



O COORDENADOR PEDAGÓGICO E A CONSTRUÇÃO DE ESPAÇOS DE COMUNICAÇÃO NA ESCOLA: MEDIAÇÃO PARA UMA GESTÃO PARTICIPATIVA

SILVA, Soane Santos Silva¹
PIRES, Ennia Débora Passos Brito²
PAZ, Fernanda Ribeiro³
SOUZA, Jusceleide Moreira de⁴

RESUMO

O trabalho tem como objetivo apresentar uma reflexão sobre o papel do coordenador pedagógico na construção de espaços de comunicação entre a escola e a comunidade por meio da gestão participativa vindo a priorizar a qualidade da educação da escola pública. Mais especificamente, buscou-se estimular a pesquisa na área de gestão participativa como uma forma de conhecer melhor e construir uma visão coletiva da escola e identificar a conduta do coordenador pedagógico e sua equipe diante dos aspectos: pedagógico, administrativo e relacionamento interpessoal. Por se tratar de uma pesquisa bibliográfica, realizou-se um levantamento a partir da análise de fontes secundárias para coleta de informações e dados que serviram de base para a construção da investigação. A pesquisa perpassa pela compreensão da concepção de gestão participativa como política pública no contexto educacional, a atuação e os desafios do coordenador pedagógico como mediador desse processo. Os resultados obtidos evidenciam que a implantação da cultura da participação promove a conquista da autonomia da escola e salienta a necessidade do coordenador compreender os fatores que impedem a construção de um modelo participativo, o significado das suas instâncias democratizantes e a relação da gestão participativa com o trabalho pedagógico.

Palavras-chave: Coordenador Pedagógico. Gestão. Participação.

INTRODUÇÃO

As mudanças que ocorrem na sociedade contemporânea exigem das instituições públicas de ensino a necessidade de adaptar-se com intuito de oferecer uma educação de qualidade, preparar os alunos para serem cidadãos agentes de transformação e buscar uma ação ativa que atenda as inovações.

¹ Mestranda em Educação - Programa de Pós Graduação em Educação PPGED/UESB; Pedagoga; Membro do Grupo de Pesquisa em Ludicidade, Didática, Política e Práxis Educacional – LUDIPPE. E-mail: soanesilva@hotmail.com

² Doutora em Educação; Professora do Departamento de Ciências Humanas, Educação e Linguagem (DCHEL/UESB) e do Programa de Pós Graduação em Educação (PPGED/UESB). Líder do Grupo de Pesquisa em Ludicidade, Didática, Política e Práxis Educacional – LUDIPPE. E-mail: enniadebora@uesb.edu.br

³ Mestranda em Educação - Programa de Pós Graduação em Educação PPGED/UESB; Pedagoga; Membro do Grupo de Pesquisa em Ludicidade, Didática, Política e Práxis Educacional – LUDIPPE. E-mail: nandapaz20@gmail.com

⁴ Mestranda em Educação - Programa de Pós Graduação em Educação PPGED/UESB. Pedagoga; Membro do Grupo de Estudos e Pesquisa: Políticas Públicas para a Educação Superior/UESB; E-mail: jusci_jesus@hotmail.com



É possível referir-se à importância do papel do coordenador pedagógico, como possibilidade efetiva de envolvimento da comunidade escolar na tomada de decisões, ao se tratar de ação ativa na instituição escolar. A crescente complexidade do trabalho pedagógico levou à instituição de funções diferenciadas no sistema de ensino e na escola atribuídas ao profissional do coordenador. No entanto, nem sempre a comunidade escolar, esteve preparada para essas formas mais complexas de ação e passaram a simplificá-las e estereotipá-las, burocratizando-as e estabelecendo, desnecessariamente, hierarquias e segmentações. Diante disso, o coordenador pedagógico perde aos poucos sua autonomia e poder de decisão no contexto escolar, simplificando suas atribuições a atividades que não condizem com sua real função e relevância no espaço escolar.

