

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL

Damaris Ramson Fuhrmann Seling

**O COORDENADOR PEDAGÓGICO NA GESTÃO ESCOLAR**

Três Passos, RS  
2018

**Damaris Ramson Fuhrmann Seling**

**O COORDENADOR PEDAGÓGICO NA GESTÃO ESCOLAR**

Trabalho de conclusão apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Educacional (EaD), da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Especialista em Gestão Educacional**.

Orientadora: Ma. Micheli Daiani Hennicka

Três Passos, RS  
2018

**Damaris Ramson Fuhrmann Seling**

**O COORDENADOR PEDAGÓGICO NA GESTÃO ESCOLAR**

Trabalho de conclusão apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Educacional (EaD), da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Especialista em Gestão Educacional**.

**Aprovado em 30 de novembro de 2018**

---

**Micheli Daiani Hennicka, Ma. (UFSM)**  
(Presidente/ Orientadora)

---

**Fabiana Regina da Silva, Ma. (UFSM)**

---

**Márcia Morschbacher, Dra. (UFSM)**

Três Passos, RS  
2018

## **AGRADECIMENTOS**

*Agradeço a Deus pela minha vida e pelas oportunidades de crescimento pessoal e profissional;*

*Aos meus pais, Ernani e Eni, que me incentivaram a estudar, desde a infância;  
Ao meu esposo Marlus e ao meu filho Lucas pela compreensão nos momentos que me ausentei para realizar os trabalhos deste curso;*

*Ao meu filho Nícolas, que mesmo antes de nascer, me motivava com seus “chutinhos” a finalizar a monografia e depois poder me dedicar mais à espera por ele;*

*Às professoras tutoras que acompanharam o desenvolvimento das atividades realizadas nas disciplinas do curso;*

*À orientadora Micheli, pelas sugestões e correções ao longo do desenvolvimento desta monografia;*

*Às coordenadoras pedagógicas que contribuíram respondendo ao questionário desta pesquisa;*

*A todos que, de alguma forma, estiveram presentes na minha caminhada profissional.*

*“Ninguém caminha sem aprender a caminhar, sem aprender a fazer o caminho caminhando, refazendo e retocando o sonho pelo qual se pôs a caminhar”.*

*(Paulo Freire)*

## RESUMO

### O COORDENADOR PEDAGÓGICO NA GESTÃO ESCOLAR

AUTORA: Damaris Ramson Fuhrmann Seling

ORIENTADORA: Ma. Micheli Daiani Hennicka

A presente pesquisa tem como tema: O Coordenador Pedagógico na Gestão Escolar, objetivando analisar o papel do coordenador pedagógico na gestão escolar, seus desafios e como acontece a atuação da coordenação pedagógica em uma escola particular e em uma escola municipal de Santo Ângelo/RS. Inicialmente são apresentados dados sobre a democratização da gestão escolar e uma análise histórica da atuação do coordenador pedagógico nas escolas. A metodologia de pesquisa teve uma abordagem qualitativa, sendo realizado um estudo de caso, utilizando o questionário como instrumento de coleta de dados. Este questionário foi respondido por duas coordenadoras pedagógicas, uma atuante em uma escola particular e outra em escola municipal, em Santo Ângelo/RS. Após a análise dos dados da pesquisa são trazidas as considerações finais acerca do papel do coordenador pedagógico no contexto da gestão escolar democrática. Os resultados apontam para a importância da atuação deste profissional, em parceria com o gestor, mediando também as relações que se estabelecem nas instituições de ensino. Alguns desafios precisam ser superados, entre eles o resgate de identidade por parte dos próprios coordenadores pedagógicos sobre sua função e também por parte da comunidade escolar em relação à atuação deste profissional. Da mesma forma, conclui-se que a gestão democrática, na prática, ainda precisa de grandes avanços.

**Palavras-chave:** Coordenador Pedagógico. Gestão Escolar Democrática. Participação.

## ABSTRACT

### THE PEDAGOGICAL COORDINATOR IN THE SCHOOL MANAGEMENT

AUTHOR: Damaris Ramson Fuhrmann Seling

ADVISER: Micheli Daiani Hennicka

The present research has as its theme "The Pedagogical Coordinator in School Management," aiming at analyzing the function of the pedagogical coordinator in school management, its challenges and how pedagogical coordination takes place both in a private school and in a municipal school in Santo Ângelo/RS. First, the study The present research presents data on the democratization of school management and a historical analysis of the performance of the pedagogical coordinator professional in schools. The research methodology for this study took a qualitative approach, carrying out a case study by using a questionnaire as the instrument to collect data. This questionnaire was answered by two pedagogical coordinators, one active in a private school and another in a municipal school, in Santo Ângelo / RS. After analyzing the data, the study makes considerations about the function of the pedagogical coordinator within the context of democratic school management. The results point to the importance of the performance of this professional, in partnership with the school manager, mediating also the relationships that are established in educational institutions. Some challenges need to be overcome, among them the identity search by the pedagogical coordinators themselves on their role and also on the part of the school community in relation to this professional's performance. In the same way, it is concluded that democratic management, in practice, still needs great advances

**Keywords:** Pedagogical Coordinator. Democratic School Management. Participation.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	9
1.1 Encaminhamentos metodológicos.....	10
2. A DEMOCRATIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR E A ATUAÇÃO DO COORDENADOR PEDAGÓGICO .....	12
2.1 Administração escolar x gestão escolar democrática.....	12
2.2 A participação da comunidade escolar na gestão democrática.....	15
2.3 O Coordenador Pedagógico.....	19
2.3.1 Aspectos históricos .....	19
2.3.2 O coordenador pedagógico nos dias atuais.....	22
3. ANÁLISE DOS DADOS .....	26
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	39
REFERÊNCIAS.....	42
APÊNDICE A – Questionário para pesquisa com Coordenadores Pedagógicos .....	46
APÊNDICE B - Termo de consentimento para publicação.....	47

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente, atuo como coordenadora pedagógica da educação infantil ao terceiro ano do ensino fundamental em uma instituição particular, na cidade de Santo Ângelo/RS. Do quarto ao nono ano do ensino fundamental há outra coordenadora pedagógica. Juntamente com o gestor, esta é a gestão escolar da escola.

A coordenação pedagógica deve integrar a gestão escolar, com o intuito de acompanhar o processo didático-pedagógico da instituição e coordenar a elaboração do Projeto político-pedagógico. No entanto, esta é uma função que está envolvida em muitas outras atribuições, dificultando o alcance destes objetivos. O coordenador pedagógico é um dos atores na participação, uma das características da gestão democrática. O coordenador pedagógico desempenha um papel muito importante no processo de ensino e aprendizagem, no entanto, ainda parece haver uma “falta de identidade” tanto para quem desempenha este papel quanto para quem espera o auxílio deste profissional. Por isso, serão analisados aspectos históricos sobre o surgimento da coordenação pedagógica, o perfil deste profissional nos dias atuais e quais são as principais atribuições que ele precisa desempenhar.

Devido à importância da gestão democrática para a qualidade do ensino e do papel do coordenador pedagógico no contexto escolar, justifica-se a relevância desta pesquisa. Este trabalho se caracteriza como um estudo de caso e uma pesquisa bibliográfica e foram aplicados questionários para duas coordenadoras pedagógicas: uma de escola particular e outra de uma escola municipal. A partir da temática “O Coordenador Pedagógico na Gestão Escolar” pretende-se responder o seguinte problema de pesquisa: Em que medida a coordenação pedagógica se relaciona com a Gestão Escolar Democrática em uma escola particular e em uma escola municipal de Santo Ângelo/RS?

E para conseguir responder a essa problemática, tem-se como objetivo geral: Analisar qual é o papel do Coordenador Pedagógico na Gestão Escolar Democrática de uma escola particular e de uma escola municipal de Santo Ângelo/RS.

Como objetivos específicos, tem-se: Compreender como surgiu a função de coordenador pedagógico; Refletir acerca das atribuições do coordenador pedagógico na escola; Analisar e identificar as possibilidades e os desafios do coordenador pedagógico na escola e na gestão escolar em especial.

O primeiro capítulo traz um breve relato sobre a administração escolar e gestão escolar, analisando o que estudiosos deste assunto enfatizam acerca destas concepções, com base também nas leis que regem este tema. Posteriormente foram trazidos aspectos históricos do surgimento e da atuação da coordenação pedagógica, bem como o perfil deste profissional nos dias atuais.

No capítulo seguinte, apresenta-se a análise dos dados. Os participantes responderam questionários e estas respostas foram analisadas e confrontadas a estudos publicados sobre o papel do coordenador pedagógico na gestão escolar. A seguir são apresentadas as considerações finais construídas a partir da realização deste trabalho, a lista de referências consultadas para sua execução e os apêndices que o complementam.

### **1.1 Encaminhamentos metodológicos**

Esta pesquisa foi desenvolvida com uma abordagem qualitativa, a qual Lüdke e André (1986) conceituam como um tipo de pesquisa que envolve dados descritivos obtidos através do contato do pesquisador com a circunstância pesquisada, retratando a perspectiva dos participantes. As autoras enfatizam que esta abordagem precisa do contato direto do pesquisador com o ambiente, pois todos os dados relatados são importantes para a compreensão do problema investigado.

