

REFLEXÕES DE UMA COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA ESCOLAR

REFLECTIONS OF A SCHOOL PEDAGOGICAL COORDINATION



ANDRESSA AIRES WALLBAUM

Graduada em Pedagogia pela UNINOVE 2008 e Pós-graduada em Educação Infantil pela UNINOVE em 2018. Educadora desde 2016 e atualmente atuando como Professora de Educação Infantil na rede municipal de ensino da cidade de São Paulo.

RESUMO

A gestão escolar é um tema recorrente nos debates políticos educacionais, e há várias lacunas em seu conceito. Uma delas refere-se ao fato de que, nas escolas, a relação entre professores e alunos e a relação entre todos os envolvidos devem estar alinhadas para que se alcance o propósito do ensino, que é a educação. A partir de 1990, o foco na educação tomou um novo rumo. Novos requisitos emergentes de uma economia globalizada, desencadeando a intervenção da indústria o impacto positivo no setor de educação. A pesquisa é de cunho qualitativo, através de revisão literária comparando-se as visões dos autores estudados. Um dos resultados alcançados com a Revisão de literatura aponta uma melhora significativa no processo da gestão democrática, pois quando se põe em prática as ações desta gestão participativa, apesar de todas as limitações e problemas existentes, o gestor pode administrar de forma democrática com a participação efetiva de todos. O presente artigo traz como consideração final principal a importância de esclarecer para todos da comunidade local e a sociedade em geral sobre a relevância da gestão democrática e participativa, onde a cidadania possa ser construída a partir de práticas democráticas e participativa de todos os envolvidos, e estes sendo sujeitos de sua própria história.

PALAVRAS CHAVES: Gestão Democrática; Gestores; Comunidade; Cidadania

ABSTRACT

School management is a recurring theme in educational policy debates, and there are several gaps in its concept. One of these concerns the fact that, in schools, the relationship between teachers and students and the relationship between all stakeholders must be aligned to achieve the purpose of teaching: education. Beginning in 1990, the focus on education took a new direction. New requirements emerged from a globalized economy, triggering industry intervention, and had a positive impact on the education sector. This qualitative research involved a literature review comparing the views of the authors studied. One of the results of the literature review points to a significant improvement in the democratic management process. When participatory management actions are implemented, despite all existing limitations and problems, managers can manage democratically with the effective participation of all. This article's main final consideration is the importance of clarifying the relevance of democratic and participatory management for everyone in the local community and society at large, where citizenship can be built based on democratic and participatory practices by all involved, with them being the subjects of their own history.

KEYWORDS: Democratic Management; Managers; Community; Citizenship

INTRODUÇÃO

O conceito de gestão escolar apresenta várias lacunas conceituais. Essa lacuna refere-se, entre outras coisas, ao fato de que, nas escolas, a relação entre professores e alunos, e a ela relacionada, devem convergir para atingir a finalidade do ensino: a educação. Nas organizações, por outro lado, a relação entre empregados e empregadores decorre da compra e venda de mão de obra, na grande maioria dos casos, com o objetivo de vender bens, serviços ou informações. A diferença está na riqueza que a escola proporciona, que é 'cultivar a humanidade nas atividades docentes' (WELLEN; WELLEN 2010).

A gestão escolar é um tema recorrente nos debates políticos educacionais. Durante a ditadura militar, quando a administração era centralizada e burocrática, e os diretores das escolas obedeciam às regras impostas, as demandas dos educadores que buscavam a autonomia escolar estavam atreladas à necessidade de alternativas curriculares e instrucionais no combate à evasão e à duplicidade.).

Antes eles assumiam funções tanto administrativas quanto pedagógicas, e os faziam de maneira ditatorial, soberana e atualmente percebemos a necessidade de gerenciar de maneira mais democrática, a chamada gestão democrática e participativa. Para isso se faz necessário uma presença efetiva da comunidade.

