

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO *LATO SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**A COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA NO PROCESSO
DE MUDANÇA DA PRÁTICA EDUCACIONAL**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO
ELTIANE BRAUN**

**Três Passos, RS, Brasil
2013**

A COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA NO PROCESSO DE MUDANÇA DA PRÁTICA EDUCACIONAL

Eltiane Braun

**Monografia apresentada ao curso de Especialização em Gestão
Educativa, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS),
como requisito parcial para obtenção do grau de Especialista em
Gestão Educativa**

Orientadora: Professora Ms. Letícia Ramalho Brittes

**Três Passos, RS, Brasil
2013**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO *LATO SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**A Comissão Examinadora abaixo assinada, aprova a monografia de
especialização**

**A COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA NO PROCESSO
DE MUDANÇA DA PRÁTICA EDUCACIONAL**

elaborada por

Eltiane Braun

como requisito parcial para obtenção do grau de
Especialista em Gestão Educacional

COMISSÃO EXAMINADORA:

Prof^a. Ms. Letícia Ramalho Brittes (UFSM)
(Presidente/Orientadora)

Prof. Dr. Hugo Antônio Fontana (UFSM)

Prof^a. Ms. Mariza Andrade (UFSM)

Prof. Ms. Paulo de Tarso Andrade Aukar (UFSM)
(Suplente)

Três Passos, setembro 2013.

AGRADECIMENTOS

A Deus que me fortalece diante dos desafios.

A família que sempre me apoia e colabora na minha caminhada profissional.

Aos amigos, que longe ou perto, sempre estiveram dispostos a me escutar e estenderam sua mão para me ajudar.

A Letícia minha orientadora e Zenaide tutora presencial, que se dispuseram a me orientar na realização do trabalho e na caminhada desse curso.

Aos professores do curso de Especialização que contribuíram com a formação ética e continuada.

PÓS-FACIO: A ORQUESTRA E AS FLORES

“O educador ou coordenador de um grupo é como um maestro que rege uma orquestra. Da coordenação sintonizada com cada diferente instrumento, ele rege a música de todos.

O maestro sabe e conhece o conteúdo das partituras de cada instrumento e o que cada um pode oferecer. A sintonia de cada um com o outro, a sintonia de cada um com o maestro, a sintonia do maestro com cada um e com todos é o que possibilita a execução da peça pedagógica.

Essa é a arte de reger as diferenças, socializando os saberes individuais na construção do conhecimento generalizável e para a construção do processo democrático.”

(Paulo Freire)

RESUMO

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO *LATO SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

A COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA NO PROCESSO DE MUDANÇA DA PRÁTICA EDUCACIONAL

**AUTORA: Eltiane Braun
ORIENTADORA: Letícia Brittes
DATA E LOCAL DA DEFESA: 30/11/2013 Três Passos**

O segmento de coordenação pedagógica destaca-se como articulador na elaboração e execução do Projeto Político-Pedagógico das instituições de ensino nas quais atuam. Para realizar esse trabalho, no entanto, uma gama de saberes deve ser articulada e adquirida pelo coordenador pedagógico. Esta pesquisa pretende inicialmente, identificar quais são os conhecimentos necessários para o desempenho de sua função na atualidade e como surgiu e qual é o papel do coordenador pedagógico no cotidiano escolar numa perspectiva de gestão democrática. Em seguida, buscou-se investigar a importância do segmento de coordenação pedagógica no processo de mudança da prática educacional e na busca por efetivação de uma gestão democrática.

Palavras-chave: Coordenação Pedagógica. Democratização. Formação. Qualidade.

ABSTRACT

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO *LATO SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

COORDINATION IN THE EDUCATIONAL PROCESS CHANGE OF EDUCATIONAL PRACTICE

AUTHOR: Eltiane Braun

GUIDANCE: Leticia Brittes

DATE AND PLACE OF DEFENCE: 30/11/2013 Três Passos

The segment of coordinating education stands out as an articulator in the preparation and execution of the Political-Pedagogical educational institutions in which they work. To accomplish this work, however, a range of knowledge must be articulated and acquired by the pedagogical coordinator. This research intends to initially identify what are the skills needed to perform their functions today and how it came about and what is the role of pedagogical coordinator in the school routine. Next, we sought to investigate the importance of coordinating education segment in the change process of educational practice and the search for an effective democratic management.

Keywords: Pedagogical Coordination. Democratization. Training. Quality.

LISTA DE APÊNDICE

APÊNDICE A – Roteiro da entrevista semiestruturado para coordenadores e ou gestores.....	34
APÊNDICE B – Roteiro da entrevista semiestruturado para Secretaria Municipal de Educação.....	35

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO: DELIMITAÇÃO DO TEMA, PRESSUPOSTOS TEÓRICOS-METODOLÓGICOS E ETAPAS DO ESTUDO.....	9
1. UM BREVE OLHAR HISTÓRICO SOBRE A COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA NA ESCOLA.....	12
2. A ESCOLA E O SEGMENTO DE COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA.....	16
3. GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA.....	19
4. O CONTEXTO DA PESQUISA: OS ESPAÇOS E OS SUJEITOS PESQUISADOS:.....	22
4.1 - As Escolas:	22
5. METODOLOGIA.....	23
6. O COTIDIANO ESCOLAR: DESAFIOS, FUNÇÕES E A IMPORTÂNCIA DA COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA NAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE TRÊS PASSOS.....	25
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	29
8. REFERÊNCIAS.....	31

INTRODUÇÃO: DELIMITAÇÃO DO TEMA, PRESSUPOSTOS TEÓRICOS-METODOLÓGICOS E ETAPAS DO ESTUDO.