Como tipo de pesquisa, foi realizado um estudo de caso, que tem a intenção de analisar uma realidade de forma detalhada e profunda, considerando influências internas e externas, como explicam ainda Lüdke e André (1986). E complementam: este tipo de estudo precisa da opinião de mais de um participante, cujos relatos precisam ser descritos de forma clara e bem articulada, possibilitando a compreensão do leitor.

Como instrumento de pesquisa utilizou-se um questionário, ou seja, um instrumento de verificação através do qual se obtém informações dos participantes acerca do tema investigado, conforme descreve Gil (2008). Neste caso optou-se por questões abertas nas quais o respondente fornece suas próprias respostas, complementa o autor.

O questionário seguiu um roteiro com 11 perguntas sobre a concepção de gestão democrática e sobre a atuação destas profissionais enquanto coordenadoras pedagógicas. Este está no apêndice A dessa monografia. As colaboradoras desta

pesquisa foram duas coordenadoras pedagógicas, uma da rede pública e outra de uma escola particular de Santo Ângelo/RS. A escola particular de educação infantil e ensino fundamental foi selecionada por ser o local onde eu atuo como uma das coordenadoras pedagógicas. A escolha da escola municipal deu-se por também oferecer os mesmos níveis de ensino, possibilitando a análise de contextos similares.

Para as respostas dos questionários foi realizada a análise de conteúdo, que segundo Gil (2008), é uma técnica de pesquisa que objetiva buscar o sentido de um documento. As repostas dos questionários, expostas questão a questão, foram confrontadas com referenciais teóricos que tratam sobre a gestão democrática e a participação do coordenador pedagógico na gestão escolar. Após estas análises, foram elaboradas as considerações finais desta pesquisa.

## **2. A DEMOCRATIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR E A ATUAÇÃO DO COORDENADOR PEDAGÓGICO**

O presente capítulo traz aspectos históricos da administração das escolas e as implicações na ação educativa com o processo de democratização da gestão escolar no Brasil a partir da Constituição Federal de 1988. A seguir aborda a atuação do coordenador pedagógico, suas características ao longo da história e o perfil deste profissional nos dias atuais.

### **2.1 Administração escolar x gestão escolar democrática**

Um dos temas mais discutidos atualmente entre os estudiosos na área educacional é a gestão democrática. No Brasil, a Constituição Federal de 1988, no artigo 206, inciso VI trouxe como um de seus princípios, a “gestão democrática do ensino público” (BRASIL, 1988). Em 1996, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), reforçou este princípio em seu artigo 3º, inciso VIII, com o seguinte texto: “gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino” (BRASIL, 1996).

As primeiras formas de condução das escolas tinham uma perspectiva administrativa, da mesma forma que as empresas. A partir de 1945 que se destacou a importância de o diretor escolar ter conhecimentos administrativos e pedagógicos. Apenas quando a demanda era muito grande para ser atendida somente pelo diretor que outras pessoas eram selecionadas para auxiliar no trabalho, esclarecem Drabach; Mousquer (2009). As mesmas autoras citam que com a Constituição Federal de 1988 e a LDB visava-se “introduzir um novo tipo de organização escolar, calcado nos princípios da democracia, autonomia e construção coletiva” (DRABACH; MOUSQUER, 2009, p. 258).

Ribeiro (1986 apud, DRABACH; MOUSQUER, 2009) enfatizou que, para melhor execução das atividades na escola, a divisão do trabalho se daria de acordo com a série e as disciplinas a serem lecionadas. Mas, o diretor ainda era referência principal, principalmente de autonomia para tomada de decisões, pois acreditava-se que um diretor teria uma visão de conjunto melhor do que o professor. Com o passar dos anos, as relações humanas também começaram a ser levadas em conta ao se pensar na qualidade do ensino. Teixeira (1997 apud, DRABACH; MOUSQUER,

2009, p. 270) afirmou que “as transformações operadas no âmbito da sociedade colocaram a escola no âmbito das necessidades sociais e individuais”, de maneira que a escola é para todos e para que todos tenham oportunidade de aprender.

A gestão escolar envolve um contexto amplo de administração, contemplando a participação, a descentralização do poder, a autonomia e o trabalho coletivo, de forma que todos os envolvidos possam reconhecerem-se como sujeitos, conforme defende Paro (2013). Ele enfatiza que a participação, depende do diálogo entre as pessoas e é um processo de construção coletiva envolvendo os sujeitos da educação (diretor, coordenador pedagógico, professores, pais, alunos, funcionários e comunidade local). Para haver participação há necessidade de descentralização do poder. Lück (2008) complementa que o conceito de gestão escolar abrange também:

[...] a democratização do processo de construção social da escola e realização de seu trabalho, mediante a organização de seu projeto político pedagógico, o compartilhamento do poder realizado pela tomada de decisões de forma coletiva, a compreensão da questão dinâmica e conflitiva e contraditória das relações interpessoais da organização, o entendimento dessa organização como uma entidade viva e dinâmica, demandando uma atuação especial da liderança e articulação, a compreensão de que a mudança de processos educacionais envolve mudanças nas relações sociais praticadas na escola e nos sistemas de ensino (LÜCK, 2008, p.16).

Atualmente o termo gestão tem sido utilizado no campo educacional substituindo a expressão administração. Autores citados por Drabach e Mousquer (2009) defendem que a administração é uma parte da gestão, por isso, há necessidade de mudança de concepção e resignificação desta prática. Paro (2010) utiliza os dois conceitos como sinônimos. Lück (2007 apud, DRABACH; MOUSQUER, 2009, p. 275), acredita que o conceito de gestão escolar seja o mais apropriado para as demandas do processo educativo atual. Neste estudo, portanto, será considerada tanto a necessidade de mudança de nomenclatura quanto de prática para o termo gestão escolar.

O princípio norteador da gestão democrática requer a construção de uma cultura de participação, representa mudança de postura, de organização, um novo paradigma de encaminhamento das questões escolares, ancorados nos princípios de participação, de autonomia, de autocontrole e de responsabilidade.

Mas, o que é de fato uma gestão democrática? Citando, novamente, Paro (2006), pode-se observar o seguinte:

Há pessoas trabalhando na escola, especialmente em postos de direção, que se dizem democratas apenas porque são “liberais” com alunos, professores, funcionários ou pais, porque lhes “dão abertura” ou “permitem” que tomem parte desta ou daquela decisão. Mas o que esse discurso parece não conseguir encobrir totalmente é que, se a participação depende de alguém que dá abertura ou permite sua manifestação, então a prática em que tem lugar essa participação não pode ser considerada democrática, pois democracia não se concede, se realiza: não pode existir “ditador democrático”. (PARO, 2006, pp. 18-19)

Democracia não se concede, se pratica! Pratica-se quando de fato o gestor escolar entende que, conforme Lück (2002), o êxito de uma organização depende da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo”. Eis o grande desafio do gestor: mediar e construir uma escola assim! A autora ainda complementa:

As escolas atuais necessitam de líderes capazes de trabalhar e facilitar a resolução de problemas em grupo, capazes de trabalhar junto com professores e colegas, ajudando-os a identificar suas necessidades de capacitação e a adquirir as habilidades necessárias” (LÜCK et al., 2002, p. 34).

A isto a autora acrescenta a característica de liderança que o gestor precisa ter, mas enfatiza a diferença entre ter autoridade e ser autoritário:

Todo profissional deve ter autoridade para o exercício de suas responsabilidades. E em nenhuma profissão ela é conseguida pelo cargo, mas pela competência. Já o autoritarismo é constituído pelo comando com base na posição ocupada pela pessoa que, não tendo a devida competência, determina e obriga o cumprimento de tarefas sem fazer com que os envolvidos compreendam adequadamente os processos e as implicações envolvidos na realização do trabalho. Quando identifica essa situação, a tendência da equipe é passar a agir sem comprometimento, gerando um ambiente de trabalho proforma, cujos resultados são sempre menos efetivos do que poderiam ser (LÜCK, 2009, s.p.).

Lück (2011, p. 25) ainda sublinha o seguinte sobre o perfil deste gestor democrático:

[O gestor] é uma pessoa empreendedora, que se empenha em manter o entusiasmo da equipe e tem autocontrole e determinação, sem deixar de ser flexível. É importante também que conheça os fundamentos da Educação e seus processos - pois é desse conhecimento que virá sua autoridade -, que compreenda o comportamento humano e seja ciente das motivações, dos interesses e das competências do grupo ao qual pertence. Ele também aceita os novos desafios com disponibilidade, o que influencia positivamente a equipe.

Cerca de trinta anos após a primeira referência à gestão democrática, em geral, ainda engatinhamos em muitos aspectos deste conceito e temos muito a avançar tendo como principal objetivo a qualidade do ensino.

## **2.2 A participação da comunidade escolar na gestão democrática**

Uma das formas de participação da comunidade na gestão democrática é na construção do Projeto Político-pedagógico (PPP). A LDB prevê que os estabelecimentos de ensino elaborem as suas propostas pedagógicas em articulação com a comunidade escolar. Para que esta construção aconteça, os profissionais que atuam na escola precisam conhecer muito bem a realidade da escola, as diretrizes de trabalho e as normas estabelecidas pelos sistemas, reiteram os autores, Cândido e Gentilini (2017). Nesse sentido, a autonomia da escola é relativa, pois há necessidade de conciliar preceitos legais e a realidade local.