A problemática da presente pesquisa gira em torno de quais os mecanismos/instrumentos adequados para aumentar a participação efetiva da comunidade interna e externa na escola? Assim,

temos como objetivo geral: identificar as boas práticas de participação da comunidade escolar. E como objetivos específicos: entender o funcionamento da democracia no ambiente escolar e analisar também a questão do regimento do conselho escolar; pesquisar as boas práticas e seus reflexos na efetividade da participação da comunidade escolar; elencar propostas e respectivas condicionantes (exigências) para o fomento da participação nas escolas públicas.

Assim, diante deste contexto este artigo tem como problemática: Qual é a contribuição da liderança para a gestão de pessoas como fator estratégico? Aponta-se no presente estudo que a liderança atua no sentido de auxiliar aos subordinados a obterem uma maior capacidade produtiva a partir do momento de planejar as estratégias e de programá-las.

Ressaltamos que as obras dos autores citados neste trabalho, utilizamos apenas ideias básicas e que, para um melhor aprofundamento no assunto recomendamos que fosse além desta pesquisa e busque ler e se aprofundar no tema em destaque. Para a formulação desse trabalho científico, foi utilizada a metodologia bibliográfica de diferentes tipos de textos e livros como fundamentação teórica.

A presente pesquisa desenvolveu-se em única etapa e a metodologia utilizada foi bibliográfica com a finalidade de proporcionar maior contato com o problema a fim de torná-lo mais compreensível.

O COORDENADOR PEDAGÓGICO E A GESTÃO DEMOCRÁTICA: UMA PRÁXIS EM MOVIMENTO

É com esta frase de Freire que quero abrir a discussão deste capítulo que mais precisamente tratará da gestão democrática na práxis do coordenador pedagógico. Antes de apresentar algumas ideias sobre gestão democrática, faz-se necessário ressaltar que ela não existe sem comprometimento, respeito e amor, e como escreve Freire com muita propriedade, um amor que não subjuga o outro, mas que promove e dá autonomia na práxis, e isso só é possível por se tratar de uma relação de consciências humanas.

Penso que esta última seja imprescindível a prática da gestão democrática.

A consciência possibilita ao homem pensar o mundo que o rodeia e é nela que estão enraizados o sentimento de existência. Assim está fortemente legada ao novo conceito de gestão.

De acordo com Paro “A construção da autonomia da escola só poderá efetivar-se se houver participação efetiva de todos os atores nos processos de estudo, planejamento, execução e tomadas de decisões das ações que permeiam o cotidiano escolar”. (2010, p. 133)

Para Gadotti (1990, p 167) uma escola pública deverá: “ter a qualidade da escola controlada pela comunidade, cujas decisões a ela caibam e não sejam entregues a devaneios e ao lirismo tecnológico dos planejadores” (VEIGA E TAL 2008, P 120) O Conselho Escolar é o órgão máximo para a tomada de decisões realizadas no interior de uma escola.

GESTÃO: REFLEXÕES E CRÍTICAS

Deixando de lado o complexo contexto sociopolítico e econômico, concentrando-se na teoria administrativa, podemos lembrar que nas décadas de 1960 e 1970, o arcabouço teórico da hipótese da gestão escolar estava enraizado na Teoria Geral da Administração (TGA), um esforço para delinear a administração escolar como um campo específico de estudo. (Abu Dian, Oliveira e Hojas, 2010).

Em meados da década de 1980, no entanto, surgiram críticas ao pensamento anterior e, a partir desse período, a ênfase mudou para o estudo do trabalho coletivo e o engajamento da comunidade escolar na gestão. Como resultado, princípios de governança democrática ganham corpo nos espaços teóricos e escolares (RUSSO, 2004). A educação em nosso país passou por muitos avanços ao longo dos anos desde o período militar (1964-1985) onde vivíamos um regime de caráter autoritário, ditatorial e centralizador, exercendo seu poder diante da população.

