

COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA E GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

Tássio Ricardo de Oliveira Carlos¹
Sawana Araújo Lopes de Souza²

RESUMO: O objetivo deste trabalho foi destacar a importância da gestão escolar democrática, dentro os objetivos secundários: verificar a função social da escola, contextualizar gestão escolar e democrática, e observar o contexto da equipe pedagógica. Para tanto, consiste em uma revisão bibliográfica de abordagem qualitativa acerca da temática. A importância da pesquisa é relacionada aos conhecimentos nos pontos positivos para uma boa gestão escolar, bem como organizar as atividades dos docentes e da instituição de ensino como um todo. Justifica-se esse trabalho ainda por entender como ocorre o processo de gestão educacional sua relevância. Diante das informações apresentadas ao longo do trabalho pode-se concluir que a gestão democrática busca desenvolver ou aplicar uma relação positiva entre os principais componentes do processo educacional (docentes, gestores escolares, alunos, pais). Concedendo assim, uma visão mais ampla do que pode ser introduzido dentro das rotinas escolares a fim de obter um desempenho ou desenvolvimento positivo dos alunos.

Palavras-chaves: Administração Educacional. Coordenação Pedagógica. Gestão Escolar.

700

ABSTRACT: The objective of this work was to highlight the importance of democratic school management, within the secondary objectives: to verify the social function of the school, to contextualize school and democratic management, and to observe the context of the pedagogical team. Therefore, it consists of a bibliographic review of a qualitative approach on the subject. The importance of the research is related to knowledge in the positive points for good school management, as well as organizing the activities of teachers and the educational institution as a whole. This work is also justified by understanding how the process of educational management occurs and its relevance. Given the information presented throughout the work, it can be concluded that democratic management seeks to develop or apply a positive relationship between the main components of the educational process (teachers, school administrators, students, parents). Thus granting a broader view of what can be introduced into school routines in order to obtain a positive performance or development of students.

Keywords: Educational Administration. Pedagogical Coordination. School Management.

¹Mestrando do Curso de Mestrado em Ciências da Educação da Ivy Enber Christian University.

²Doutora em Educação pelo Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGE /UFPB).

INTRODUÇÃO

Administrar uma escola e ainda conseguir gerar os processos de qualidade diretamente na comunidade educacional, englobando alunos, professores, diretores, toda a equipe da instituição e a própria sociedade, trata-se de uma tarefa que exige uma grande competência e ainda especialização em disciplinas direcionadas as instituições educacionais.

Sendo assim, tais demandas acabam implicando grandes vivências nos processos cognitivos de maior dificuldade, a partir de aspectos de liderança, procedimentos pedagógicos, tecnológicos, manejo de aspectos legais e outros mais, que acabam modelando todos os tipos de situação humana em relação a essas instituições.

Diante da complexidade do dever de fazer, acaba que traduzindo no binômio da gestão escolar, contudo, para diversos especialistas, trata-se de uma constituição polissêmica. Contudo, com o tempo alguns estudiosos de gestão escolar afirmaram que uma explicação consistente somente se encontra com o tempo.

A gestão basicamente é o todo, visto que sempre articula diversos processos teóricos e práticos na busca de sempre favorecer a equidade, qualidade e relevância da educação, e a administração acaba sendo uma parte desse todo, envolvidas na gestão e também o uso dos recursos. Sendo assim, entende-se que para haver uma ótima gestão é necessário possuir um esquema administrativo, a qual acaba sendo um fundamental eixo para uma boa gestão. Por isso, muitos defendem que a administração é um suporte que constantemente acaba respondendo as necessidades de uma boa gestão educacional.

A importância da pesquisa é relacionada aos conhecimentos nos pontos positivos para uma boa gestão escolar, bem como organizar as atividades dos docentes e da instituição de ensino como um todo. Justifica-se esse trabalho ainda por entender como ocorre o processo de gestão educacional sua relevância.