De acordo com Veiga (2001 apud CÂNDIDO; GENTILINI, 2017, p.330), o PPP aponta os caminhos que a escola seguirá, o que a escola é e o que ela há de se tornar com a ação coletiva. Por se tratar do documento que caracteriza a identidade da escola e dá sentido à instituição, entende-se que ele deve ser construído coletivamente, com a participação de todos os envolvidos com o processo de ensino e aprendizagem. O documento necessita de uma frequente avaliação para repensar e atualizar as necessidades elencadas nele.

Um dos personagens relevantes na participação no contexto da gestão democrática é a família dos estudantes. Nascimento e Marques (2012) conceituam a família como uma rede social, que ultrapassa vínculos sanguíneos e de parentesco, ou seja, aqueles que são responsáveis pelas crianças na escola, assumindo a função de provedores das suas necessidades fundamentais e protetores de seus direitos. Elas identificaram a importância da família na construção da cultura democrática dentro e fora da escola.

As mesmas autoras relembram que a organização do trabalho escolar perpassa os conceitos de administração e de gestão, que na prática ainda enfrenta tensões. No entanto, compreendem que os princípios de gestão democrática do ensino público abrangem a participação dos professores na elaboração do projeto político-pedagógico da escola e a participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares. Dessa forma, Nascimento e Marques (2012) reiteram que a

cultura democrática auxilia na descentralização da gestão escolar e só acontece a partir da transformação da prática das pessoas e do afinamento das relações interpessoais. A construção dessa cultura de participação abrange a diversidade de sujeitos, de situações, de questões, entre outros aspectos do trabalho coletivo. Também a partir do estudo, perceberam que a diversidade da composição familiar atual reflete na relação família-escola. Se antes a participação da família era passiva e restrita às datas comemorativas, a partir da década de 1990, passou a ser mais ativa, em questões pedagógicas e político-administrativas. As autoras ainda destacam:

O contexto de ampliação da participação da família na escola tornou mais evidente as tensões entre as duas. O círculo vicioso de culpabilizações: escola x família, família x escola se tornou cada vez mais forte, embora alguns estudos venham apontando que a maior participação da família na escola pode contribuir na melhoria do desempenho escolar das crianças, bem como na possibilidade de uma gestão escolar mais democrática (NASCIMENTO; MARQUES, 2012, p. 73).

A partir do estudo, Nascimento e Marques (2012) concluem que a participação de algumas famílias mostra que há um processo de amadurecimento democrático, tanto por parte destas quanto pela escola. Destacam a participação da família como fator contribuinte para a diminuição dos índices de evasão escolar e para a sua qualificação para atuar neste espaço de construção democrática.

Outro aspecto de grande relevância no princípio democrático é trazido por Diógenes e Carneiro (2005) em uma reflexão aprofundada a respeito do Projeto político-pedagógico (PPP), de sua construção coletiva em busca da identidade e autonomia da escola. As autoras relatam que a obrigatoriedade do PPP foi marcada a partir da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB, nº 9.394/96) e que as primeiras versões destes projetos eram implantadas verticalmente, sem a participação dos atores sociais. Aos poucos percebeu-se a relevância deste documento refletir o viés político da educação, sendo construído coletivamente com a comunidade escolar, de forma a refletir a realidade da escola.

Os documentos legais preverem a construção coletiva deste documento não significa que na prática isto seja simples. A participação nesta construção depende também da instituição possibilitar este envolvimento, gerando mudanças na concepção dos sujeitos quanto à sua relação com a escola. Outra ênfase das autoras é a de que a construção do PPP não pode ser feita a partir de uma visão

ingênua e idealista, nem com pressa ou imposições. É preciso ter uma reflexão filosófica, exigindo, por parte dos profissionais da instituição, conhecimentos disciplinares e culturais, pedagógicos, didáticos e práticos “[...] e, também, o domínio da metodologia e um entendimento global do que vêm a ser expressões ‘formação dos indivíduos’ e ‘cidadania’” (DIÓGENES; CARNEIRO, 2005, p. 139).

A partir desta construção é que devem ser delineadas as matrizes curriculares, alertam as autoras, pois se as escolas pretendem formar indivíduos críticos, os conteúdos precisam afinidade com os projetos educacionais. Assim, defendem que o PPP construído com a participação de alunos, professores e da comunidade, refletirá a identidade da escola, tornando-a autônoma e demonstrará práticas democráticas. O PPP não pode apenas para atender uma exigência burocrática, mas, precisa ser considerado o seu potencial de influenciar a qualidade da educação oferecida, enfatizam Diógenes e Carneiro (2005). Este documento também precisa estar em constante construção, por se tratar de um processo e não de algo pronto.

As autoras caracterizam o PPP como uma ponte entre o presente e o futuro, ou seja, a partir das necessidades/inquietações atuais percebidas na escola, são propostas mudanças futuras. E concluem que a raiz das transformações deve estar na escola, reconhecendo a necessidade de urgentes mudanças internas, que abrangem todos os setores da escola e também a postura do gestor que precisa possibilitar a autonomia e a participação para a construção de um PPP condizente com a realidade.

A forma de escolha dos gestores escolares também é uma maneira de perceber se os sistemas escolares praticam a gestão democrática ou apenas defendem uma mudança de nomenclatura. Paro (2010, p. 776) explica a importância da participação da comunidade escolar nesta escolha:

[...] já existem vários estudos e pesquisas que demonstram a importância da participação do pessoal da escola, alunos e pais na escolha democrática do diretor. Um diretor cuja lotação e permanência no cargo dependa não apenas do Estado, mas precipuamente da vontade de seus liderados, tenderá com muito maior probabilidade a se comprometer com os interesses destes e a ganhar maior legitimidade nas reivindicações junto ao Estado, porque estará representando a vontade dos que o legitimam e não exercendo o papel de mero “funcionário burocrático” ou de apadrinhado político.

Com base na importância da participação no contexto da escola nota-se que o gestor, como mediador, líder e autoridade deve cuidar de vários aspectos para a funcionalidade de uma escola. Deve ser capaz de ouvir, ter um bom relacionamento com professores, pais e alunos. Deve ser respeitado e bem querido. Deve trabalhar com amor e a partir deste amor promover um ambiente acolhedor, inspirador e afetivo para que todos na escola possam desempenhar seus papéis de forma livre e prazerosa e não por obrigação ou imposição. Como bem define Teixeira (2003, p. 6), “o diretor da escola é o principal articulador dos interesses e motivações dos diversos grupos envolvidos com a escola”.

Complementando este pensamento, Libâneo (2003) destaca que os instrumentos necessários para garantir a gestão democrática são: o projeto político pedagógico da escola e o conselho escolar e que pais, mestres e estudantes devem estar envolvidos nesse processo para que haja qualidade na educação. Segundo ele, as ações pedagógicas estão relacionadas às políticas de educação e a escola é o ponto de convergência entre diretrizes e o trabalho pedagógico.

Entretanto, é importante enfatizar ainda que:

Projetos que funcionam são aqueles que correspondem a um projeto de vida profissional dos que são envolvidos em suas ações e que, por isso mesmo, já no seu processo de elaboração, canalizam energia e estabelecem orientação de propósitos para a promoção de uma melhoria vislumbrada. Há de se ressaltar, ainda, que problemas e soluções envolvem pessoas, passam pelas pessoas e são delas decorrentes (LÜCK, 2002, p. 58).

E quem são estas pessoas apontadas pela autora? São todos que têm papel ativo dentro de uma escola, como podemos perceber:

[...] em organizações democraticamente administradas, inclusive escolas, os funcionários são envolvidos no estabelecimento de objetivos, na solução de problemas, na tomada de decisões, no estabelecimento e manutenção de padrões de desempenho e na garantia de que sua organização está atendendo adequadamente às necessidades do cliente. Ao se referir as escolas e sistemas de ensino, o conceito de gestão participativa envolve, além de professores e outros funcionários, os pais, os alunos e qualquer outro representante da comunidade que esteja interessado na escola e na melhoria do processo pedagógico (LÜCK, 2002, p. 15).

Como acontece esta participação e como os gestores escolares podem promovê-la? Lück (2002, p.19) responde que: “os diretores participativos baseiam-se

no conceito de autoridade compartilhada, por meio da qual o poder é delegado a representantes da comunidade escolar e a responsabilidade é assumida em conjunto”. E sobre esta afirmativa, Vasconcelos (2014, s.p.) ainda complementa que:

Precisamos ver a necessidade de visão de conjunto, pois os debates nos meios de comunicação sobre a qualidade da educação parecem sofrer da “síndrome do cobertor curto”: quando se puxa a reflexão para um lado, esquece-se outros lados do problema. Já dizia o velho Hegel que a verdade é o todo. Parece uma casa em reforma em que se acredita que o problema está apenas no encanamento: troca-se o encanamento, mas o chuveiro continua não funcionando direito. Então, coloca-se de novo o encanamento antigo e troca-se a fiação elétrica. De novo, o chuveiro não funciona. Volta-se a fiação antiga, e vai se consertar o telhado, etc. Depois, alguém dá o veredicto de que a casa não tem jeito, que resiste às mudanças.

Percebe-se que a gestão democrática, na prática, ainda enfrenta muitos desafios e precisa de grandes avanços. Seu objetivo principal deve ser a qualidade do ensino que ocorre com o envolvimento e comprometimento de todos os atores da Escola. Com esta pesquisa será analisado como se percebe esta concepção nas escolas participantes através das repostas das coordenadoras pedagógicas ao questionário que será analisado no capítulo 3 desta monografia.

## **2.3 O Coordenador Pedagógico**

Neste subtítulo serão tratados aspectos históricos da atuação e do surgimento da coordenação pedagógica, assim como o perfil deste profissional nos dias atuais.