Considerando que na instituição escolar é possível referir-se à importância do coordenador pedagógico como uma das possibilidades de envolver mais os profissionais da educação com o planejamento e a tomada de decisões no cotidiano, este trabalho tem o objetivo de refletir sobre o papel do coordenador pedagógico na construção de espaços de comunicação entre a escola e a comunidade escolar de maneira que contribua com uma gestão participativa e priorize a qualidade da educação da escola pública. Mais especificamente, busca-se estimular a pesquisa na área de gestão participativa como uma forma de conhecer melhor e construir uma visão coletiva da escola e identificar a conduta do coordenador pedagógico e sua equipe diante dos aspectos: pedagógico, administrativo e relacionamento interpessoal.

Trata-se de uma pesquisa bibliográfica que tem como característica identificar e analisar informações para construção da investigação. Segundo Gil (2002), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Para tanto, realizou-se um levantamento dos documentos que abordassem a concepção histórica e conceitos de gestão participativa, o trabalho do coordenador pedagógico no espaço escolar e seus desafios e, por fim, o coordenador como mediador da gestão participativa. Esse tipo de pesquisa permite investigar de forma ampla os aspectos que envolvem a temática a partir da análise das fontes secundárias.

A mudança de concepção no foco do trabalho do coordenador diante do modelo de gestão participativa constitui um campo de pesquisa importante a ser estudado. A compreensão dos problemas e dos fatores que intervêm na gestão educacional e na melhoria trazida pelo modelo de Gestão Participativa Educacional, especialmente nas escolas públicas,



remete a uma reflexão sobre a ação do coordenador pedagógico na instituição escolar para a melhoria da qualidade da educação.

O TRABALHO DO COORDENADOR PEDAGÓGICO E A GESTÃO PARTICIPATIVA

O mundo se fortalece, na contemporaneidade, sobre as bases do neoliberalismo, marcado pela disputa do poder econômico evidenciado no mercado sem fronteiras e internacionalizado. O avanço tecnológico, a globalização da economia, a organização de uma sociedade baseada no conhecimento e no acesso a informação imediata são fatores que evidenciam as prioridades desse projeto econômico que comanda e dita as regras que interferem nitidamente nas interações sociais.

A reflexão sobre as políticas públicas, como tendência descentralizadora, caracterizada pela Gestão Participativa, apresenta-se de forma evidente no Plano Nacional de Educação, aprovado em junho de 2014, sob o nº 13.005, que inclui como uma de suas diretrizes “a promoção do princípio da gestão democrática da educação pública” (BRASIL, 2014). A democratização da escola perpassa pelo processo de descentralização e pelo fortalecimento do princípio da autonomia e da participação. Barroso enfatiza,

A necessidade de envolver na gestão todos os que trabalham na escola exige normas e práticas que promovam uma gestão participativa e uma cultura democrática quer pela valorização de formas de participação representativa, quer, principalmente, pelo exercício indiferenciado e coletivo de funções de gestão, através de mecanismos de participação direta (BARROSO, 2003, p.29).

Na gestão democrática é importante a participação organizada da sociedade, acompanhando e participando do processo educacional, onde o diretor, descentralizando o poder, divide responsabilidade entre todos que fazem a equipe pedagógica. É necessário criar um ambiente agradável onde a aprendizagem torna-se eficaz, contribuindo para que o aluno possa permanecer com sucesso na escola. Corroborando essa ideia, Dourado (2001) destaca a prática da democracia como uma questão que requer tempo e exige aprendizado, com respaldo, principalmente, no diálogo, para superação de obstáculos e divergências. É vital criar condições que implicam em uma construção cotidiana e permanente de sujeitos sociopolíticos capazes de atuar de acordo com as necessidades desse fazer pedagógico-político, redefinição de tempos e espaços escolares que sejam adequados à participação, condições legais de encaminhar e colocar em prática propostas novas, respeito aos direitos do



educador.

Bacelar (1997) afirma que a descentralização aumenta a possibilidade de “maior participação e maiores espaços para a representação da diversidade” e maior “eficácia no serviço educativo” devido a um maior controle social. O deslocamento das decisões do poder central para o *locus* da escola aumenta a responsabilidade da equipe pedagógica, porque o uso correto que a escola faz da sua capacidade de autonomia, terão melhores resultados para todos os envolvidos nos processos escolares.