A democratização e a qualificação da educação são um amplo e complexo processo e a equipe diretiva tem papel fundamental, dada sua influência na criação de um clima organizacional favorável e no direcionamento do trabalho pedagógico. Ao longo da trajetória de formação acadêmica e de atuação profissional nos deparamos com realidades que, muitas vezes, nos despertam sentimentos de angústia e impotência e então percebemos a necessidade de um trabalho conjunto, de apoio e de aprofundamento de conhecimentos em relação às exigências do cotidiano escolar.

Diante da realidade vivenciada se faz necessário um estudo aprofundado sobre a problemática, buscando a partir da compreensão do que é uma gestão democrática, verificar como ela se efetiva na escola, como as políticas públicas interferem nesse processo, pois na minha trajetória enquanto educadora do município de Três Passos, atuei em escolas urbanas, rurais e de educação infantil, e nessa trajetória vivenciei diferentes grupos gestores, portanto diferentes realidades, onde pude constatar que quando contamos com um grupo gestor completo e comprometido o trabalho acaba por ter um melhor desenvolvimento, mesmo os gestores sendo comprometidos e empenhados a promover mudanças e buscando uma gestão democrática, a falta de alguns profissionais na constituição de um grupo faz a diferença.

No município de Três Passos as escolas municipais rurais e de educação infantil, não contam com o segmento de coordenação pedagógica, sendo que o âmbito pedagógico na gestão democrática possibilita avanços na escola como um todo, principalmente na relação entre os profissionais envolvidos, através da reflexão das práticas pedagógicas e das trocas de conhecimentos articuladas pelo coordenador pedagógico.

O coordenador, ao mesmo tempo em que acolhe e engendra, deve ser questionador, desequilibrador, provocador, animando e disponibilizando subsídios que permitam o crescimento do grupo, tem portanto, um papel importante, ajudando a elevar o nível de consciência. (VASCONCELLOS, 2009, p. 89)

O trabalho de coordenação pedagógica se articula com vários setores da escola, direção, pais, alunos, funcionários e comunidade escolar em geral, e é nesse sentido que se concretiza como um elo entre todos esses segmentos. Ainda deve instigar seu grupo na busca pela capacitação docente enfocando a necessidade de se adquirir novos conhecimentos para assim ter condições de enfrentar as dificuldades vivenciadas no dia a dia da escola, buscando assim estar preparado para administrar as constantes mudanças no âmbito educacional.

É função essencial da coordenação pedagógica acompanhar a produção do grupo que está coordenando, sendo capaz de desenvolver e criar métodos de análise para a partir dessa gerar estratégias juntamente com sua equipe para a ação, considerando o contexto no qual está inserido. Portanto o segmento de coordenação pedagógica possui uma função globalizadora que visa a integração para a melhoria na qualidade de ensino socializando assim o saber docente.

A partir disso surgem as questões norteadoras da pesquisa em relação ao trabalho de coordenação pedagógica, **qual a formação dos profissionais coordenadores que atuam nas escolas de meu município – Três Passos RS, como atuam no trabalho com a equipe diretiva e com os educadores para a busca da mudança na prática pedagógica? E quais projetos e políticas a Secretaria Municipal de Educação tem desenvolvido para subsidiar a atuação destes coordenadores?**

Para tanto serão parte integrante dessa pesquisa uma Escola Municipal de Ensino Fundamental rural, que se situa no interior do município de Três Passos, a qual tem 80 alunos, uma Escola Municipal de Ensino Fundamental urbana localizada num bairro da cidade e que tem 225 alunos e uma escola de Educação Infantil também localizada em um bairro da cidade e conta com 96 alunos, ainda será realizada uma entrevista com a Secretária Municipal de Educação.

O principal objetivo desta pesquisa será analisar e refletir acerca da formação e atuação dos profissionais coordenadores pedagógicos das Escolas Municipais e também se todas as escolas são contempladas com coordenação pedagógica, e a importância desse segmento nas escolas.

Os objetivos específicos dessa pesquisa são: traçar um breve histórico sobre a coordenação pedagógica na escola; compreender a importância do segmento de coordenação pedagógica nas escolas, através da pesquisa de campo e bibliográfica; investigar como ocorre a relação entre SMEC e coordenadores pedagógicos na busca por um ensino de qualidade; destacar a função da coordenação pedagógica na escola como agente no processo de mudança da prática educacional e na concretização de uma gestão democrática.

Este trabalho de pesquisa é subdividido em duas partes em que a primeira consiste em fazer um breve apanhado histórico sobre o segmento de coordenação pedagógica na escola, refletir acerca da escola, da coordenação pedagógica e da gestão democrática na escola, e num segundo momento é desenvolvida uma análise acerca dos teóricos já mencionados e as concepções e ações do grupo participante dessa pesquisa. E para finalizar, as conclusões finais desse trabalho de pesquisa.

1. UM BREVE OLHAR HISTÓRICO SOBRE A COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA NA ESCOLA.

As funções de supervisor, orientador e pedagogo devem ser compreendidas dentro do contexto histórico em que surgiram e também na conjuntura atual em que a escola está inserida. A supervisão e orientação surgem num período de industrialização intenso, no início do século XX, no qual eram exigidas especializações e havia a separação entre os que pensam e os que fazem a educação. A Orientação Educacional no Brasil, inicialmente, visava adaptar e ajustar o indivíduo ao mercado de trabalho, de acordo com Santos:

[...] o foco da implantação do serviço de orientação tinha como perspectiva de que cada aluno se encaminhasse convenientemente nos estudos e na escolha da profissão, através de esclarecimentos e conselhos, sempre em consonância com a sua família. (SANTOS, 1971 apud SÁ, 2003, p. 9)

Com a LDB 4.024/61, houve uma redefinição, o Orientador Educacional seria um orientador de estudos e um conselheiro vocacional. E com a Lei nº 5.692/71 tornou-se obrigatória em todas as escolas a fim de realizar o entrosamento entre escola, família e comunidade.