### **2.3.1 Aspectos históricos**

A atuação de um profissional no acompanhamento das atividades nas escolas não é recente. No entanto, além de mudanças de nomenclaturas, registra-se a mudança no perfil desta atuação. Atualmente, um dos integrantes da equipe gestora é denominado coordenador pedagógico. Corrêa e Ferri (2016), em um estudo sobre a história da coordenação pedagógica no Brasil, relatam as principais mudanças ocorridas na composição da equipe que atuava e atua no interior das escolas, bem como as ações desenvolvidas por estes profissionais.

Elas relatam que no período colonial a educação brasileira era controlada pelos ideais portugueses. A partir do ano 1500, com a educação jesuítica, o conjunto de regras denominado *Ratio Studiorum* era utilizado como base para a supervisão e inspeção da prática docente. Durante o Estado Novo, surgiu o inspetor escolar, cuja função era supervisionar o trabalho realizado pelos professores, analisando os planos de aula e acompanhando o desenvolvimento de suas aulas. As mesmas autoras também descrevem que os inspetores tinham a incumbência de desenvolver um trabalho com o aluno e suas famílias, especialmente com os que apresentavam alguma dificuldade na aprendizagem. Já no período tecnicista, com caráter de administração escolar, os especialistas em assuntos educacionais, as ações eram fragmentadas entre orientadores educacionais e supervisores educacionais, sendo os supervisores os responsáveis pela fiscalização do trabalho desenvolvido pelos professores. Bello e Penna (2017) complementam: as ações controladoras foram perdendo seu espaço para um novo conceito de gestão que possibilitava a participação da comunidade escolar nas decisões.

Na década de 1990, após a Constituição Federal de 1988, em um contexto de democratização, percebem-se as principais mudanças relativas à Educação no Brasil, causando um declínio nas atuações fragmentadas de administração, orientação e supervisão escolar. Com a sanção da Lei de Diretrizes Bases da Educação Nacional, Lei nº 9.394/96, estes profissionais passaram a atuar em conjunto com a equipe gestora. Esta lei, no artigo 64, traz a seguinte redação:

A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional (BRASIL, 1996).

Com esta legislação evidenciou-se a necessidade de formação e profissionalização dos gestores. Amparada na Lei 9.394/96, a Resolução CNE/CP Nº 1/2006, instituiu Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Pedagogia, no artigo 4º, parágrafo único, delibera sobre a gestão fazendo parte das atividades docentes:

As atividades docentes também compreendem **participação na organização e gestão de sistemas e instituições de ensino**, englobando: I - planejamento, execução, coordenação, acompanhamento e avaliação de tarefas próprias do setor da Educação; II - planejamento, execução,

coordenação, acompanhamento e avaliação de projetos e experiências educativas não-escolares; III - produção e difusão do conhecimento científico-tecnológico do campo educacional, em contextos escolares e não-escolares. (BRASIL, 2006, grifo nosso).

Com redação bastante semelhante ao texto anteriormente citado, as Diretrizes Curriculares Nacionais para a formação inicial em nível superior (cursos de licenciatura, cursos de formação pedagógica para graduados e cursos de segunda licenciatura) e para a formação continuada, a Resolução CNE/CP Nº 2/2015, também ressalta a centralidade da gestão na formação de professores da educação básica, incluindo o termo “atuação”, conforme parágrafo único do artigo 10:

As atividades do magistério também compreendem a **atuação e participação na organização e gestão de sistemas de educação básica e suas instituições de ensino**, englobando: I - planejamento, desenvolvimento, coordenação, acompanhamento e avaliação de projetos, do ensino, das dinâmicas pedagógicas e experiências educativas; II - produção e difusão do conhecimento científico-tecnológico das áreas específicas e do campo educacional. (BRASIL, 2015, grifo nosso).

Apesar da existência das resoluções, com as diretrizes para a atuação docente na gestão escolar, ainda existem dilemas e desafios, especialmente, sobre o desenvolvimento das atividades da Coordenação Pedagógica no cotidiano escolar. Nesse sentido, as autoras Corrêa e Ferri (2016) descrevem que embora não haja relatos muito precisos sobre a história deste profissional, nota-se que o Coordenador Pedagógico substituiu o Especialista em Assuntos Educacionais. Ao pesquisar sobre Coordenação Pedagógica, percebe-se que alguns autores utilizam este termo como sinônimo de Supervisão Educacional. Por outro lado, há escritores que destacam diferenças entre o coordenador pedagógico e o supervisor educacional. Na história da Gestão Escolar, algumas vezes, o Supervisor Escolar e o Coordenador Pedagógico podem ser descritos como atuantes em funções sucessivas, ora em funções sobrepostas.

Neste sentido, Vasconcellos (2007) destaca que a função de coordenação, apesar de ter surgido com a intenção de democratização da educação, está estreitamente ligada à área de supervisão escolar. O autor defende a ideia de um movimento de redefinição da função historicamente assumida pelos especialistas, portanto, a hierarquização, o controle e a vigilância dariam lugar ao trabalho coletivo

e à mediação por parte do coordenador pedagógico. Complementando este pensamento, pode-se utilizar as palavras de Saviani (2008). Ele defende a Coordenação Pedagógica como uma evolução da Supervisão Educacional, ou seja, nos aportes legais há o predomínio do termo Supervisão Educacional para alicerçar a atuação da Coordenação Pedagógica.

### **2.3.2 O coordenador pedagógico nos dias atuais**

No contexto atual convém refletir: qual é o papel do coordenador pedagógico nas escolas? Ao longo do tempo o entendimento sobre as atribuições do coordenador pedagógico passou por diversas mudanças. Conforme Orsolon (2010), atualmente, destaca-se a função de articulador e integrador dos processos educativos e dos processos didáticos constituídos no espaço escolar. É ele que define os processos educativos, englobando as diversas dimensões do fazer pedagógico e os processos didáticos, referindo-se ao processo de ensino-aprendizagem e à interação professor-aluno. Acompanhar o trabalho dos professores também é uma das tarefas deste profissional, não no sentido de fiscalizar o que está sendo feito, mas sim, refletir e aprender juntos.

Vasconcellos (2007) complementa: o coordenador pedagógico precisa atuar como agente articulador do diálogo, estando atento à transformação da comunidade escolar, promovendo a reflexão em torno das relações escolares e da transformação da prática pedagógica. Ou seja, mesmo que as instituições disponham de bons professores, destaca-se a importância do coordenador pedagógico orientando-os e estando atento para que os objetivos educacionais sejam alcançados no processo de ensino e aprendizagem.

Para haver o alcance destes objetivos, Orsolon (2010, p. 20) defende a atuação do coordenador pedagógico da seguinte forma:

O coordenador é apenas um dos atores que compõem o coletivo da escola. Para coordenar, direcionando suas ações para a transformação, precisa estar consciente de que seu trabalho não se dá isoladamente, mas nesse coletivo, mediante a articulação dos diferentes atores escolares, no sentido da construção de um projeto político-pedagógico transformador. É fundamental o direcionamento de toda a equipe escolar, com a finalidade de explicitar seus compromissos com tal prática político-pedagógica verdadeiramente transformadora. Essa é uma maneira de garantir que os atores, de seus diferentes lugares – professor, coordenador, diretor, pais, comunidade e alunos -, apresentem suas necessidades, expectativas e

estratégias em relação à mudança e construam um efetivo trabalho coletivo em torno do projeto político-pedagógico da escola. Assim, as mudanças são significativas para toda a comunidade escolar, de maneira que as concordâncias e discordâncias, as resistências e as inovações propostas se constituam num efetivo exercício de confrontos que possam transformar as pessoas e a escola.

Muitas vezes, as expectativas em relação ao trabalho do coordenador pedagógico são voltadas às soluções imediatas e isto pode levar este profissional a agir sem tempo para planejamentos. Corrêa e Ferri (2016) afirmam que a coordenação pedagógica não apresenta uma linearidade histórica em sua constituição, mas vem se construindo a partir das possibilidades e desafios de seu cotidiano. E explicam:

[...] Estes desafios, divididos entre ações planejadas ou emergenciais, propõem a formulação da identidade deste profissional. Atitudes de articulação pedagógica, trabalho coletivo e prática da formação continuada de professores são atribuídas aos coordenadores pedagógicos atuantes nas escolas. Nestes moldes, a função de coordenação pedagógica se organiza e se converte a partir de pressupostos teóricos voltados, sobretudo, à articulação do trabalho coletivo, com foco na atuação dos professores, bem como no processo de ensino-aprendizagem. Sua função volta-se ao desempenho de um trabalho heterogêneo, que possa atender aos interesses e necessidades da instituição escolar (CORRÊA E FERRI 2016, p. 53).

O coordenador pedagógico precisa estar atento às necessidades da escola elencadas no projeto político pedagógico, visando um processo de ensino-aprendizagem de qualidade, identificando as ações de maior prioridade para alcançar este objetivo. Para alcançá-lo, Placco (2008) sugere ao coordenador pedagógico estar atenção às relações interpessoais, que permitam a ele e aos demais educadores,

[...] momentos fundamentais de relacionamento e trocas que “afinem” sua comunicação e entendimento sobre as pessoas, o que lhes possibilitará, simultaneamente, comunicação e compreensão, parcerias e solidariedade entre os profissionais, no caminho de reflexões que gerem soluções mais aprofundadas e criativas quanto aos obstáculos e problemas emergenciais no caminho do cotidiano, relações mais ricas e profícuas entre todos os educadores e educandos da escola (PLACCO, 2008, p. 52).