A depender da concepção que se tenha de sociedade e formação dos alunos, associados aos objetivos da educação, os processos de gestão e organização, colocando em pauta principalmente o trabalho de coordenação pedagógica, assumem diferentes significados. O trabalho do coordenador, na perspectiva tecnicista, é centralizado, cumpre-se um plano elaborado, sem a participação da comunidade escolar, as decisões com relação às propostas pedagógicas surgem de forma verticalizada. Já na concepção democrática o processo de tomada de decisões se dá coletivamente com participação ampla da comunidade escolar.

Partindo desse princípio, a escola precisa da participação da comunidade que utiliza conscientemente este serviço, não apenas para servir como instrumento de controle em suas dependências físicas. A contribuição da coordenação pedagógica na ação participativa é um processo a ser construído no cotidiano a partir do desejo da comunidade que compõe a unidade escolar, independente de ser instituída oficialmente. Entretanto, do ponto de vista institucional-oficial, é um fato consumado, mas que na concepção de muitos elementos formadores do espaço educativo, ainda não se efetivou, pois o que se tem na prática é o coordenador pedagógico atuando de forma linear e vertical. A gestão democrática como prática participativa deve se configurar pela busca por caminhos reflexivos e coerentes com o contexto escolar. Oliveira evidencia,

A comunidade escolar, ou seja, professores, alunos, pais, direção e equipe pedagógica, são considerados como sujeitos ativos de todo o processo de gestão, de forma que a participação de cada um implica em clareza e conhecimento do seu papel, em relação ao papel dos demais, como corresponsáveis. Além da participação, a autonomia constitui-se um princípio básico da gestão democrática (OLIVEIRA, 2007, p.07).

É sabido, por todos, que a escola, principalmente pública, enfrenta uma série de dificuldades, desde a infraestrutura deficiente às condições sociais dos alunos, passando ainda, muitas vezes, pela falta de valorização do coordenador pedagógico. Parte dessas



dificuldades pode ser contornada com a adoção de métodos de ações pedagógicas planejadas coletivamente e executadas de forma mais eficiente. Pode-se afirmar que a concretização da atuação do coordenador pedagógico, enquanto contribuinte para uma gestão participativa só acontece com sujeitos compromissados com uma educação, cujo objetivo é a construção da cidadania e transformação da sociedade.

É necessário também que o coordenador pedagógico leve a comunidade escolar a acreditar que é possível fazer com que os alunos aprendam mais e melhor, sempre. Não é um trabalho fácil, precisa haver constante definição e revisão de prioridades e a identificação das principais dificuldades. Para que isso aconteça, o coordenador pedagógico precisa estar constantemente preocupado em avaliar o resultado das ações adotadas. Não existe receita pronta para elevar a qualidade do ensino, em destaque o público, mas a melhoria do trabalho pedagógico e a criação de mecanismos de avaliação de resultados mais efetivos são sem sombra de dúvida, um caminho.

Nesse sentido, a formação dos coordenadores pedagógicos passa a ser uma necessidade e um desafio para os sistemas de ensino. Os novos paradigmas que são trazidos pela sociedade têm exigido uma profunda revisão dos processos de formação dos coordenadores pedagógicos. A crescente complexidade do trabalho pedagógico levou à instituição de funções diferenciadas no sistema de ensino e na escola atribuídas ao coordenador. No entanto, nem sempre a comunidade escolar, esteve preparada para essas formas mais complexas de ação e passaram a simplificá-las e estereotipá-las, burocratizando-as e estabelecendo, desnecessariamente, hierarquias e segmentações. Assim o que poderia ter correspondido a um avanço na educação, promoveu um dispêndio de recursos e de energia, sem resultados positivos e operacionais paralelos. Conforme Lima e Santos (2007, p. 83),

A coordenação pedagógica em seu sentido estrito, conseqüentemente, não caracteriza-se como dimensão mecânica e centralizadora, definidora da relação mando-submissão alienando-se das questões contextuais que inquietam professores, alunos e comunidade; muito pelo contrário, garante o espaço da dialogicidade fortalecendo a vitalidade projetiva do agrupamento de atores sociais, atendendo as perspectivas da comunidade extraescolar na luta por uma educação de qualidade e primando pela superação dos obstáculos que inviabilizam as ações coletivas.