A população almejava transparência principalmente na governança do próprio Estado. Em oposição ao regime militar, partidos políticos se articulam e utilizam como plataforma de governo as perspectivas democráticas participativas com o apoio da população, com objetivo de participar diretamente da elaboração de políticas sociais e garantir canais de fiscalização e controle da ação estatal.

Ao longo dos anos o Estado brasileiro passou por questionamentos em relação ao controle público e as demandas sociais. A população através de seus movimentos grevistas, sindicais, e a luta por eleições diretas, começou uma busca em prol da democracia. Democracia, portanto, é um regime governamental onde o povo exerce o poder junto as decisões políticas.

Vivemos em mundo marcado por constantes mudanças, culturais, tecnológica, sociais, políticas, entre outras, a educação não poderia ficar a parte à essas mudanças. Sofrendo influências vinda da administração empresarial.

Para Bartimik, 2012, enquanto a administração empresarial está voltada ao controle do processo, visando os princípios de uma sociedade capitalista, a palavra “gestão”, relaciona-se ao relacionamento de pessoas.

“(…) compreender as implicações dos fatores externos, na gestão escolar é fundamental para diminuir a transposição crítica para a administração escolar do modelo de administração estratégico governamental, o qual é baseado na racionalidade científica, na centralização do poder e na fragmentação do trabalho.” (BARTIMIK, 2012, p. 44)

Podemos dizer que enquanto a administração empresarial sente a necessidade de um relacionamento mais pessoal, no nível corporativo conhecido como “gestão,” a instituição escola, trabalha uma visão valorizando mais o ser humano, buscando o cidadão como um todo, de forma autônoma, buscando estabelecer o processo democrático, nas tomadas de decisões coletivas

buscando o bom senso na resolução dos problemas construídos com a participação de todos os seus membros e representantes de todos os seus segmentos.

Observamos que muitos gestores sofreram e sofrem ainda muitas influências de diversos fatores, tanto externos, como internos. Podemos citar como fatores externos a questão cultural, social, tecnológica, econômica e até mesmo política, fazendo com que sejamos influenciados e obrigados a fazermos parte destas mudanças em prol do progresso.

O gestor deve tentar compreender essas influências, fazendo uso dessas ferramentas de forma a aperfeiçoar e implementar o trabalho pedagógico para que o mesmo, possa favorecer o desenvolvimento do trabalho coletivo e participativo da Unidade Escolar tendo como características às influências internas. Já as influências internas podemos apontar as de conhecimento educacional e seu meio sobre o processo do conhecimento, ou seja, a construção do conhecimento de forma não hegemônica, construída no trabalho coletivo, na formação e construção dos projetos educacionais e pedagógicos, projetos estes que devem ser construídos coletivamente e gradativamente com a participação de todos em busca de uma educação melhor e com maior qualidade do ensino. Essas são práticas da construção da democratização escolar.

Para Cury (2002), “a gestão democrática tem se tornado um dos motivos mais frequentes na área educacional, de debates, reflexões e incentivos públicas a fim de dar sequência a um princípio posto constitucionalmente e reposto na Lei de diretrizes e Bases da Educação Nacional”. É entendida como a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar, pais, professores, estudantes e funcionários na organização, na construção e na avaliação dos projetos pedagógicos, na administração dos recursos da escola, enfim, nos processos decisórios da escola.

De acordo com a LDB (Lei n. 9.394/96), as instituições públicas que ofertam a Educação Básica devem ser administradas com base no princípio da Gestão Democrática. Ela está baseada na coordenação de atitudes e ações que propõem a participação social, ou seja, toda a comunidade escolar é considerada sujeito ativo em todo o processo da gestão. Assim, é imprescindível que cada um destes sujeitos tenha clareza e conhecimento de seu papel quanto participante da comunidade escolar. (BRASIL, 1996).

