Gestão Educacional e Pesquisa e Prática Pedagógica IV, com interesse em evidenciar a contribuição dessa temática para o pedagogo. Apesar dos estudos sobre uma gestão nas escolas públicas não ser recente, percebe-se com as leituras de teóricos e a coleta de dados, que já existe uma preocupação com os desafios e demandas de uma escola pública em aplicar na prática os critérios de uma gestão democrática. Desta forma, queremos entender em que medida a gestão participativa se efetiva na escola pública? Para refletir sobre essa questão, apresentamos os objetivos: Compreender as articulações existentes entre coordenador pedagógico e os segmentos da escola; Analisar as implicações da gestão participativa no funcionamento e ações da escola pública. Os autores que contribuíram para construção do artigo foram Barroso (1995), por discutir o papel de cada segmento na gestão escolar; Paro (2001), por debater sobre a coordenação pedagógica; Paro (2007) analisa a estrutura administrativa e participação da escola; e Pinto (2011), analisa a contribuição das áreas de Coordenação Pedagógica e Gestão Educacional no que se refere à melhoria das aprendizagens dos alunos nas escolas públicas e a atuação da equipe diretiva da escola. Toda a proposta se desenvolveu com fundamentação na abordagem qualitativa, por permitir um contato direto do pesquisador com o ambiente que está sendo investigado. De acordo com André (1986) a abordagem qualitativa da

---

<sup>1</sup> Estudante do Curso de Licenciatura em Pedagogia da UNEB- Campus XI.

<sup>2</sup> Estudante do Curso de Licenciatura em Pedagogia da UNEB- Campus XI.

pesquisa exige do pesquisador um convívio constante – sem intermediário – com o objeto a ser pesquisado. E isso se justifica porque o contexto em que os fenômenos ocorrem provoca influência nos mesmos. Sendo assim, os registros descritivos são essenciais para que se possa compreendê-lo. O estudo desenvolveu-se por meio da análise de entrevistas semi-estruturada. A entrevista tem um papel importante nesse processo por se tratar de um diálogo que é instrumento básico de coleta de dados, e permitir que os entrevistados forneçam informações relevantes, também por possibilitar ao pesquisador interação com o sujeito da pesquisa, como afirmam Ludke e André (1986, p.33) “na entrevista a relação que se cria é de interação, havendo uma atmosfera de influência recíproca entre quem pergunta e quem responde”. Desse modo, a entrevista, agendada previamente, foi realizada com a autorização das pessoas atendidas e dos responsáveis pela pesquisa. Os sujeitos que contribuíram para coleta de dados foram dois coordenadores pedagógicos de escola pública de Serrinha e Teofilândia-Ba. Este trabalho apresenta dados relevantes para a construção do conhecimento, de forma que nos permitiu compreender a gestão democrática no seu âmbito teórico e prático, como ela se apresenta na realidade das escolas públicas. As discussões sobre a coordenação pedagógica e a gestão democrática e participativa vêm cada vez mais se intensificando, haja vista sua importância na construção de uma escola pública de qualidade. Entendemos que a coordenação pedagógica é compreendida como um gestor que dinamiza que mobiliza pessoas e recursos para a garantia da qualidade do trabalho *pedagógico*. Assim, o papel do coordenador se centra num profissional que precisa ir além do conhecimento teórico, pois para acompanhar o trabalho pedagógico e estimular os professores é preciso percepção e sensibilidade para identificar as necessidades dos alunos e professores, se mantendo atualizado, refletindo sobre sua prática dando importância para o trabalho em equipe ( professor, coordenador) , assim encontrará soluções que priorizem um trabalho educacional de qualidade . Sobre essa função do coordenador na gestão da escola, a coordenadora pedagógica entrevistada, aqui chamada de Margarida, e que tem experiência em coordenar duas escolas públicas em Teofilândia/BA, parece estar segura do seu papel ao afirmar que: *O papel do coordenador é auxiliar na escola... conversar com os pais, mães, a comunidade, participar da elaboração de projetos pedagógicos. Orientar os professores.* Essa fala da coordenadora denota a importância do papel que o coordenador tem na escola, como salienta: Pinto (2011, p. 80), o coordenador pedagógico na escola tem como função acompanhar as atividades do corpo docente, ou seja, orientar as ações pedagógicas. E já, a entrevistada Rosa coordenadora de uma escola pública do município de Serrinha-Ba, diz que na gestão da escola ela desenvolve ações que colaboram no melhoramento da parte pedagógica. Depois acrescenta: *Acompanho o trabalho dos professores para que estes encontrem os melhores caminhos para sanar as dificuldades dos alunos.* O coordenador pedagógico tem como sua principal atribuição orientar práticas pedagógicas que possam ser efetivadas com o maior êxito possível na escola, de forma que haja uma interação de todos os segmentos escolares. Quando indagamos sobre o seu entendimento em relação a gestão participativa é aquela em que os profissionais trabalham de forma democrática. Rosa ressalta também a importâncias das relações interpessoais. Quanto ao seu papel na gestão escolar, ela diz: *Quanto ao meu papel nesse processo, tento unificar o grupo para que possam encontrar no diálogo o sustentáculo das relações interpessoais.* Já Margarida chama atenção para a participação da comunidade, quando diz: *quando há a participação na gestão da escola, a comunidade tem que*