A Inspeção Escolar é que dá origem, no Brasil, à Supervisão Escolar logo após a Proclamação da República quando os estados eram divididos em inspetorias, cada uma tinha um inspetor responsável pelo seu funcionamento e pelas estatísticas escolares. A supervisão, basicamente, surgiu a partir de uma visão fabril, ou seja, de controle e acompanhamento da produção, tendo sofrido influências teóricas das concepções de administração (Taylorismo e Fordismo). Segundo Urbanetz (2008, p. 42), “Inicialmente, a supervisão apareceu como uma força disciplinadora dentro de uma linha de inspecionar, reprimir, checar e monitorar”. E na escola era uma forma de Inspeção Escolar, fiscalização, cobrança no controle de horários, conteúdos e domínio de turma.

A discussão que se estabelece diante das especificidades de funções de Orientador e Supervisor, acima citadas, traz à tona o debate em torno da formação desses profissionais, que até hoje com a nova LDB 9394/96, mantém a polêmica das especializações. São duas vertentes: a que defende a continuidade da formação

de profissionais especializados, fragmentando o trabalho pedagógico a fim de continuar a atender o mercado de trabalho. A outra vertente que defende a formação integral, sem dissociação entre teoria e prática, rompendo com a visão fabril dentro das escolas (Sá, 2003).

Segundo Urbanetz:

[...] na organização escolar atual, o pedagogo passou a ser o organizador do processo educativo, superando a dicotomização entre atender crianças (orientador educacional) ou atender professores (supervisor escolar). É ele quem, de maneira bem flexível, vai dando conta desse processo, articulando as relações humanas dentro da escola. (URBANETZ, 2008, p. 55)

Assim, o coordenador pedagógico tem os dois papéis, orientador e supervisor, tentando superar essa distinção e passar do Especialista para o Pedagogo Unitário, devendo ser empreendedor e ter presença de espírito, aprender a aprender em conjunto com a equipe. É o responsável em articular as relações humanas dentro da escola, pois lida essencialmente com o ser humano influenciando a vida das pessoas com o objetivo de envolver cada profissional, aos poucos, desenvolvendo a autonomia do trabalho dos professores.

Nessa perspectiva, Penin e Vieira (2002) destacam que a Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI, instituída pela UNESCO, em 1990, constitui os quatro pilares da educação: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a conviver e aprender a ser. Sendo que *aprender a conhecer* tem como fundamento o prazer de entender e descobrir, devendo a escola despertar a curiosidade para que as pessoas continuem a aprender durante toda a vida. *Aprender a fazer* não se refere simplesmente à tarefa profissional, mas compreende o trabalho coletivo, a iniciativa própria e a capacidade de comunicação na resolução de conflitos.

O *Aprender a conviver* (cooperação) caracteriza-se como um dos maiores desafios diante do clima de concorrência, competição e sucesso individual em que vivemos. Ao *aprender a ser*, a pessoa estará integrando os quatro pilares, nesse sentido a educação deve contribuir para o desenvolvimento total da pessoa, isso inclui: espírito, corpo, inteligência, sensibilidade, sentido estético, responsabilidade pessoal, espiritualidade, imaginação, criatividade e desenvolvimento de uma

autonomia intelectual e do pensamento crítico para formular os seus próprios juízos de valor e poder decidir por si mesmo como agir.

O pedagogo deve ter a iniciativa em dar o primeiro passo na aproximação e na conquista do professor em se vincular ao trabalho efetivo da escola. Possibilitando espaço aos professores para discutirem sua formação, reivindicarem condições efetivas para que o trabalho aconteça, fazendo com que o professor tome para si a responsabilidade, questionando a concepção de ser humano, indicando textos que possam auxiliá-los, preparando esquemas com os conceitos principais e fazer uma explanação rápida e provocativa em encontros de estudos. Essa é uma função de natureza complexa, pois exige a antecipação de acontecimentos, planejamento da ação educativa, saber o que fazer, o porquê fazer, saber fazer e fazer bem.

A gestão escolar na perspectiva democrática é tida como tarefa de todos os profissionais envolvidos da escola. Segundo Wittmann:

[...] As práticas em gestão escolar, inerentes ao próprio movimento pedagógico-didático da escola, são tarefa de todos os agentes envolvidos e demandam compartilhamento. Não são de responsabilidade de uma pessoa. São de responsabilidade do conjunto dos agentes, coordenados por uma equipe gestora e órgãos colegiados. (WITTMANN, 2006, P. 39)

Em muitas instituições, é comum ter apenas um diretor, que deverá assumir todas essas funções de orientador, supervisor, administrador, coordenador... Isso exige a formação continuada, dedicação e profissionalismo, espírito de liderança para dar conta de tantas responsabilidades. Segundo Sá (2003, p. 21), "(...) o trabalho pedagógico escolar deve ser compreendido, organizado e articulado por um educador que tenha formação integral, onde teoria e a prática não sejam fracionadas pela visão fabril de funções." compreende-se a importância da formação de um pedagogo único, sem separar por gavetas os conhecimentos e habilidades, pois na realidade estes profissionais sentirão a necessidade de assumir tarefas na escola, contribuindo para a gestão escolar democrática.

Então, compreende-se que a gestão escolar para ser democrática deve de fato contar com a participação de toda a comunidade escolar. Essa participação

pode se dar de diversas formas, mas principalmente como forma de pressão sobre o estado em relação ao seu compromisso com a educação pública (Paro, 1997).