Dessa forma o estudo tem como objetivo destacar a importância da gestão escolar democrática, dentro os objetivos secundários: Verificar a função social da escola, contextualizar gestão escolar e democrática, e observar o contexto da equipe pedagógica. Para tanto, consiste em uma revisão bibliográfica de abordagem qualitativa acerca da temática.

ASPECTOS TEÓRICOS DA FUNÇÃO SOCIAL DA ESCOLA

Dentro do processo educativo existe atualmente uma grande necessidade de ajuste das metodologias de ensino, assim como um treinamento dos professores para conceder aos alunos uma oportunidade uniforme de conhecimento. Assim como uma verificação de quais procedimentos podem ser aplicados dentro da sala de aula para conceder aos alunos um ambiente sem determinadas limitações sociais, culturais ou mesmo econômicas. Essa pode ser considerada como a principal preocupação dos gestores e educadores ao longo dos anos.

Para melhorar a qualidade da educação em nosso país, é preciso oferecer um ensino que garanta a todos os alunos a oportunidade de desenvolver seu potencial de aprendizagem em um ambiente seguro, sem exclusões, que lhes permita contribuir para uma sociedade responsável, respeitosa, constituída por cidadãos críticos e atuantes (OLIVEIRA, 2013).

Os professores são considerados como principais instrutores e peças fundamentais para que certos contextos não atinjam o desenvolvimento dos alunos, ou mesmo ultrapassem as barreiras educativas. Ao longo dos anos os professores são considerados intermediadores de valores, princípios e de uma forma geral o contato direto entre os alunos com a possibilidade de melhoria através do ensino (FERREIRA, 2013).

Como cada vez mais alunos de diferentes níveis socioeconômicos e culturais se fazem presente no cotidiano escolar, aprender a trabalhar com essas questões se torna mais que fundamental, se torna uma necessidade para todos os professores; pois não é possível ensinar com significado, fazendo com que esse ensino construa oportunidades para um futuro digno se não se sabe para quem o ensino está sendo desenvolvido, o que pensam, porque pensam e como agem os alunos que estão nas salas de aula.

GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

A gestão escolar é considerada um ponto fundamental para o desenvolvimento das atividades escolares, a mesma tem por seus principais participantes: professores, alunos e diretores. Ao longo dos anos a família também passou a ser considerada participante da gestão escolar, ressaltando algumas melhorias que poderiam ser desenvolvidas por parte

das escolas para melhorar o rendimento do aluno, assim como motivar o mesmo a participar das atividades promovidas dentro do ambiente escolar.

Essa interação entre os membros da gestão escolar é algo que tem impulsionado ainda mais as práticas educativas, uma vez que cada um apresenta sua visão e uma melhoria que pode ser realizada por parte dos órgãos educadores, tomando por base o desenvolvimento educacional dos alunos. Essa deve ser sempre a finalidade de todo e qualquer procedimento aplicado por parte dos gestores escolares, o crescimento do aluno diante das atividades realizadas.

Aos participantes da gestão escolar cabe a responsabilidade de verificar quais aspectos podem ser ajustados, modificados ou implantados dentro da rotina escolar para promover aos alunos todo o suporte necessário, sempre buscando obter uma interação entre todos os envolvidos na gestão e promovendo de maneira eficiente as melhorias dentro das rotinas dos alunos, para que esses obtenham uma educação de qualidade. (VELOSO, 2011)

O cargo de gestor escolar é um ambiente muito multidisciplinar, que são necessários profissionais amplamente capacitados para colocar suas qualificações em práticas, traçar metas, antecipar soluções, ou seja, ser proativos. Contudo, conforme afirma Mello (2016), coordenar, organizar e dirigir são tarefas que não cabe somente ao gestor, visto que, é preciso também delegar e compartilhar aos demais participantes da instituição educacional.

Pode-se descrever que a principal responsabilidade dos gestores consiste nos procedimentos administrativos, buscando um melhor desempenho organizacional e uma maior assistência aos professores ao longo de suas atividades. Dessa forma, o ambiente escolar passa a ser estável para os alunos e motivador na rotina de ensino.