Segundo Luck (2013), o sucesso de uma instituição se dá pelo trabalho conjunto entre todos seus membros, com confiança e reciprocidade de forma efetiva levando em consideração o bem comum de todos. “(...) gestão, portanto parte do pressuposto de que uma organização social, depende da mobilização da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo”, orientado por uma vontade coletiva.” (LUCK, 20013, p. 21)

Portanto, quando assumimos o nosso papel com autoria e autonomia, estamos oportunizando uma gestão de competência, nos quais todos são autores de suas histórias, oportunizando direito a todos de terem voz e opiniões a todos os assuntos tratados dentro da entidade.

Observamos que muitos gestores sofreram e sofrem ainda muitas influências de diversos fatores, tanto externos, como internos. Podemos citar como fatores externos a questão cultural,

social, tecnológica, econômica e até mesmo política, fazendo com que sejamos influenciados e obrigados a fazermos parte destas mudanças em prol do progresso.

O gestor deve tentar compreender essas influências, fazendo uso dessas ferramentas, como por exemplo o diálogo, a tecnologia, a vivência cultural e a comunidade de forma a aperfeiçoar e implementar o trabalho pedagógico para que o mesmo, possa favorecer o desenvolvimento do trabalho coletivo e participativo da Unidade Escolar tendo como características às influências internas. Podemos apontar como influências internas as de conhecimento educacional e seu meio sobre o processo do conhecimento, ou seja, a construção do conhecimento de forma não hegemônica, construída no trabalho coletivo, na formação e construção dos projetos educacionais e pedagógicos, projetos estes que devem ser construídos coletivamente e gradativamente com a participação de todos em busca de uma educação melhor e com maior qualidade do ensino. Essas são práticas da construção da democratização escolar. (GUTIERREZ,2000)

O gestor que também é mediador de seu grupo precisa fazer uso do diálogo em sua gestão, para que ela seja o mais democrática possível. Trazendo a comunidade escolar, familiares e professores para caminhar junto de sua gestão mantendo as relações comunicativas para um bom trabalho. (GUTIERREZ,2000)

O papel do gestor é importante no contexto escolar em busca de objetivos que contribuam para o crescimento da comunidade escolar. Tendo em vista que o gestor é o mediador nas funções que rodeiam a comunidade para um bom trabalho qualitativo. Um gestor precisa fazer uso de diversos meios de comunicação para que a comunidade escolar e seus integrantes possam caminhar juntos. É importante manter relações comunicativas com todos em prol de uma boa parceria com as famílias e escola. (GUTIERREZ,2000)

O gestor necessita realizar ações para inserir a comunidade no ambiente escolar; fazendo assim sua unidade crescer perante a comunidade em que está inserida.

É de fundamental importância o uso do diálogo para com todos, diálogos sinceros, francos, seja em reuniões pedagógicas, reuniões de pais, reuniões de conselho de escola etc., para que se ganhe a confiança da comunidade e assim possam caminhar juntos em benefício da aprendizagem dos estudantes. Para atender as exigências, necessidades, de seu público integrante, o gestor deverá ter uma noção de comportamento humano, que é fundamental dentro da função que exerce, função essa que necessita da visão do futuro, autocontrole, coragem e de valores. São essas habilidades que dará ao gestor (líder) competências primordiais para balancear as diversas divergências encontradas por ele no âmbito escolar. (GUTIERREZ,2000)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Compreender a gestão escolar requer compreender que “o fenômeno educacional é gerido e gerido por todos os profissionais da educação que atuam em uma unidade educacional” (RANGEL, 2009, p. 26). É importante que todos conheçam seu papel e a relevância que a formação continuada

proporciona para que gestores, professores e demais interessados utilizem a ciência para agregar conhecimento à sua formação própria e coletiva.

Compreender essas contradições sociais é essencial porque, dessa forma, os gestores podem tornar a escola um ambiente que não reproduza a estrutura da sociedade capitalista, mas sim reflita essas intervenções conscientes, contribui para uma ação pedagógica mais abrangente e, portanto, para uma formação emancipatória.