A seguir analisaremos a coordenação pedagógica no contexto escolar.

2. A ESCOLA E O SEGMENTO DE COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA

A escola inserida no movimento de mundo, a conhecida era da globalização, se caracteriza como um espaço de interações e oportunidades de desenvolvimento humano, e diante dos desafios encontrados é imprescindível que todos os envolvidos sintam-se bem, respeitados, desafiados, valorizados e amparados.

A organização é um trabalho valoroso para o bom funcionamento das instituições educacionais, e nesse sentido a coordenação pedagógica das escolas assume uma função essencial, pois atua como uma equipe de apoio, coordenando o planejamento pedagógico para qualificar a ação do coletivo da escola, vinculando e articulando o trabalho a Proposta Pedagógica de cada instituição. Possibilitando também a construção e o estabelecimento de relações entre todos os grupos que desempenham o fazer pedagógico, refletindo e construindo ações coletivas. Segundo Vasconcellos,

[...] Poderíamos dizer que a coordenação pedagógica é a articuladora do projeto Político-Pedagógico da instituição no campo pedagógico, organizando a reflexão, a participação e os meios para a concretização do mesmo. (VASCONCELLOS, 2009, p. 87)

Assim, nota-se a grande responsabilidade da coordenação pedagógica em uma escola, o profissional que assume esta função, deve ser comprometido, dinâmico e inteligente, com habilidades para resolver problemas e tomar decisões, tem que ir além do conhecimento teórico, pois para acompanhar o trabalho pedagógico e estimular os professores é necessária percepção e sensibilidade para identificar as necessidades dos alunos e professores, tendo que se manter sempre atualizado, buscando fontes de informações e refletindo sobre sua prática.

A esse respeito Nóvoa destaca: “a experiência não é nem formadora nem produtora. É a reflexão sobre a experiência que pode provocar a produção do saber sobre a formação”. (1992, p. 36). Partindo desse pensamento ainda é necessário destacar que o trabalho deve acontecer com a colaboração de todos, assim o coordenador deve estar preparado para mudanças e sempre pronto para motivar sua equipe, pois o trabalho em equipe é fonte inesgotável de superação e valorização dos profissionais.

De acordo com as ideias de Fusari (2008) percebe-se que o trabalho ativo e intencional do coordenador, sempre articulado com a proposta pedagógica da escola, favorece ao professor a tomada de consciência sobre a sua ação e sobre o contexto em que trabalha, bem como, pode-se afirmar, que favorece o próprio repensar do coordenador sobre a sua atuação. O professor, como também o coordenador, consciente de sua prática, das teorias que embasam e das teorias que cria e desenvolve ao resolver problemas diários, é um profissional inserido no processo de formação contínua, em busca de mudanças e fundamentações criteriosas para a sua prática.

[...] A eficácia da ação do supervisor escolar torna-se pois diretamente ligada à sua habilidade em promover mudanças de comportamento no professor, isto é a aquisição de novas habilidades ou reforço a outras já existentes; o desenvolvimento de novas perspectivas, ideias, opiniões, atitudes, etc. Isto porque, em última análise, o aprimoramento do processo ensino-aprendizagem, preconizado pela supervisão escolar, não depende tanto de diretrizes preestabelecidas e de planos prontos, muitas vezes pouco aceitos, ou aceitos passivamente pelo professor, mas de condições apresentadas por este profissional para implementá-los. (LÜCK, 2011, P. 21)

Nesse contexto a escola necessita ser um espaço/tempo de reflexão e discussão da prática docente, no sentido de estimular e oportunizar a formação continuada de maneira significativa. Pois o professor necessita de um suporte metodológico, científico e profissional, com a proposta de romper a barreira do ativismo, até porque novas práticas de ensino só nascem com a recusa do individualismo, em que teoria e prática se fundem numa formação no íntimo da escola, onde nada se inventa, tudo se recria, sendo que as experiências pessoais e pedagógicas tem grande influência na práxis dos educadores.

Para uma educação de qualidade torna-se necessário vincular as práticas pedagógicas a uma sólida condução teórica, incumbindo a formação docente à unidade e coerência de um discurso que envolva a prática reflexiva, de interação comunicativa a educação inserida em um contexto sociocultural

Sendo assim, ressalta-se a importância de as escolas contarem com o segmento de coordenação Pedagógica, pois este deve ser visto como um aliado, um apoio e um auxílio importantíssimo na luta por uma educação de qualidade, buscando refletir sobre as práticas pedagógicas, sobre as dificuldades do dia-a-dia, oportunizando momentos de troca e de construções de conhecimentos.

A seguir dar-se á início a uma reflexão acerca da gestão democrática na escola, para em seguida encaminhar a análise da organização e importância desse segmento na gestão escolar do município de Três Passos.

3. GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA

O trabalho administrativo na escola nos coloca constantemente frente a situações que exigem posicionamento e tomada de decisões, e através da democratização da gestão escolar constituem-se mecanismos de participação coletiva, transformando-se as relações de poder, possibilitando a todos os segmentos da comunidade escolar a participação nas decisões administrativas e pedagógicas da escola, sendo que com poder deliberativo se configura os principais mecanismos da gestão democrática, a qual está assegurada no art. 206 da constituição Federal onde se apresenta claramente os princípios que visam a melhoria no ensino.

Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

- I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
 - II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;
 - III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
 - IV - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
 - V - valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 53, de 2006)
 - VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei;
 - VII - garantia de padrão de qualidade.
 - VIII - piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, nos termos de lei federal. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 53, de 2006)
- Parágrafo único. A lei disporá sobre as categorias de trabalhadores considerados profissionais da educação básica e sobre a fixação de prazo para a elaboração ou adequação de seus planos de carreira, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 53, de 2006)

E também o art. 3º da LDB 9694/96 reforça esses princípios, orientando e normatizando a gestão democrática apontando que:

Art. 3º O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

- I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber;
- III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas;
- IV - respeito à liberdade e apreço à tolerância;
- V - coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- VI - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- VII - valorização do profissional da educação escolar;
- VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;

- IX - garantia de padrão de qualidade;
- X - valorização da experiência extraescolar;
- XI - vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais.
- XII - consideração com a diversidade étnico-racial. (Incluído pela Lei nº 12.796, de 2013)

Na leitura da LDB ainda destaca-se que para que se efetive os princípios citados acima, é fundamental a participação da comunidade escolar, com autonomia, observamos a seguir o que nos aponta os art. 14 e 15 da referida lei.

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

- I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.

Lück (2000) coloca que a gestão de qualidade na escola se caracteriza por uma força de atuação consistente pela qual os membros da escola reconhecem e assumem seu poder de exercer influência na dinâmica da unidade escolar, de sua cultura e de seus resultados. Esse poder seria resultante de sua competência e vontade de compreender, decidir e agir em torno de questões que lhe dizem respeito, e portanto nessa ótica de participação colaborativa dá-se a ruptura com o antigo modelo de gestão, que era centrado na burocratização, centralização, hierarquização e transferência de responsabilidade.

Quando se fala em gestão participativa não se pode deixar de refletir acerca do fato de que essa participação não resume-se apenas na equipe diretiva e sim em grupos formados em cada segmento que constitui a comunidade escolar, é através dessas lideranças que são desencadeadas novas formas de gestão ou sustentação a que for implantada.

Uma escola que busca um novo modelo de gestão, orientado para a melhoria do serviço de formação irá conseqüentemente desenvolver novas práticas pedagógicas, visando proporcionar resultados mais significativos, e assim necessariamente passara por mudanças, porém essa nova gestão deve ser dinâmica a ponto de prever mudanças sucessivas, desenvolvendo a capacidade de

aprender a aprender, e nesse sentido faz-se necessário saber o que se quer e onde se quer chegar.

A gestão democrática é um processo de aprendizado e de luta que vislumbra nas especificidades da prática social e em sua relativa autonomia, a possibilidade de criação de meios de efetiva participação de toda a comunidade escolar na gestão da escola. (DOURADO, 1998, p. 79)

Nessa lógica a gestão verdadeiramente democrática tem como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade no cotidiano da escola e, especialmente, nos momentos de tomadas de decisões, sendo que o coordenador pedagógico tem participação fundamental para a efetivação da democracia na escola. Portanto a seguir será abordado a questão do coordenador pedagógico no decorrer do processo de democratização da gestão escolar, fazendo um apanhado histórico acerca desse.

4. O CONTEXTO DA PESQUISA: OS ESPAÇOS E OS SUJEITOS PESQUISADOS:

4.1 - As Escolas:

Escola A – Escola Municipal de Educação Infantil, tem 96 alunos, 4 domésticas, que 20 horas estão na limpeza e 20h atuam como auxiliar nos berçários, 1 merendeira, 9 professoras, 4 auxiliares de professoras (CIEE) e 1 diretora. A entrevista nesta escola foi realizada com a diretora da escola, a qual tem como formação profissional o magistério, formou-se em Pedagogia e tem uma especialização em Psicopedagogia.

Escola B – Escola Municipal de Ensino fundamental (rural), tem 80 alunos, 1 doméstica, 1 merendeira, 9 professores e 1 diretora. A entrevista nesta escola foi realizada com a diretora da escola, a qual tem formação em licenciatura em matemática e está finalizando o curso de Pedagogia voltado a Educação no Campo.

Escola C – Escola Municipal de Ensino Fundamental (urbana) tem 225 alunos, 4 doméstica, 2 merendeira, 15 professores, 1 diretor, com formação em Educação Física e está cursando especialização em Gestão Educacional, 1 coordenadora pedagógica a qual tem como formação em licenciatura plena em matemática e cursou alguns semestres de Pedagogia porém não concluiu o curso. A entrevista nesta escola foi realizada com a coordenadora pedagógica.

Secretaria Municipal da Educação do Município de Três Passos - A Secretaria Municipal de Educação dispõe de uma coordenadora para cada segmento escolar, portanto a entrevista foi realizada com as coordenadoras das escolas rurais, urbanas e de Educação Infantil, sendo que a coordenadora das escolas municipais urbanas tem formação em Educação Física a que coordena as educações infantis e também a coordenadora das escolas rurais tem formação em Pedagogia.

5. METODOLOGIA

A pesquisa utilizada será a etnográfica e será de abordagem qualitativa, que segundo Deslandes (1994) tem sua relevância por abranger um todo de significados, motivos, atitudes e valores, aprofundando-se no mundo dos significados das ações e relações humanas, valorizando a subjetividade considerando os significados que são atribuídos pelos sujeitos em toda sua complexidade e diversidade.

Na pesquisa qualitativa o objeto de estudo não representa uma generalização, ou seja, os resultados observados em uma instituição não podem ser considerados igualitários em outra, sendo assim não se pode medir ou quantificar os dados coletados.

A referida pesquisa desenvolveu-se a partir da coleta de dados junto as Escolas Municipais do Município de Três Passos/RS e a SMEC, por meio da aplicação de um questionário e entrevistas semiestruturadas com a elaboração de perguntas sobre as principais dúvidas e dificuldades dos coordenadores no cotidiano escolar, os saberes que esses profissionais consideram relevantes na prática educacional e como se sentem diante das problemáticas que surgem na escola.