Os gestores dessas instituições educacionais são identificados como os responsáveis por planejar, organizar e inteirar a concepção e também avaliação dos eventos educacionais, porém, sempre apoiado em sua equipe, já que, dirigir uma instituição educacional implica influenciar fortemente o comportamento dos demais profissionais que estão sob sua responsabilidade, mediante certas tarefas apropriadas para a educação de seus alunos (REYES, 2014).

No entendimento de Mello (2016), o modelo correto de gestão trata-se de um conjunto de estratégia que são diferenciadas e voltadas diretamente e indiretamente para

soluções de problemas, as quais precisam ser caracterizadas e reconhecidas, que são exatamente os objetivos de curto a médio prazo. Contudo, para realmente definir um gestor escolar, é preciso trabalhar em conjunto com professores, diretos, comunidades, pais e alunos, considerando a ampliação das oportunidades e principalmente de melhorias na qualidade.

Como ressaltado ao longo da entrevista, observa-se a relevância dos gestores escolares no período de pandemia, assim como uma avaliação de como esses profissionais passaram a ser extremamente necessários para um rendimento melhor tanto das organizações de ensino como dos docentes que compõe seu quadro. Na entrevista ainda se ressalta como o planejamento é algo fundamental em ambientes que tem por finalidade conceder aos seus profissionais uma assistência e condições positivas na execução de suas atividades.

O princípio da gestão democrática consigna uma nova percepção sobre a gestão escolar. Segundo Hora (2017), para que seja possível adentrar em uma discussão sobre a política educacional no Brasil e sua gestão democrática, é necessário atentar para as formas concretas assumidas pelos determinantes sociais, políticos econômicos e ideológicos na realidade escolar.

Apesar de todas as dificuldades, a expressão democratização entrou para o vocabulário brasileiro, atingindo inclusive a educação. Porém falta clareza no que se refere ao seu uso. Políticos, educadores, movimentos sociais usam e abusam do termo, mas sem nenhuma perceptibilidade, “pois seu exercício envolve uma série de valores que nem sempre são partilhados pelos que a defende, o que dificulta sua definição quando tratamos de sua aplicação na escola” (HORA, 2017, p. 48).

Mas, a década de 80 é a década de mudanças na organização política brasileira, já que estávamos saindo do período ditatorial, e o termo democracia era o termo por excelência na sociedade brasileira. Na educação, a ênfase é centrada na participação dos setores até então excluídos da gestão escolar e de seus processos decisórios. Buscava-se uma gestão descentralizada, rompendo com o centralismo, marca da ditadura militar, e uma maior autonomia pedagógica e administrativa da escola. Esse processo se consolida na Constituição Federal de 1988 através de mecanismos que favorecem uma maior participação dos setores populares no que se refere à educação.

Na gestão da escola a democracia não deve aparecer apenas na forma de discursos daqueles que exercem a função de gestor, ela precisa ser concretizada com atitudes globais e coletivas que sirvam para fomentar a igualdade dos direitos sociais, bem como para a formação crítica dos sujeitos, no intuito de que para estes a educação não seja utilizada apenas como formadora da mão-de-obra qualificada para o mercado de trabalho. Portanto, apesar de se saber que na sociedade capitalista torna-se impossível uma educação unilateral e humanizadora, vislumbra-se desafiar essa lógica mercadológica das relações sociais e da visão liberal de democracia, favorável, predominantemente, às elites, para se construir um projeto de educação que represente a formação integral do ser humano.

A EQUIPE PEDAGÓGICA NO PROCESSO DEMOCRÁTICO

De acordo com estudos da Unesco (2004), professores brasileiros de Educação Básica acreditam que as Instituições de Ensino Superior, principalmente as públicas, seriam as que melhor poderiam ofertar programas de formação continuada, devido as suas pesquisas e extensões desenvolvidas dentro e fora de seu espaço físico. Isso porque eles acreditam no nível de organização dessas instituições e no grau técnico e intelectual dos seus profissionais.