Este bom relacionamento e comunicação entre coordenador e professor são considerados tão importantes que, complementando esta opinião, Vasconcellos (2011) afirma:

O coordenador, como todo educador, vive esta eterna tensão entre a necessidade de dirigir, orientar, decidir, limitar, e a necessidade de abrir, possibilitar, deixar correr, ouvir, acatar, modificar-se. Todavia, o dirigir, o orientar, mais do que o sentido restritivo, tem o objetivo de provocar, despertar para a caminhada, para a travessia, para abandonar o aconchego do já sabido, do já vivido (VASCONCELLOS, 2011, s.p.).

De que forma o coordenador pedagógico deve atuar para diminuir estas contradições que enfrenta em sua prática? O coordenador precisa estar ciente de que estas transformações não ocorrerão de forma contínua e regular, mas com um “movimento que envolve idas e vindas, circularidades, saltos, evoluções e retrocessos, no tempo e no espaço em que esta prática se realiza” (PLACCO, 1994 apud PLACCO, 2008, p.55). Ela enfatiza que a gestão democrática precisa ter como objetivo principal a qualidade do ensino e, compartilhando responsabilidades, torna-se mais fácil alcançar este propósito. Defendendo este mesmo objetivo e complementando este posicionamento, destaca-se na função do Coordenador Pedagógico, a necessidade de:

[...] ajudar a concretizar o Projeto Político-Pedagógico da instituição no campo Pedagógico (integrado com o Administrativo e o Comunitário), organizando a reflexão, a participação e os meios para a concretização do mesmo, de tal forma que a escola cumpra sua função social de propiciar a todos os alunos a aprendizagem Efetiva, Desenvolvimento Humano pleno e Alegria Crítica (*Docta Gaudium*), partindo do pressuposto de que todos têm direito e são capazes de aprender. (VASCONCELLOS, 2011, s.p.).

Para a concretização do Projeto político-pedagógico da escola é necessário trabalho coletivo e constante da coordenação pedagógica com os professores e a direção da escola, é o que defende Vasconcellos (2011). E ainda acrescenta que:

fica muito difícil o trabalho da coordenação quando não há este espaço coletivo constante, pois é aqui que as coisas são amarradas, as avaliações feitas, as metas estabelecidas (ex.: alfabetização, diminuição da evasão, do insucesso ao fim do Ciclo, etc.) monitoradas, as intervenções pensadas coletivamente. (VASCONCELLOS, 2011, s.p.).

O autor finaliza que o PPP e este trabalho coletivo constante são necessários para a melhoria da “qualidade da prática pedagógica. Sem este espaço, o coordenador corre um sério risco de virar ‘bombeiro’, ‘quebra-galho’, ‘burocrata’, tendo uma ação fragmentada”. (VASCONCELLOS, 2011, s.p. grifo do autor). Ou seja, as ações do coordenador pedagógico, assim como as dos professores, precisam ser planejadas. O trabalho coletivo também precisa ser incentivado pela

coordenação pedagógica através do acompanhamento, incentivo e avaliação das atividades para que as suas ações realmente contemplem os objetivos da instituição de ensino elencados no PPP.

### 3. ANÁLISE DOS DADOS

O presente capítulo traz a análise das respostas do questionário entregue as duas coordenadoras pedagógicas. A identificação é fictícia, sendo a “Coordenadora A”, atuante em uma escola particular de Educação Infantil e Ensino Fundamental de Santo Ângelo/RS. A “Coordenadora B”, atua em uma Escola Municipal de Educação Infantil e Ensino Fundamental na mesma cidade.

Na primeira questão foi perguntado sobre a formação e tempo de atuação na coordenação pedagógica. A “**coordenadora A**” respondeu que sua formação é Licenciatura Plena em Letras – Português, Inglês e Literatura e atua na coordenação pedagógica desde o ano de 2015. A “**coordenadora B**” tem formação em Pedagogia e Pós-Graduação em Coordenação Pedagógica e Supervisão Escolar e atua nesta função há 6 anos.

As tabelas seguintes trazem as respostas, na íntegra, das questões de número 2 a 11 dadas pelas coordenadoras pedagógicas participantes desta pesquisa. Após a tabela é trazida a análise de cada questão, identificando semelhanças e/ou diferenças entre as respostas e uma fundamentação teórica sobre o respectivo assunto.

Na segunda questão foi perguntado sobre qual a concepção de gestão democrática das participantes. As respostas foram as seguintes:

Coordenadora A:	Coordenadora B:
Gestão democrática, na minha concepção é onde os gestores da escola trabalham com a participação coletiva, onde todos os membros participam dos processos de decisão da Instituição de Ensino.	Gestão democrática prioriza a participação do coletivo em todas as ações tomadas no âmbito da escola, em que a comunidade escolar pode dialogar, opinar e participar de decisões.

As **duas coordenadoras** têm uma concepção semelhante sobre o conceito de gestão democrática, enfocando a participação do coletivo nas decisões referentes à escola. Veiga (2001, p.18), enfatiza que a gestão democrática requer o “repensar da estrutura de poder da escola, tendo em vista sua socialização”. Ou seja, a socialização do poder proporciona a participação coletiva, descentralizando

as decisões acerca da gestão da escola. Nesse sentido de participação coletiva, Lück (2002, p. 15) complementa: “o conceito de gestão participativa envolve, além dos professores e funcionários, os pais, os alunos e qualquer representante da comunidade que esteja interessado na escola e na melhoria do processo pedagógico”. Levando em conta a participação como um dos princípios da gestão democrática, Teixeira (1987, p.82) acrescenta que,

[...] se a participação for um desejo efetivo e verdadeiro da comunidade ela poderá permitir a criação de mecanismos de influência sobre o poder que democratizem a gestão da escola voltando-a para os interesses da comunidade. No entanto, não se pode esquecer que, ao se manter inalterada a sua estrutura burocrática, a direção poderá manipular a participação com o intuito de reforçar o seu poder.

A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar, destaca Libâneo, (2007). Para essa participação acontecer no âmbito escolar, o diretor deve atuar como um coordenador das atividades.

Percebe-se que a percepção das **coordenadoras A e B** vão ao encontro dos conceitos trazidos pelos autores citados, enfatizando a participação como fundamental na gestão democrática das escolas. Essa participação precisa ser valorizada e praticada pela comunidade escolar e pelos gestores para que realmente se efetive na gestão democrática, tendo como objetivo primeiro a qualidade do ensino.

A questão três era: Você percebe a gestão democrática no ambiente escolar em que trabalha? De que forma? As respostas foram as seguintes:

Coordenadora A:	Coordenadora B:
<p>Sim. A equipe diretiva sempre se reúne para analisar e avaliar o processo educativo da escola por meio da participação coletiva dos professores e gestores administrativos.</p> <p>Acontece também uma avaliação institucional com os pais, onde eles participam dando sugestões e avaliando o educandário, bem como os profissionais (direção, coordenação, atendimento, recepção e professores). Nos conselhos de classe também é oportunizada a participação dos alunos, através do qual podem avaliar a instituição como um todo.</p>	<p>Sim. Todos os professores, funcionários, pais e alunos são ouvidos em suas sugestões em assuntos referentes à escola.</p>

Ambas as participantes citaram alguma forma de participação da comunidade escolar com sugestões e/ou avaliações referentes à escola. Destaca-se a importância desta participação acontecer, tanto nas escolas públicas quanto privadas, pois estas avaliações e sugestões contribuem para a melhoria constante do processo de ensino e aprendizagem. Paro (2006), enfatiza a descentralização de poder na gestão das escolas como uma necessidade para que a comunidade escolar possa efetivar sua participação nas tomadas de decisão. E acrescenta: “não pode haver democracia plena sem pessoas democráticas para exercê-las” (PARO 2006, p.25). Ou seja, a participação da comunidade se torna mais expressiva também à medida que todos reconhecem a importância dela.

Para complementar, tem-se em Libâneo (2007) que “a gestão democrática, por um lado é atividade coletiva que implica a participação e objetivos comuns; por outro, depende também de capacidades e responsabilidades individuais e de uma ação coordenada e controlada”. (LIBÂNEO, 2007, p.326). O mesmo autor ressalta que a participação é um grande diferencial na democratização e na melhoria da educação e, quando a comunidade participa, tem conhecimento para avaliar a qualidade do ensino.

Paro (2006) alerta que a participação da comunidade na gestão da escola, ainda enfrenta muitos desafios, por isso, os envolvidos precisam estar cientes da relevância e necessidade de sua participação. E isto precisa motivá-los a não desistirem diante das dificuldades que enfrentarem. Complementando esta afirmação, Gadotti (2004) enfatiza que não se pode imaginar que a gestão democrática trará soluções para todos os problemas referentes à educação. No entanto, esta é uma forma de preparar os sujeitos para a democratização do poder na escola e na sociedade. E Lück (2002) acrescenta: a participação requer autonomia, participação consciente e compartilhamento de responsabilidades para alcance dos objetivos e metas propostos. Dessa forma, além da escola precisar ter autonomia na escolha de seus objetivos e execução de suas propostas, a comunidade que a compõe precisa de autonomia para participar do processo de organização e nas decisões da unidade escolar. Os conselhos de classe são uma forma de conscientização dos alunos para que também contribuam sugerindo, ouvindo sugestões e avaliando a instituição que frequentam.