Como procedimento de coleta de dados optou-se pela entrevista semiestruturada pois essa se constitui como um instrumento de coleta de dados que possibilita a observação da expressão dos sujeitos, proporcionando maior flexibilidade, permitindo obter informações muito ricas e diversificadas. Nesse sentido Lüdke nos coloca que:

[..] Na entrevista a relação que se cria é de interação, havendo uma atmosfera de influências recíprocas entre quem pergunta e quem responde. Especialmente nas entrevistas não totalmente estruturadas, onde há a imposição de uma ordem rígida de questões, o entrevistado discorre sobre o tema proposto com base nas informações que ele detém e que no fundo são a verdadeira razão da entrevista. Na medida em que houver um clima de estímulo e de aceitação mútua, as informações fluirão de maneira notável e autêntica. (LÜDKE; ANDRÉ, 1996, P.33-34)

Triviños (1987) nos coloca ainda que a entrevista semiestruturada tem como principais características questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa. “Os questionamentos dariam frutos a novas hipóteses seguidas a partir das respostas dos informantes” (TRIVIÑOS, 1987, P. 146). E ainda que as descrições dos fenômenos desses

questionamentos estarão impregnadas de significados que o ambiente lhes possibilita, sendo isso produto de uma visão subjetiva que esse tipo de entrevista proporciona.

Buscou-se então esse tipo de entrevista utilizando-se de perguntas abertas e fechadas em função de que dessa maneira possibilita-se que o entrevistado discorra sobre o tema proposto e o pesquisador conduza a discussão para o assunto de interesse, fazendo ainda perguntas adicionais se necessário, proporcionando assim maior espaço para exporem suas ideias.

Realizou-se a análise dos dados coletados com a contribuição do referencial teórico desenvolvido anteriormente para se chegar à discussão dos resultados, sendo que se buscou como referência autores que abordam aspectos fundamentais ao bom desenvolvimento de uma gestão democrática, especificamente voltados ao trabalho do coordenador pedagógico, entre eles Fusari (2008), Novoa (1992), Placco (2003), Vasconcellos (2009).

Esta pesquisa busca aproximar sobre o que é exposto nas discussões dos autores ao que é vivido pelos educadores e gestores no cotidiano da escola, contribuindo, portanto, com um processo reflexivo acerca da gestão democrática e da importância do segmento de uma coordenação pedagógica participante.

6. O COTIDIANO ESCOLAR: DESAFIOS, FUNÇÕES E A IMPORTÂNCIA DA COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA NAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE TRÊS PASSOS

A reflexão e a análise diante das práticas de gestões vigentes nos mostram como o sucesso ou o fracasso de um gestor ou de uma equipe gestora depende do todo. Do conjunto de decisões e de ações construídas no coletivo e da tomada de rumos certos com metas definidas para chegar a resultados positivos, ou seja, a implantação de mudanças necessárias ao sucesso planejado. Apesar de o papel do diretor ser fundamental, sozinho ele não consegue atingir as metas com qualidade, necessita-se do grupo todo envolvido para procurar alternativas, ir atrás de estratégias eficientes na busca por uma educação realmente de qualidade.

Nesse sentido destaco a fala de uma das diretoras entrevistadas a qual aponta sobre as dificuldades enfrentadas na sua gestão por não ter em sua escola um grupo de apoio, pois a mesma não conta com coordenação pedagógica nem mesmo uma secretária a escola tem, por ser uma escola pequena e de Educação Infantil, quem assume todas essas funções é a diretora da escola.

Isso também acontece nas escolas de interior no município de Três Passos. Portanto, mesmo os profissionais tendo uma formação pedagógica que é o caso das escolas participantes dessa pesquisa, o trabalho diretivo, gestor, apresenta diversas limitações, em função do acúmulo de funções e ainda considera-se que os atuantes nessas áreas poderiam priorizar a busca por uma formação voltada a gestão, o que não se percebe na maioria dos entrevistados nessa pesquisa. No entanto, demonstram buscar uma gestão democrática, buscando trabalhar com o grupo de professores, funcionários, enfim comunidade escolar, envolvendo a todos na busca pela qualidade no ensino.

No âmbito pedagógico a Gestão Democrática possibilita avanços nas escolas como um todo, principalmente na relação entre os profissionais envolvidos e gradativamente e conseqüentemente resultam em melhoria na qualidade do ensino, através das práticas pedagógica dos professores, os quais se sentem inseridos no processo de gestão. Como nos coloca (Freire, 1996, p. 25) “ensinar não é transmitir conhecimento, mas criar as possibilidades para a sua produção ou a sua

construção” isso aplicasse também aos grupos gestores, pois é na troca e na construção coletiva que se busca uma gestão democrática.

A ação do corpo técnico-administrativo deve ser não só integrada, mas também integradora. Para tanto, deve pautar-se por atitudes, direções e objetivos comuns, o que estabelecerá a coerência interna necessária para se garantir a unidade preconizada. (LÜDKE, Heloisa. 2011, p.32-33)

Uma escola que prime por uma gestão democrática, e que não conta com os diversos segmentos administrativos em seu quadro funcional, tem um grande desafio de mostrar algo realmente diferente e inovador, faz-se necessário saber o que se quer mudar, e isso é possível através de instrumentos de análise e diagnóstico e torna-se importante um planejamento estratégico, aliado a necessidade de manter o grupo motivado para as futuras mudanças, é preciso que os envolvidos sintam a necessidade de se efetuar transformações, nesse momento a liderança deve ser capaz de levar em frente e assumir esse desafio.