Honoré e Palacios (2010) sinalizam a formação como um processo de amadurecimento do sujeito, ou seja, ela é concebida por meio do cabedal de informações adquiridas, internalizadas, processadas e externalizadas de outro modo, resultando em melhorias ou aperfeiçoamento do ser humano. Dessa forma, ao analisar o conceito ‘formação’, na biologia, na psicologia, na linguística e na sociologia com a função de representar o desenvolvimento e o amadurecimento do sujeito, amplia a ideia de que a formação designa os processos maturacionais dos organismos e o desenvolvimento de suas estruturas.

Nesse sentido, Gilles (2010) salienta que, para um sujeito se formar, deve haver um sentimento de vontade própria, livre, imaginado, desejado, procurado facultativamente pelo sujeito, de modo a ir em busca de instituições e/ou pessoas para mediar e lhe orientar no transcórre do percurso de formação. Nessa perspectiva, não podemos pensar que o elemento “pessoal”, no tocante à formação, se dá por meio individual e independente, especialmente a formação do professor.

Compreendemos que a formação de professores deverá ser contínua e permanente, distanciando-se dos formatos que a torne estanque e limitada. Desse modo, concordamos com Honoré e Palacios (2018) ao reconhecerem que essa ideia foi se evidenciando e evoluindo, de acordo com o desenvolvimento das ciências sociais e, assim, passou a representar, ao longo da história, noções de educação e de trabalho. A ideia da formação continuada reflete o sentimento de que o ser humano se inspira continuamente no formar-se. E é evidente que todos nós almejamos o desenvolvimento, seja na carreira profissional, na vida acadêmica e intelectual, seja como ser humano civilizado e social.

As concepções sobre formação continuada de professores e suas interpretações em publicações que as veiculam com relativa facilidade, mais os pensamentos dos professores, sujeitos dessa formação e quem as vivenciam, não estão disponibilizados para a consulta por parte dos pesquisadores de profissão, dos políticos e desses mesmos professores que, no cotidiano escolar, pouco sabem da problemática dos outros colegas e da literatura sobre a formação continuada (MARCELO GÁRGIA, 2017).

Pode-se considerar que a formação continuada serve como uma forma de promover aos profissionais docentes uma oportunidade de expandir ainda mais seus conhecimentos, como realizar uma visualização diferenciada de instrumentos que podem ser inseridos na rotina educativa a fim de obter um melhor rendimento dos conteúdos apresentados, assim como da aprendizagem desenvolvida pelos alunos.

No que se refere a formação continuada junto aos professores de matemática, compreende-se que a mesma apresenta às mesmas formas diferentes de realizarem suas atividades, assim como evidenciam aspectos relevantes para o processo de ensino e aprendizagem de conteúdos importantes. Para Tricárico (2016) os docentes de matemática necessitam de um amplo conhecimento e instrumentos ou métodos para fundamentar melhor os conceitos para os alunos.

Por isso, a formação continuada pode ser algo muito relevante aos mesmos, estabilizando ainda mais as formas de apresentar matérias importantes ou descrever conceitos primordiais para o conhecimento matemático que são relevantes para os alunos. Pode-se verificar que existe uma melhor relevância quanto a metodologia a ser aplicada e os recursos que podem ser inseridos junto aos profissionais docentes.

A palavra supervisão, referente do latim *supervisionare*, significa de acordo com Gervasio (2018), a visão para manter alguma coisa, desta forma uma das principais

atribuições esperadas por um supervisor seria, ter uma visão abrangente dos processos envolvidos. Contudo, é possível perceber através de Dantas (2014), que o supervisor necessita estar ligado sobre as mais variadas esferas âmbito escolar.

Alonso (2003), a supervisão escolar vai muito além de um trabalho técnico pedagógico, implicando na ação planejada para cumprir seu objetivo, no que tange à relação entre os professor e supervisor ao processo ensino-aprendizagem, aplicando os pensamentos onde atividade do supervisor escolar restringindo-se a fiscalizar as ações desempenhadas pelos profissionais da educação envolvidos no ensino pedagógico.