A partir das respostas das participantes, percebe-se que as escolas buscaram formas de participação da comunidade escolar. No entanto, estas ações ainda podem ser aprimoradas, mas a comunidade escolar também precisa mostrar-se interessada em reconhecer a importância de sua atuação participativa e consciente.

Na quarta questão as participantes responderam como ocorreu a escolha do gestor escolar na escola em que atua:

<b>Coordenadora A:</b>	<b>Coordenadora B:</b>
Como a escola é Confessional, a mantenedora, Igreja Evangélica Luterana faz uma assembleia para seleção de perfis para assumir a Direção da escola. E foi através desta assembleia.	O diretor é indicado pela Secretaria Municipal de Educação.

Conforme as respostas das participantes, em ambas as escolas a escolha do gestor não contemplou a participação da comunidade escolar. Na primeira, a escolha foi feita através de eleição em assembleia da entidade mantenedora e, na escola pública, a escolha deu-se através de indicação política. A escolha dos

diretores escolares é uma das formas de efetivação da gestão democrática nas escolas públicas. Gadotti; Romão (2004) citam quatro formas de provimento do cargo de diretor classificadas, por exemplo, como: a nomeação (feita por prefeitos ou governadores, com indicação de titulares das Secretarias de Educação ou outras indicações políticas); o concurso público (realizado através de provas e títulos); a eleição (com a participação da comunidade escolar) e o esquema misto. No esquema misto, esclarecem os autores, podemos incluir provas que avaliam o conhecimento técnico e a formação acadêmica do candidato, além de sua experiência, capacidade de liderança, dentre outros pré-requisitos. Este último modelo se aproxima da forma que algumas mantenedoras utilizam para escolha dos diretores das escolas particulares. A nomeação político-partidária é a forma de escolha nas escolas municipais de Santo Ângelo.

Nas escolas públicas, a eleição de diretores tem sido recomendada por seu caráter democrático, pois

[...] À medida que a sociedade se democratiza, e como condição dessa democratização, é preciso que se democratizem as instituições que compõem a própria sociedade. Daí a relevância de se considerar a eleição direta, por parte do pessoal escolar, alunos e comunidade, como um dos critérios para a escolha do diretor de escola pública (PARO, 2003, p. 26).

Diante disso, a eleição direta de diretores tem sido apontada como um avanço no processo de democratização das escolas públicas, no entanto, ela, por si só não garante a participação e o trabalho coletivo. Isto depende de dirigentes escolares, professores, estudantes, funcionários, pais de estudantes e comunidade local. No documento lançado pelo Ministério da Educação em 2004, intitulado “Conselho Escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor”, é ressaltado que o incentivo à participação e práticas democráticas deve ser dado através de mecanismos de participação da comunidade educacional. Estes mecanismos são: Conselho Escolar, grêmios estudantis, associação de pais, conselhos de classes, entre outros, e precisam ter o intuito de possibilitar novos meios de se partilhar as tomadas de decisões nas instituições de ensino (BRASIL, 2004).

Sobre a forma de escolha do coordenador pedagógico, quinta questão da pesquisa, as respostas foram as seguintes:

<b>Coordenadora A:</b>	<b>Coordenadora B:</b>
<p>Num momento crítico da escola, onde ela corria um sério risco de fechar, onde no momento já não havia direção, apenas uma coordenadora pedagógica. Até esse momento fui apenas professora na instituição e, no momento que a coordenadora também pediu seu afastamento, para que a escola não encerrasse suas atividades, assumi também a função de Coordenadora Pedagógica.</p>	<p>O Coordenador Pedagógico é escolhido pelo diretor em consonância com a Secretaria Municipal de Educação</p>

Não existe uma legislação específica para a coordenação pedagógica, nem sobre a formação deste profissional, nem para a forma de sua escolha. Em algumas instituições os coordenadores pedagógicos também são eleitos, juntamente com os diretores, em outras são indicados politicamente, como é o caso da coordenadora B. Vasconcellos (2011) ao falar sobre as características necessárias a quem atuar na coordenação pedagógica, recomenda que este profissional tenha habilidade para trabalhar com o conhecimento, para organização do coletivo e um bom relacionamento interpessoal. Além disso, enfatiza a importância da formação específica para esta atuação, através de cursos de especialização na área da gestão escolar.

Na sexta questão foi perguntado se há participação da coordenação pedagógica na gestão da escola? De que forma?

<b>Coordenadora A:</b>	<b>Coordenadora B:</b>
<p>Sim. São as coordenadoras pedagógicas que são responsáveis por coordenar e acompanhar os trabalhos dos professores, analisar os planos de trabalhos, bem como participar ativamente nas decisões administrativas.</p>	<p>Sim. As decisões são tomadas em conjunto (diretora e coordenadora).</p>

**Ambas as coordenadoras** citaram que se sentem atuantes na gestão da escola, participando de decisões. A gestão da escola envolve aspectos administrativos e pedagógicos, por isso, ressalta-se a importância não somente do gestor escolar, mas também, do coordenador pedagógico. Placco (2008) salienta que os coordenadores pedagógicos desempenham um papel decisivo na gestão escolar, pois contribuem para a democratização das relações na escola, estimulando a participação e contribuindo para a constituição de experiências pedagógicas autônomas e transformadoras.

Lück (2008) enfatiza que quando se pensa em um setor da escola, é preciso pensar em sua relação com os demais setores e com a comunidade. É neste sentido que ela reitera a importância da coordenação pedagógica ter uma estreita relação com a gestão escolar. Esta parceria também oferece uma certa autonomia para a atuação da coordenação pedagógica na organização do trabalho pedagógico, conforme é proposto na Lei 9.394/96 ao incumbir ao diretor escolar de constituir uma gestão democrática e participativa. Ou seja, a ação conjunta da direção escolar e da coordenação pedagógica pode contribuir para o desenvolvimento de ações pedagógicas coletivas que visam um processo de ensino e aprendizagem significativo e voltado para a construção da cidadania.

Ainda pensando no contexto de participação, a questão número sete foi: Há órgãos colegiados atuantes na escola em questão? Se existem, são atuantes? Como acontece sua atuação? Estas tiveram as seguintes respostas:

Coordenadora A:	Coordenadora B:
<p>Sim. Grêmio Estudantil. Por ser uma escola que não tem ensino médio, o Grêmio não tem uma atividade tão atuante. É uma entidade sem fins lucrativos e possibilita aos alunos a oportunidade de criarem e sugerirem outras ações dentro da escola, sempre auxiliados pela direção.</p>	<p>Sim. Conselho Escolar e APM são atuantes. Sua atuação acontece através de reuniões com a direção da escola.</p>

Na escola particular foi citado o Grêmio Estudantil (criado pela Lei 7.398, de 04 de novembro de 1985), que representa os estudantes da escola, com o objetivo

de debater sobre direitos e deveres dos estudantes, bem como assuntos diversos sobre a escola, comunidade e sociedade. Na escola pública a **coordenadora B**, citou o conselho escolar e a Associação de Pais e Mestres (APM). Souza (2015) explica que a APM é um órgão de caráter jurídico, sem fins lucrativos, com participação de educadores e responsáveis pelos estudantes. Tem a finalidade de gerenciar os recursos financeiros, incluindo verbas públicas, parcerias, convênios e doações e precisa ter comunicação com o Conselho Escolar. Conforme a publicação do Ministério da Educação, “Os Conselhos Escolares e a construção da proposta educativa da escola” (BRASIL, 2004), tem-se que os Conselhos Escolares precisam ser compostos pela “direção da escola e a representação dos estudantes, dos pais ou responsáveis pelos estudantes, dos professores, dos trabalhadores em educação não-docentes e da comunidade local” (op. Cit. p.44). Este é o órgão máximo de deliberações na escola, tendo função consultiva, fiscal e mobilizadora. As decisões deste Conselho precisam ser tomadas coletivamente, em suas reuniões, abrangendo questões administrativas, financeiras e pedagógicas. A escolha dos Conselhos Escolares precisa considerar a possibilidade de participação:

o importante é a representatividade, a disponibilidade e o compromisso; é saber ouvir e dialogar, assumindo a responsabilidade de acatar e representar as decisões da maioria, sem nunca desistir de dar opiniões e apresentar as suas propostas, pois os Conselhos Escolares são, acima de tudo, um espaço de participação e, portanto, de exercício de liberdade (BRASIL, 2004, p. 45).

Esse espaço de participação também precisa ser possibilitado pela gestão escolar e sistemas de ensino, para que não haja apenas um órgão colegiado formado, mas, sim atuante. Conforme relato da **coordenadora B**, as reuniões acontecem, mas não foi descrita a frequência, nem as possibilidades de atuação deste órgão. De acordo com o relato da **Coordenadora A**, o Grêmio Estudantil tem atuação na escola. Em geral eles participam dando sugestões, ideias de melhorias, tanto para o espaço físico ou materiais quanto em relação ao processo de ensino e aprendizagem e se mobilizam elaborando projetos para que estas necessidades sejam alcançadas. Ambas as instituições poderiam ampliar a presença dos órgãos colegiados. A instituição particular poderia contar com a APM para que haja maior atuação das famílias na gestão democrática. Na instituição pública o Grêmio Estudantil possibilitaria aos alunos mais uma oportunidade de participação.

A oitava questão era a seguinte: Como aconteceu a construção do PPP? Quem participou?