Como se está falando de uma gestão participativa, essas lideranças não se resumem apenas na equipe diretiva e sim em grupos formados em cada segmento que constitui a comunidade escolar, é através dessas lideranças que são desencadeadas novas formas de gestão ou sustentação a que for implantada, no entanto na realidade vivenciada no cotidiano escolar, se percebe que um diretor somente para toda uma organização e bom andamento da instituição acaba por se sobrecarregar, não conseguindo gerir adequadamente para a democracia escolar, e qualidade de ensino.

Nos relatos isso fica bem claro quando argumentam “como na escola não temos coordenadora pedagógica, acaba-se por assumir essa função, precisando dar conta de todo andamento pedagógico da escola, junto assumimos a função de secretário, com atendimento de telefones, encaminhamento e arquivamento de documentos entre outras tarefas que ficariam a cargo de uma secretaria, enfim toda parte burocrática que uma escola tem, tudo a cargo de uma pessoa só, mesmo uma escola com poucos alunos, o trabalho fica complicado”. Nesse sentido, destaca-se que essas são funções que não se tem como partilhar em uma escola, ressaltando então novamente a importância de uma coordenação pedagógica atuante.

Segundo Geglio (2003, p. 118) o coordenador pedagógico [...] “é quem, num espírito de parceria e coletividade, conduz o processo, participa, discute, ouve, orienta, propõe, informa, assume e partilha responsabilidade com os professores, indica ações, enfim exerce uma posição natural de liderança”.

Portanto, o segmento de coordenação pedagógica se concretiza como fundamental dentro de uma estrutura escolar, complementando a equipe gestora, sendo que o profissional que atua como coordenador pedagógico deve ser sensível e dinâmico, buscando parcerias e proporcionando a troca de saberes e experiências no âmbito escolar.

Na entrevista realizada na escola urbana, já não se percebeu a mesma angústia vivenciada nas outras entrevistas, sendo que a mesma tem seu setor administrativo bem estruturado e isso foi perceptível já no primeiro contato com a escola, pois direção e coordenação dispuseram de tempo para a realização da entrevista. Pode-se perceber que a escola é organizada e subentendeu-se na fala da coordenadora que na escola tanto a parte administrativa, quanto o grupo docente e grupo de funcionários, apesar de se constituírem em funções distintas, formam uma equipe que interage, que busca a efetividade da proposta pedagógica da escola

Constatou-se com essa pesquisa que, de maneira geral o sistema de gestão educacional no município demonstra evoluções mas também retrocessos, pois nos relatos os entes pesquisados colocam que em outros anos já contaram com segmento de coordenação e que em função de contensão de gastos este acabou sendo destituído, constituindo-se assim um retrocesso para a educação, uma perda. Pois ficou muito claro no decorrer da entrevista que os gestores das escolas participantes dessa pesquisa, sentem e muito a falta de um coordenador do trabalho pedagógico na escola.

Já na entrevista realizada com as coordenadoras que atuam na secretaria municipal de educação, fica claro que estas se esforçam para auxiliar no trabalho para com estas escolas, porém não estando lá presente na escola diariamente as dificuldades enfrentadas são grandes. Nesse sentido, podemos observar que isso pode ser atribuído a falta de Política Pública no município, o que acaba por desfalcar a escola de recursos humanos necessários ao seu funcionamento, fazendo com que

os profissionais se submetam as pressões do sistema acumulando funções e se sobrecarregando.

Quando questionadas em relação a quais projetos e políticas a secretaria tem desenvolvido para subsidiar a atuação dos coordenadores pedagógicos e gestores das escolas municipais, elas expõem que elas enquanto grupo coordenador acreditam que a formação continuada é essencial para o bom andamento do trabalho sendo que buscam proporcionar essa formação à sua equipe através de um programa de formação continuada, do qual participam gestores, coordenadores e educadores, o qual acontece mensalmente, com encontros onde se proporciona a troca de experiências, palestras, debates, sempre com temas que busquem subsidiar as práticas educativas no município.

A Secretaria Municipal ainda proporciona um encontro mensal de estudos destinados especificamente aos gestores e coordenadores, onde trocam ideias, e vivências, refletindo acerca dos regimentos escolares, dos projetos políticos pedagógicos, calendário escolar e tudo que se refere ao dia-a-dia da escola.

A partir dessas colocações percebemos que o município busca caminhar de acordo com o estabelecido na LDB 9394/96 que em seu art. 63 define que as instituições formativas deverão manter programas de formação continuada e ainda no art. 67 coloca que os sistemas de ensino deverão promover aperfeiçoamento profissional continuado, inclusive com licenciamento periódico remunerado para esse fim.

Portanto pode-se considerar que existe nas escolas do município de Três Passos a busca por uma gestão democrática e um ensino público de qualidade, porém ainda tem muito a se conquistar, necessitando de implementações de Políticas Públicas que subsidiem as escolas na consolidação de uma gestão comprometida com a qualidade no ensino. Pois através das entrevistas realizadas constatou-se que as escolas onde há sobrecarga de funções enfrenta muitas dificuldades para realizar um bom trabalho. É notável o esforço das coordenadoras gerais em subsidiar os trabalhos nas escolas porém isso não está sendo suficiente.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve a intenção de compreender a real importância do segmento de coordenação pedagógica nas escolas, bem como refletir acerca da concretização da gestão democrática na escola. Para isso desenvolveu-se uma reflexão acerca de alguns teóricos sobre o tema proposto, além de entrevistas semiestruturadas com gestores, coordenadores das escolas municipais, e coordenadoras gerais que atuam na Secretária Municipal de Educação do município de Três Passos.

Constatou-se que nas escolas do município não são todas as escolas que contam com o segmento de coordenação pedagógica, o que acaba prejudicando o bom funcionamento das mesmas, resultando em profissionais sobrecarregados de tarefas, o que acaba por abalar seu processo de gestão.