Para Libaneo (2001), o papel do coordenador pedagógico é referenciado pela viabilização, articulação e integração do trabalho pedagógico, diretamente relacionado com o corpo docente, alunos, pais e comunidade. Para os professores os coordenadores têm como principal alçada é a assistência didática pedagógica, construindo e auxiliando as novas situações de aprendizagem.

Franco (2008), relata que a tarefa de coordenador pedagógico é uma tarefa complexa envolvendo clareza de posicionamentos pedagógicos e administrativos. O autor ainda relata que tais ações pedagógicas envolvem ética e comprometimento, que podem se desenvolver em um ambiente coletivo e engajado. Christov (2003), discorre que a formação do coordenador pedagógico, está diretamente ligada aos seus docentes, buscando conhecimento para as atribuições do serviço de orientar os professores em uma prática satisfatória.

Coelho (2013), atribui os conhecimentos da formação continuada que ajudarão o coordenador a compreender e orientar o corpo docente com eficiência. O coordenador pedagógico em seu ambiente escolar articula ideias e projetos que engrandecem o trabalho a escola e que atendam às necessidades dos professores, atuando de forma crítica, ampliando o horizonte para as conquistas.

Libaneo (2001), trata a educação como um processo contínuo e persistente exigindo dos profissionais educacionais compromisso que atenda a sociedade, evoluindo em todos os setores de ensino. Representando a necessidade da implementação de uma renovada estrutura organizacional e sua postura educacional. Urbanetz e Silva (2013), sugere que a supervisão escolar é juntamente com as outras habilitações uma postura técnica especializada com compromisso social. Passando a buscar um conteúdo articulado para o processo.

O conselho escolar constitui um espaço de tomada de decisões, representando a participação de professores, supervisores, diretores, coordenadores. O MEC é a atribuição do conselho educacional sobre questões administrativas, financeiras e político-pedagógicas. Analisando, empreendendo e viabilizando o cumprimento das finalidades escolares. Bartnik (2012), acredita que os resultados podem ser avaliados através de itens do controle do coletivo, como os índices de faltas e desistência. O sistema implantado no sistema de gestão na escola conjectura o planejamento criterioso para um processo sistemático de educação, informação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão democrática, com a participação conjunta da comunidade escolar, ajuda no desenvolvimento da escola em todos os seus segmentos, promovendo o envolvimento de todos os envolvidos e buscando melhorar o desenho pedagógico e a qualidade do ensino. Cabe destacar que a atuação do gestor escolar é de extrema importância no que tange o ambiente escolar e quem nele frequenta, seja alunos, professores ou auxiliares na educação. A educação inclusiva prioriza o respeito e igualdade de oportunidades, mas valorizando as individualidades.

A administração da escola é fundamental para determinar o sucesso ou o fracasso de funcionários e alunos. Por esse motivo, esse tópico deve ser amplamente discutido no ambiente educacional, pois somente através de estudos e discussões podemos estimular a criticidade diante das situações escolares. Por meio das abordagens bibliográficas desenvolvidas, é importante ressaltar o quanto é fundamental para o desenvolvimento do processo de ensino aprendizagem. O papel do supervisor e coordenador educacional deve conduzir os demais docentes a uma visão maior sobre a formação de uma escola e comunidade que mudará o futuro. O time de gestão pedagógica assume o papel de auxiliar ao aluno em sua formação.

Diante das informações apresentadas ao longo do trabalho pode-se concluir que a gestão democrática busca desenvolver ou aplicar uma relação positiva entre os principais componentes do processo educacional (docentes, gestores escolares, alunos, pais). Concedendo assim, uma visão mais ampla do que pode ser introduzido dentro das rotinas escolares a fim de obter um desempenho ou desenvolvimento positivo dos alunos.