Coordenadora A:	Coordenadora B:
A construção aconteceu a partir das reformas e mudanças na Instituição. Coordenação, direção e professores.	A construção do PPP aconteceu com a participação dos professores, funcionários, pais, alunos... Através de questionários, onde foi possível opinar.

A construção do Projeto Político-Pedagógico com a participação da comunidade escolar é um dos princípios da gestão democrática. Conforme relato da **Coordenadora A**, esta construção na instituição particular envolveu apenas a direção, coordenação e professores. Conforme o relato da Coordenadora B, na escola municipal houve participação da comunidade escolar através de questionários.

Diógenes e Carneiro (2005) salientam que a construção coletiva do PPP é fundamental para o exercício da democracia e para a formação de sujeitos críticos e conscientes de sua participação na sociedade. E acrescentam que a construção coletiva do PPP é importante também para a autonomia da escola pública. Para Veiga (2001), o PPP é um documento norteador de todas as ações da escola definidas coletivamente, visando atender as necessidades do processo ensino-aprendizagem, que tipo de cidadãos a escola quer formar e que tipo de escolar se objetiva ter. Vasconcellos (2010, p. 169) afirma que:

O Projeto Político Pedagógico (ou Projeto Educativo) é o plano global da instituição. Pode ser entendido como a sistematização, nunca definitiva, de um processo de Planejamento Participativo, que se aperfeiçoa e se concretiza na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar. É um instrumento teórico-metodológico para a intervenção e mudança da realidade. É um elemento de organização e integração da atividade prática da instituição neste processo de transformação.

Ou seja, o PPP é um documento que precisa ser avaliado e aperfeiçoado continuamente, para que realmente cumpra a sua função principal e não se torne apenas um documento que cumpre sua função burocrática. Cabe também à coordenação pedagógica além de coordenar a elaboração deste documento,

orientar a sua avaliação e atualização. Conforme relato da **Coordenadora A**, embora o PPP da instituição tenha sido construído sem a participação da comunidade, as famílias participam da avaliação institucional, na qual podem avaliar a escola como um todo e dar sugestões de melhorias; isto também caracteriza uma ação democrática. A **Coordenadora B** relatou a participação da comunidade na construção do PPP através de questionários, no entanto não informou detalhes desta participação, nem citou se o mesmo passou por avaliações após ser construído. **Ambas as coordenadoras** citaram algumas características da gestão democrática na construção ou avaliação do PPP, percebe-se que nas duas instituições esta participação pode ser aprimorada, ampliando a participação da comunidade escolar, seja na construção ou avaliação deste documento tão relevante.

Quais são os maiores desafios da sua atuação na coordenação pedagógica? Caso existam, como superá-los? Esta foi a pergunta de número nove, para a qual foram dadas as respostas:

Coordenadora A:	Coordenadora B:
A afirmação como orientador do trabalho coletivo, pelo fato de ser também professora em sala de aula, e os colegas não entenderem a cobrança como Coordenadora Pedagógica. Para superá-los precisei buscar o apoio da direção e também uma forma de “impor” o meu trabalho.	Nossa escola tem Educação Infantil e Ensino Fundamental até o 5º ano, por isso, os desafios são corriqueiros de uma escola pequena, possíveis de serem enfrentados.

Sempre há desafios para o trabalho da coordenação pedagógica, independente do número de alunos atendidos na instituição. Vasconcellos (2007) explica que, muitas vezes, o coordenador pedagógico é visto como um fiscalizador, tanto do PPP quanto do trabalho docente. Isto dificulta a relação com os professores que podem tornar-se resistentes à presença do coordenador, como se ele fosse um “dedo duro”, relatando as ações dos professores para a direção da escola. Por outro lado, conforme o autor, por vezes, este profissional é visto como um “bombeiro” do qual os professores esperam resultados imediatos, “apagando os incêndios”,

resolvendo imediatamente as dificuldades enfrentadas nas salas de aula, sejam de aprendizagem ou comportamentais dos alunos.

Nestas situações de imediatismos, especialmente em relação ao comportamento, Vasconcellos (2014) alerta para os professores não causarem o que ele chama de Síndrome de Encaminhamento quando, diante de qualquer dificuldade, convidam o aluno a se retirar da sala de aula, para que a direção ou a coordenação pedagógica da escola tomem providências. Se isto se tornar repetitivo, o professor pode estar passando para o aluno a mensagem de que não pode com o aluno, mas na escola tem alguém que pode. Não é com esta finalidade que as escolas têm a figura do coordenador pedagógico atuando na instituição.

A décima questão foi a seguinte: Na escola em que atua precisa exercer outras atividades que não as atribuídas à função de coordenação pedagógica? Em caso positivo, acredita que isso prejudica a sua atuação como coordenador (a) pedagógica (a)? Por quê?

Coordenadora A:	Coordenadora B:
Algumas vezes, sim. Prejudica algumas vezes pelo fato de ocupar muito tempo com essas tarefas, onde naquele momento deixo de lado a parte pedagógica específica que é acompanhar e analisar o trabalho do professor em sala de aula.	Sim, às vezes é necessário. Não me sinto prejudicada, tudo o que é feito para o bem da escola é satisfatório.

É bastante comum coordenadores pedagógicos terem de atuar nos chamados desvios de função, substituindo professores ou realizando atividades burocráticas ou outras que não fazem parte de seu planejamento. Pelo relato de ambas as coordenadoras, por vezes precisam fazer este tipo de atividades. A **coordenadora A** relatou que isto prejudica sua atividade pedagógica. A **coordenadora B** relatou que não sente prejuízo em suas atividades; isto pode se dar por não haver um planejamento de suas atividades ou por se tratar de uma escola pequena, como ela relatou anteriormente.

Quais são, na sua opinião, as principais necessidades para exercer o cargo na coordenação pedagógica? Esta foi a décima primeira questão, sendo respondido assim:

Coordenadora A:	Coordenadora B:
Saber orientar e direcionar o trabalho dos professores em sala de aula, principalmente no que diz respeito ao processo ensino – aprendizagem.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Fazer ponte entre família e escola;</li> <li>* Discutir com os professores aspectos relativos ao rendimento escolar;</li> <li>* Organizar e escolher assuntos para a formação dos professores;</li> <li>* Ter espírito de liderança;</li> <li>* Liderar a construção do PPP;</li> <li>* Coordenar tudo que diz respeito ao funcionamento pedagógico da escola.</li> </ul>

As questões nove, dez e onze podem ser analisadas conjuntamente, pois se tratam especificamente da atuação da coordenação pedagógica, os desafios desta atuação, a sua rotina no cotidiano escolar e as suas principais necessidades para exercer esta função. O coordenador pedagógico precisa planejar suas atividades, especialmente para que suas atividades “emergenciais” não superem o tempo dedicado ao processo de ensino e aprendizagem e à formação dos professores. Isto depende do reconhecimento de seu próprio papel, da importância de sua atuação, tanto num contexto de autovalorização como a valorização deste profissional por parte dos professores e da comunidade. Estes também precisam enxergá-lo mais como um aliado do que como um fiscal, explica Vasconcellos (2011). Ele ainda acrescenta que o coordenador precisa “Acolher, Provocar, Subsidiar e Interagir” (op. Cit, s.p.) com os professores, da mesma forma que estes precisam demonstrar estas ações com seus alunos. Ao mesmo tempo,

O coordenador, como todo educador, vive esta eterna tensão entre a necessidade de dirigir, orientar, decidir, limitar, e a necessidade de abrir, possibilitar, deixar correr, ouvir, acatar, modificar-se. Todavia, o dirigir, o orientar, mais do que o sentido restritivo, tem o objetivo de provocar, despertar para a caminhada, para a travessia, para abandonar o aconchego do já sabido, do já vivido. (VASCONCELLOS, 2011, s.p.).

Dessa forma, o autor enfatiza a necessidade de o coordenador pedagógico ter consciência de seu papel, acompanhando o PPP da escola, formando professores e mediando a relação entre pais, alunos e direção. **Ambas as coordenadoras** citaram esta necessidade na pesquisa. Através da mediação das relações entre todos os grupos na escola, o coordenador pedagógico contribui para a construção de ações coletivas. Libâneo (2007) enfatiza que quem atua em cargos de liderança como a direção ou coordenação pedagógica, precisa possibilitar que todos contribuam com sugestões, críticas e encaminhamentos, pois esta é uma demonstração de gestão democrática e participativa.

Orsolon (2008, p. 21) complementa que “o coordenador como um dos articuladores desse trabalho, precisa ser capaz de ler, observar e congregar as necessidades dos que atuam na escola”. Estes são alguns dos desafios que este profissional precisa enfrentar para que haja um resgate de sua identidade e a eficiência em sua prática, de forma a contribuir efetivamente com o processo de ensino e aprendizagem no espaço em que está inserido.