No entanto, observou-se também que por parte das coordenadoras gerais, existe uma preocupação em subsidiar o trabalho dos gestores escolares do município, proporcionando momentos de reflexão, de trocas de conhecimentos e de estudos.

Nesse sentido, Vasconcellos (2009) expõe uma visão mais ampla em relação ao coordenador pedagógico, não sendo mais aquele profissional que fiscaliza e controla os professores, mas sim um articulador do trabalho pedagógico, que trabalha junto com sua equipe, discutindo e pesquisando para encontrar soluções conjuntas.

Portanto, percebeu-se que essa equipe geral de coordenação trabalha dentro dessa perspectiva, constituindo-se como articuladores na busca da qualidade do ensino na rede municipal de Três Passos.

A partir das reflexões feitas acerca dessa pesquisa constata-se que para o trabalho de coordenação pedagógica, é preciso que o profissional que desempenha essa função tenha antes de tudo, a convicção de que qualquer situação educativa é complexa, permeada por conflitos de valores e perspectivas, onde a ética e os valores precisam estar sempre presentes dentro de um trabalho integrado e

integrador que dispõem de clareza de objetivos e propósitos e com um espaço construído de autonomia profissional.

Além disso, é fundamental ao profissional coordenador pedagógico perceber-se como aquele educador que precisa, no exercício de sua função produzir a articulação crítica entre professores e seu contexto, entre teoria e prática educativa, entre o ser e o fazer, num processo que seja ao mesmo tempo formativo e emancipado, crítico e compromissado.

O profissional de gestão escolar também deve ter uma boa fluência na área de comunicação, pois terá que gerir situações de conflitos, com tranquilidade, participando da gestão democrática, transformando as propostas em ações concretas por todos

Constatou-se que o município deve pensar, refletir uma maneira mais eficaz de auxiliar as escolas que não contam com o segmento de coordenação, repensar a estrutura administrativa dessas escolas, vincular uma Política Pública que garanta igualdades de condições de trabalhos a todas as escolas municipais. Buscando assim a efetivação de uma gestão democrática, articulando um trabalho contextualizado, voltado a qualidade do ensino público municipal

8. REFERENCIAS

DOURADO, Luis Fernandes. **Gestão da educação escolar**. Brasília: Universidade de Brasília, centro de Educação a Distância, 1998.

DESLANDES, Suely Ferreira (Org). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petropolis: Vozes, 1994.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: Saberes necessários à prática educativa**. 35ª Ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996

FUSARI, José Cerchi. **Formação contínua de educadores na escola e em outras situações**. In: BRUNO, Eliane Bambini Gorgueira, ALMEIDA, Laurinda Ramalho de, CHRISTOV, Luiza Helena da Silva. (orgs.) O Coordenador Pedagógico e a Formação Docente. 9ª Ed. São Paulo: Edições Loyola, 2008.

GEGLIO, Paulo César. **O papel do coordenador pedagógico na formação do professor em serviço** in: PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza, ALMEIDA, Laurinda Ramalho de. O coordenador pedagógico e o cotidiano da escola. 6ª ed, São Paulo: Loyola, 2003

LÜCK, H, **Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto a formação de seus gestores**. In: Em aberto. Brasília,v.17, n.72, fev/jun, 2000.

LÜDK, Heloísa. **Ação integrada: Administração, supervisão e orientação educacional**. 28ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

MENGA, L., ANDRÉ, M. E.D.A. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986

NÓVOA, Antônio. **Formação de professores e formação docente**. In: Nóvoa, Antônio. (org.) Os professores e sua formação. Lisboa: Dom Quixote, 1992.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da Escola Pública**. 3. Ed. São Paulo: Ática, 2007.

PLACCO, Vera M. N. de S. , ALMEIDA, Laurinda Ramalho de (org). O coordenador pedagógico e o cotidiano da escola. São Paulo: Loyola, 2003.

SÁ, Ricardo Antunes de. **Orientação e Supervisão Escolar: Manutenção ou Superação**. Facinter : Curitiba, 2003.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução a pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987

URBANETZ, S. T. e SILVA, S. Z da. **Orientação e supervisão escolar: caminhos e perspectivas**. Curitiba: IBPEX, 2008.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula**, 10ª Ed. São Paulo: Libertad Editora, 2009.

WITTMANN, L. C. **Práticas em Gestão Escolar**. Curitiba : FACINTER, 2006. **Gestão democrática**. Curitiba : FACINTER, 2007.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro da entrevista semiestruturado para coordenadores e ou gestores escolares.

A escola conta com o segmento de coordenação pedagógica?

Se sua escola não conta com esse segmento, quem assume essa função? Qual a maior dificuldade enfrentada em função de não ter coordenação pedagógica?

Como se concretiza a atuação da coordenação pedagógica na sua escola:

Com a equipe diretiva:

E com os educadores:

Qual é a formação inicial desse profissional?

Qual tipo de formação você acredita que deve ter o coordenador pedagógico? Por quê?

Como o trabalho da coordenação pedagógica pode contribuir para o desenvolvimento de uma gestão democrática?

Qual a contribuição que esse profissional pode oferecer para melhorar o processo de ensino-aprendizagem na escola?

APÊNDICE B – Roteiro da entrevista semiestruturado para Secretaria Municipal de Educação.

Quais projetos e políticas a SMEC tem desenvolvido para subsidiar a atuação dos coordenadores pedagógicos das escolas Rurais, urbanas e de Educação Infantil?

Todas as escolas do município contam com esse segmento (rurais, urbanas e de Educação Infantil)? Justifique?