A coordenação pedagógica de uma escola constitui uma dimensão e um enfoque de atuação que tem como objetivo promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanos necessárias para garantir o avanço dos processos



socioeducacionais, orientados para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos, de modo que eles se tornem capazes de enfrentar de maneira adequada os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento.

Muito se tem estudado, pesquisado e escrito sobre o modelo de gestão que deve ter uma escola. As práticas inovadoras pouco têm contribuído para o alcance do progresso da qualidade de trabalho na escola. O que se tem visto é que os estudos são feitos somente a partir de enfoques macroestruturais, quando na verdade deveriam atender as necessidades problemáticas do cotidiano escolar, o que pressupõe, por sua vez, uma análise da dimensão sociocultural da escola. As políticas educacionais têm proposto para a escola, enquanto organização, o modelo de Gestão Participativa como referência para a realização dos objetivos e metas do sistema educativo. A escola é vista como ambiente educativo, como espaço de formação, construído pelos seus componentes, um lugar em que os profissionais podem decidir sobre seu trabalho e aprender mais sobre sua profissão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As transformações que ocorrem na sociedade exigem que a escola repense seu papel e sua prática na tentativa de superar paradigmas que servem de entraves ao processo de democratização do espaço escolar. Diante disso, a escola deve começar a perceber que existe uma necessidade de se contar com a construção de um novo e diferente projeto de escola, que represente efetivamente os desejos e as expectativas da comunidade, que garanta a quebra da centralização e hierarquização do poder. Quebrar concepções que limitam o princípio da participação e burocratizam a gestão.

O coordenador pedagógico, neste contexto, deve compreender os fatores que impedem a construção de um modelo participativo, principalmente nos aspectos pedagógicos da escola. É necessário entender também o caráter educativo desse modelo, o sentido e o significado das suas instâncias democratizantes e, então, somente a partir daí é que poderá se entender a relação desse modelo como função central da escola, que é o trabalho pedagógico.

É possível concluir que a implantação da cultura da participação promove a conquista da autonomia da escola, a participação de professores, pais, alunos, funcionários e outros representantes da comunidade, bem como as formas dessa participação: a interação comunicativa, a discussão pública dos problemas e soluções, a busca do consenso e o diálogo



intersubjetivo, subsidiados pela função articuladora, formadora e transformadora do profissional do coordenador pedagógico.

Entretanto, o coordenador pedagógico precisa lembrar que a gestão participativa deve assegurar posições de relações democráticas, concretizadas em uma estrutura consistente e coerente, com procedimentos avaliativos constantes que enfatizam e priorizam a tomada de decisões coletiva. A necessidade da relação entre coordenador pedagógico e comunidade para a gestão participativa, revitaliza espaços e ações, dando sentido à relação da teoria com a prática e compreende a educação como um processo que não se limita ao espaço da sala de aula, mas se constitui nas relações construídas na dinâmica escolar.

REFERÊNCIAS

BACELAR, Inalda Vieira. Escola, descentralização e autonomia. **Revista de Administração Educacional**, Recife, v. 1, n.1, p. 1-88, jul./dez., 1997, p. 27-37.

BARROSO, João. O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escolar em Portugal, *in* FERREIRA, Naura Syria Carapeto et al (Org.). **Gestão democrática da Educação: Atuais tendências, novos desafios**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

BRASIL. **Plano Nacional de Educação 2014-2024**. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014, que aprova o Plano Nacional de Educação (PNE) e dá outras providências. Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2014.

DOURADO, Luís Fernandes. **Progestão: como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar?**, Módulo II/ Luís Fernandes Dourado, Marisa Ribeiro Teixeira Duarte; coordenação geral Maria Aglaê de Medeiros Machado. Brasília: CONSED – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atla, 2002.

OLIVEIRA, Silvana Barbosa de. **Gestão democrática e a construção do projeto político pedagógico: um desafio para intervenção**. Programa de Desenvolvimento Educacional – PDE da Secretaria de Estado da Educação do Paraná – SEED. Paraná. 2007.

LIMA, Paulo Gomes; SANTOS, Sandra Mendes dos. **O coordenador pedagógico na educação básica: desafios e perspectivas**. Educere Revista de Educação. v.2 n. 4, p.77-90, jul./dez. 2007.