*estar presente. A direção não deve tomar decisões isoladas! Temos que ouvir desde os professores até o pessoal de apoio.* Em relação a gestão democrática entendemos ser a maneira de administrar, com a influência da maioria e a participação de todos. Esse modelo de gestão que aqui nos referimos é livre, todos tem o direito de expressar suas ideias e opinar o que lhe parece ser proveitoso para a escola. A gestão não pode ser feita apenas pelo diretor e o coordenador da instituição de ensino. Deve ter a parceria dos pais, professores, alunos, pessoal de apoio e comunidade escolar. Para Aguiar (2007, p. 39): A prática democrática passa necessariamente pelo desenvolvimento e aperfeiçoamento de todos os que fazem a escola, no sentido de que compreenda a complexidade do trabalho pedagógico e percebam a importância da contribuição individual e assumam coletivamente a organização do trabalho escolar. Outro aspecto importante a ser destacado é que gestão é um ato educativo, com muitos leques. Gerir vai além da supervisão, é a construção de estratégias, objetivos e recursos necessária para o bom funcionamento da escola. Um elemento que expressa incentivo pela parte das coordenadoras, foi a afirmação delas de acreditarem em uma gestão participativa. Margarida diz que: *Com certeza, eu acredito na gestão democrática, tudo que você planeja em equipe fica mais fácil de executar.* Mais adiante Rosa diz: *Sim, apenas nas instituições onde os gestores conhecem a importância do trabalho em grupo, e buscam os melhores caminhos para solucionar os problemas da educação.* Um trabalho de qualidade só acontece quando a gestão é democrática, abeta a opiniões e sugestões. Ouvir os alunos, os pais, os funcionários e repartir responsabilidades são fatores fundamentais para se fazer uma boa gestão participativa se torna inovadora e altamente positiva para toda a comunidade escolar. Ao discutir sobre a importância do seu papel como Coordenadora Pedagógica. Margarida diz que: *Eu gosto de trabalhar na gestão ... mas encontro dificuldades por parte de professores que acreditam que o coordenador quer julgar o seu trabalho. O tempo é curto, pois trabalho em duas escolas, seria melhor trabalhar em uma só, porque ai eu iria me inteirar do que está acontecendo na escola.* Sobre esse aspecto Rosa também revela sofrer alguma resistência por parte de alguns professores. Ressalta também o pouco empenho que as pessoas têm de se fazer ouvir. *Acho desafiador. Uma das principais dificuldades é desfazer a cultura de que coordenador não está ali para denunciar o professor, e sim para auxiliar e trabalhar em parceria.* A função de coordenação pedagógica nas escolas é marcada por um conjunto de expressões, que o colocam como o “carrasco” da escola frente aos professores. E é a essa ideia de supervisão, que os professores têm se mostrado insatisfeitos, ou melhor, por assim dizer, inseguros em apresentar ao coordenador os trabalhos propostos para os alunos. Ficou evidente em nossa entrevista que a intenção do coordenador pedagógico vai além da supervisão, ele tem como principal objetivo orientar os professores didaticamente. Para que haja novas posturas por parte dos professores em relação à coordenação pedagógica, cabe ao coordenador valorizar o conhecimento dos mestres, e buscar novos mecanismos para dar subsídio a sua prática pedagógica. Ainda sobre gestão participativa para uma das professoras, demonstra ser um assunto bastante debatido no ambiente educacional, no entanto ressalta que mesmo dentro das instituições escolares muito dos seus membros ainda desconhece o assunto. Já Margarida, acrescenta: *A gestão da escola te que ser democrática e participativa, de fato que ela não aconteça só de boca.* Nesse discurso podemos perceber a preocupação das coordenadoras pedagógicas com a gestão participativa apenas com a interação entre professores, diretor, coordenador, pessoal de apoio e comunidade (os familiares), deixando de lado a participação do

aluno nesse processo tão importante para a sua formação. Não se falou em momento algum na intervenção destes sujeitos na administração escolar. Barroso (1995) nos apresenta os alunos como sujeitos produtores da sua própria formação. Ou seja, o aluno não é mais um mero consumidor dos conteúdos transmitidos por seus professores. Agora ele tem voz e vez, precisa ser ouvido para que possa ajudar no seu desenvolvimento e crescimento intelectual. O estudo revela que há uma gestão democrática na estrutura administrativa do corpo docente, porém ao longo das entrevistas percebemos que há uma contradição com o que se diz e, com o que realmente acontece em ambas as instituições. Muitos aspectos merecem destaque nesse momento conclusivo, sobretudo no que se refere à clareza que as coordenadoras têm do seu papel na escola; as dificuldades de acompanhar o trabalho do professor; a capacidade de articulação. É importante ressaltar que tanto a atribuição da coordenadora do município de Teofilândia quanto à do município de Serrinha apontam a gestão participativa como uma cultura organizacional que requer a compreensão de todos os segmentos da escola. Vale lembrar que elas não incluíram a participação dos alunos. Dessa forma, entendemos que a gestão participativa é aquela em que o objetivo principal é o crescimento do grupo em todos os setores. Essa forma de administração surgiu junto com os princípios de democracia, e por isso permite a opinião dos sujeitos envolvidos com a instituição escolar.

**Palavras-chave:** Gestão Democrática; Coordenador Pedagógico; Escola.

## Referências

BARROSO, João. **Para o desenvolvimento de uma cultura de participação na escola**. Cadernos de Organização e Gestão Curricular. No. 01. Lisboa. Editora Instituto de Inovação Educacional, 1995.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. . **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 300 p.

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

PARO, Vitor Henrique. **Gestão escolar democrática e qualidade do ensino**. São Paulo: Ática, 2007

PINTO, Humberto de Andrade. **Pedagogia escolar: coordenação pedagógica e gestão educacional**. São Paulo: Cortez, 2011.