Diante do que foi apresentado neste trabalho, chega-se à conclusão de que, a gestão democrática deve primar pelos trabalhos pedagógicos de uma unidade escolar. Em uma gestão democrática há espaço para o diálogo e tomada de decisões de acordo com o bem comum do coletivo. A gestão democrática na escola, só será possível, quando todos os envolvidos nos cenários de aprendizagens se comprometerem, e, portanto deve ser uma busca consciente. Ao gestor democrático cabe a função de mediar às ações para que o espaço escolar se torne em uma grande escola com ações centradas nesta nova prática democrática. E isso envolve todos os atores do cenário escolar.

Ao cultivar este espaço, no qual o coordenador pedagógico se coloca como mediador/orientador, pode-se crescer junto com o professor ampliando todos os olhares, sem perder de foco a responsabilidade de cada um no processo. Neste sentido, há que se ter a consciência de que o professor e também coordenador não tem todas as respostas para todos os eventos que ocorrem, mas as problematizam, encaminhando-as da maneira mais viável possível dentro do que se defende como processo democrático.

Quando se trabalha em equipe, espera-se sempre o comprometimento de todos, a final no fundo todos têm objetivos comuns, cogitar as tarefas com precisão e prazer. A concepção de qualidade da educação é entendida pelos pais como acesso à escolarização, em que os filhos saiam preparados para o trabalho e almejam o ensino mais eficiente.

Observa-se, portanto, no ambiente escolar, cuja gestão democrática se faz presente uma mudança de paradigma, marcada por práticas colaborativas, interativas e mais participativas, onde se possa buscar ações e soluções de problemas para a melhoria e bem comum da unidade. Podemos destacar entretendo que não é uma tarefa fácil, estamos caminhando para a construção de uma democracia plena, aja visto que muitas vezes ainda estamos sendo orientados por um paradigma enfraquecido, advinda das cobranças governamentais, oferecendo grande impacto sobre o que ocorre nas escolas.

REFERÊNCIAS

BARTIMIK, Helena Leomir de Souza. **Gestão Educacional**. 1 ed. Curitiba, PR Intersaberes, 2012. Livro Eletrônico ISBN 978-85-65704-26-7

BORDIGNON, Genuíno. **Gestão democrática na educação**. Gestão Democrática da Educação. Boletim 19. Ministério da Educação, Brasília, 2005.

CURY, Carlos Alberto Jamil. **Gestão Democrática da Educação:** Exigências e desafios. RBPAE, Minas Gerais, v. 18, n. 2, p. 164-174, jul./dez. 2002.

DEMO, Pedro. **Pesquisa e construção de conhecimento.** Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1999.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido**, 17^ª ed. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1987.

GADOTTI, Moacir; ROMÃO, E.José. **Autonomia da Escola:** Princípios e Propostas. 4 ed – São Paulo: Cortez, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**, 2002. Disponível em:<<http://.slideshare.net/luartesanato/comoelaborar-projetodepesquisaantoniocarlosgil>> Acesso em: 10 de outubro 2025

GONZÁLEZ REY. **Pesquisa qualitativa em Psicologia:** caminhos e desafios. Tradução de Marcel Aristides Ferra da Silva. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 1993.

LEITE JUNIOR, Alcides Domingues. **Desenvolvimento e Mudanças no Estado Brasileiro.** 2 ed. Florianópolis, SC: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2012. ISBN: 978-85-61608-83-5

LUKY, Heloisa. **A Gestão Participativa na escola.** 11 ed. v.3. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013. Série Cad. de Gestão. ISBN 978-85-326-3295-1

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content . Acesso em: 10 de outubro 2025

NOGARO, Arnaldo. **Reflexão Sobre Pressupostos Que Norteiam o Projeto Político Pedagógico da Escola.** Perspectiva. Erechim. V.19, nº 67 - 74, setembro 1995.