Essa prática pode ser considerada de suma importância observando que as escolas passaram a ter um papel muito importante na formação de cidadãos, ou mesmo na descrição de alguns valores sociais que foram perdidos ao longo dos anos. Algo que fundamenta ainda mais a relevância de uma gestão democrática dentro das escolas, buscando conhecer e aprimorar ainda mais as atividades realizadas por parte das instituições de ensino junto aos seus alunos.

REFERÊNCIAS

- ALONSO, M. **A Supervisão e o desenvolvimento profissional do professor**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2003.
- BARTNIK, H. L. S. **Gestão educacional**. Curitiba: InterSaberes, 2012
- CHRISTOV, L. H. S. **Teoria e prática: o enriquecimento da própria experiência**. 6. ed. São Paulo: Loyola, 2003.
- COELHO, Diva Mesquita de Oliveira. **Coordenação pedagógica: espaço e tempo de formação continuada das professoras alfabetizadoras de uma escola da rede pública do Distrito Federal**. 2013.
- DANTAS, Fabrícia Moreira Ferreira. **A contribuição do supervisor escolar no processo de alfabetização e letramento dos jovens e adultos**. 2014.
- FERREIRA, Roberto Martins. **Sociologia da Educação**, 1ª Edição, São Paulo, Moderna, 2013.
- FRANCO, M. A. S. **Coordenação pedagógica: uma práxis em busca de sua identidade**. Revista Múltiplas Leituras, 2008
- GERVASIO, Tharlles Lopes. **O trabalho do supervisor escolar: uma proposta de discussão**. Anais V CONEDU... Campina Grande: Realize Editora, p. 1-12, 2018.
- GILLES, F. **El trayecto de la formación**. Los enseñantes entre la teoría y la práctica., México: Editorial Paidós, 2010.
- HONORÉ, B.; PALACIOS, M. T. **Para una teoría de la formación: dinámica de la formatividad**. Madrid: Narcea, 2010.
- HORA, Dinair L. **Gestão educacional democrática**. Campinas, SP: Alínea, 2017. (Coleção educação em debate).
- LIBÂNEO, J. C. **Organização e de gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2001.

MARCELO GARCÍA, C. **A formação de professores: novas perspectivas baseadas na investigação sobre o pensamento do professor.** In: NÓVOA, A. (Coord.). Os professores e a sua formação. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2017. p. 51-76.

MELLO, Guiomar. **Novas propostas para a gestão educacional,** Ed. SEP, Biblioteca para a atualização de professores, Rio de Janeiro. 2016.

OLIVEIRA, Pêrsio Santos de. **Introdução a Sociologia da Educação,** São Paulo, Ática, 2013.

PRENSKY, Marc. **Não me atrapalhe, mãe – Eu estou aprendendo!** São Paulo: Phorte, 2010.

RAMAL, Andrea Cecilia. **Educação na Cibercultura: hipertextualidade, leitura, escrita e aprendizagem.** Porto Alegre: Artmed, 2012.

REYES, Ponce Agustín. **Administração Moderna.** Ed. Limusa Noriega. Curitiba. 2014.

THOMPSON, J. B. A Mídia e a Modernidade – **Uma teoria social da mídia.** Trad. Wagner de Oliveira Brandão. 9ª Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2018.

TRICÁRIO, H. **Algumas reflexões sobre o conteúdo e a temática na formação continuada e permanente de professores de Ciências.** In Menezes (org) Formação Continuada de Professores de Ciências. Campinas: Autores Associados, 2016. p. 83-90.

UNESCO. **O perfil dos professores brasileiros: o que fazem, o que pensam, o que almejam.** São Paulo: Moderna, 2004.

URBANETZ, S. T.; SILVA, S. Z. **Orientação e supervisão escolar: caminhos e perspectivas.** Curitiba: InterSaberes, 2013.

VELOSO, Luísa; ABRANTES, Pedro; CRAVEIRO, Daniela. **A avaliação externa das escolas como processo social.** Educação, Sociedade e Culturas, Porto, n. 33, p. 69-88, 2011.