Libâneo (2007) conclui que a coordenação pedagógica e professores precisam ter uma reflexão constante sobre a prática e na prática. Ou seja, o desenvolvimento de uma escola de qualidade é responsabilidade de todos os envolvidos no processo de ensino e aprendizagem. A atuação da coordenação pedagógica é de grande relevância na comunicação com os pais, buscando estratégias de aprendizagem quando os alunos apresentam dificuldades. Destaca-se também a importância deste profissional ter suas práticas fundamentadas em orientações teóricas, isto contribui para a segurança em sua atuação e para o resgate da identidade em sua prática. O coordenador pedagógico precisa sempre atuar articulado à gestão da escola, refletindo a gestão democrática em suas ações.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir desta pesquisa foi possível refletir sobre a gestão das escolas, a atuação do coordenador pedagógico e a participação da comunidade escolar neste contexto. Percebeu-se a mudança na concepção de administração escolar, com a centralidade das decisões no diretor, para a concepção de gestão democrática, a qual sugere a participação de todos os envolvidos no processo educacional. Embora prevista desde a Constituição Federal de 1988 e reforçada pela Lei 9.394/96, ainda são necessários muitos avanços para que a gestão democrática das escolas funcione efetivamente. A amostragem desta pesquisa é pequena, mas reflete a situação de muitas escolas em nosso país, pois mesmo após tantos anos, muitos estudos são desenvolvidos atualmente e enfatizam as necessidades de aprimoramento deste processo de gestão.

As coordenadoras pedagógicas participantes desta pesquisa, relataram como ocorre a participação da comunidade em cada instituição, e explanaram também sobre a própria atuação. A legislação vigente prevê a gestão democrática das escolas públicas, e é neste contexto que muitas vezes ela não se manifesta. No município de Santo Ângelo/RS, por exemplo, ainda são escolhidos gestores escolares vinculados à eleição político-partidária; este é um dos itens que precisa ser aprimorado na gestão democrática deste sistema de ensino. As escolas públicas precisam muito de uma comunidade escolar atuante e consciente de seu papel para a qualidade do ensino. Foram citados o conselho escolar e a APM - estes órgãos desempenham um papel muito significativo sendo atuantes, no entanto, foi citada apenas a participação em reuniões, não sendo relatada uma forma de atuação específica.

A escola particular na qual uma das coordenadoras pedagógicas participantes atua, tem seu gestor escolhido pela entidade mantenedora. Esta escolha na maioria das vezes é feita desta forma por redes de ensino às quais as escolas são filiadas. Nas escolas particulares algumas questões administrativas não podem ser externadas, a exemplo de inadimplências, concessões de bolsas de estudo, por isso, nestas instituições há necessidade de cautela em algumas informações administrativas. Isto não impede a participação da comunidade escolar através de outros meios. Na escola participante foi citada a avaliação institucional feita pelos familiares dos alunos, através da qual podem avaliar tanto o processo de ensino e

aprendizagem quanto o trabalho de toda a equipe da escola e a estrutura física. Também foi relatada a participação do Grêmio Estudantil, oportunidade dada aos alunos para sua atuação e avaliação. Estas avaliações são consideradas e, na medida do possível, as reivindicações são atendidas.

As coordenadoras pedagógicas de ambas as instituições descreveram que têm oportunidade de participação na gestão escolar das respectivas instituições em que exercem este papel. Da mesma forma, reconhecem a relevância de sua atuação, contribuindo para a formação dos alunos através do acompanhamento do trabalho dos professores, não fiscalizando-os ou buscando soluções de problemas emergenciais. O objetivo é que além de mediar as relações na escola possam auxiliar na busca de soluções para as dificuldades enfrentadas na aprendizagem e priorizando a qualidade do ensino em cada escola. Se as coordenadoras se sentem parte da gestão democrática é porque os gestores destas instituições também possibilitam esta atuação, descentralizando as decisões de si mesmos, pois de nada adianta um discurso democrático que não acontece na prática.

Com as informações dadas através dos questionários percebeu-se que na escola particular a construção do PPP ficou bastante centralizada nos professores, coordenadores e direção. Esta poderia ser uma avaliação a ser feita na escola, de maneira que a participação dos pais, alunos, funcionários e comunidade local também aconteça. Segundo relato da coordenadora da escola municipal isto foi oportunizado naquele contexto, mas, não foi citada nenhuma forma de avaliação do documento, se ocorreu ou não. Este é um dos desafios da coordenação pedagógica: a elaboração e avaliação participativa do PPP, contando com todos os envolvidos no processo educacional.

Neste estudo foi analisada a atuação da coordenação pedagógica, especialmente após a Lei 9.394/96, a partir da qual a supervisão do trabalho do professor perdeu espaço para uma ação mais democrática. Ainda existe uma crise de identidade na atuação de muitos coordenadores pedagógicos, bem como na visão que os professores têm deste profissional. Por isso, muitas vezes, as atividades desenvolvidas pelos coordenadores acabam sendo fora de seu planejamento, prejudicando a sua atuação nos espaços em que eles realmente precisam atuar.

Com esta pesquisa, conclui-se que o coordenador pedagógico tem um papel fundamental para a aprendizagem dos alunos, priorizando a qualidade do ensino e

como mediador das relações que envolvem a gestão escolar. Sua formação é outro aspecto que precisa ser observado, a fim de que contribua efetivamente e desempenhe este papel no contexto da gestão democrática. Quem assume a função de coordenação pedagógica precisa ter ciência da importância de suas ações; esta também é uma forma de resgatar e reconstruir a história deste profissional nas escolas, especialmente as voltadas aos princípios democráticos.

## REFERÊNCIAS

- BELLO, Isabel Melero; PENNA, Marieta Gouvêa O. O papel do coordenador pedagógico nas escolas públicas paulistanas: entre as questões pedagógicas e o gerencialismo. **Educar em Revista**, Curitiba, Brasil, Edição Especial n. 1, p. 69-86, jun. 2017. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-40602017000500069&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-40602017000500069&script=sci_abstract&tlng=pt)>. Acesso em: 10 set. 2018.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)>. Acesso em: 07 ago. 2018.
- BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Os Conselhos Escolares e a construção da proposta educativa da escola**. Brasília, DF: 2004. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce\\_cad1.pdf](http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_cad1.pdf)>. Acesso em: 21 out. 2018.
- BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Conselho Escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor**. Brasília, DF: 2004. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce\\_cad5.pdf](http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_cad5.pdf)>. Acesso em: 17 out. 2018.
- BRASIL. Casa Civil. **Lei nº 7.398**, de 4 de novembro de 1985. Dispõe sobre a organização de entidades representativas dos estudantes de 1º e 2º graus e dá outras providências. Brasília, DF: 1985. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L7398.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L7398.htm)>. Acesso em: 18 out. 2018.
- BRASIL. Ministério da Educação. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as **Leis de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/leis/L9394.htm)> Acesso em: 05 set. 2018.
- BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Conselho Pleno. **Resolução Nº 2**, de 1º de julho de 2015. Define as Diretrizes Curriculares Nacionais para a formação inicial em nível superior e para a formação continuada. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/docman/agosto-2017-pdf/70431-res-cne-cp-002-03072015-pdf/file>>. Acesso em: 08 set. 2018.
- BRASIL. Ministério da Educação. **Resolução CNE/CP Nº 01**, de 15 de maio de 2006. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Pedagogia Licenciatura. Conselho Nacional de Educação – Conselho Pleno. Brasília, 2006. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rcp01\\_06.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rcp01_06.pdf)>. Acesso em: 08 set. 2018.
- CÂNDIDO, Rita de Kassia; GENTILINI, João Augusto. Base Curricular Nacional: reflexões sobre autonomia escolar e o Projeto Político-Pedagógico. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**. São Paulo, v. 33, n. 2, p. 323 - 336, mai/ago. 2017. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/index.php/rbpa/issue/view/3233>>. Acesso em: 15 fev. 2018.

CORRÊA, Shirlei; FERRI, Cássia. Coordenação pedagógica: das influências históricas à ressignificação de uma nova prática. **Revista Entreideias**, Salvador, v. 5, n. 1, p. 41-56, jan./jun. 2016. Disponível em: <<https://portalseer.ufba.br/index.php/entreideias/article/viewFile/22577/14428>>. Acesso em: 09 set. 2018.

DIÓGENES, Elione Maria N.; CARNEIRO, Maria Joyce C. A gestão participativa e o projeto político-pedagógico: Um exercício de autonomia. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**. Fortaleza. v. 21, n. 1/2, p. 136 – 152, jan./dez. 2005. Disponível em: <<http://www.seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/23513/13602>>. Acesso em: 17 fev. 2018.

DRABACH, Neila P; MOUSQUER, Maria Elizabete L. Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades. **Currículo sem Fronteiras**, Santa Maria, v.9, n.2, pp.258-285, Jul/Dez 2009 Disponível em: <[https://ead08.proj.ufsm.br/moodle2\\_UAB/pluginfile.php/319911/mod\\_resource/content/1/Dos%20primeiros%20escritos%20sobre%20educação%20no%20Brasil.pdf](https://ead08.proj.ufsm.br/moodle2_UAB/pluginfile.php/319911/mod_resource/content/1/Dos%20primeiros%20escritos%20sobre%20educação%20no%20Brasil.pdf)>. Acesso em: 20 nov. 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GADOTTI, Moacyr. **Escola Cidadã**. São Paulo: Cortez, 2004.

GADOTTI, M.; ROMÃO, J. E. **Autonomia da escola: princípios e propostas**. São Paulo: Cortez: IPF, 2004.

LÜCK, Heloisa et al.. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 6. ed. Rio de Janeiro: DP & A, 2002.

LÜCK, Heloísa. **Ação Integrada: Administração, Supervisão e Orientação Educacional**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. 8. Ed. Petrópolis: Vozes, 2011

LÜCK, Heloísa. Heloísa Lück fala sobre os desafios da liderança nas escolas. In: **Revista Gestão Escolar**. São Paulo, 01 Abr. 2009. Disponível em: <<https://gestaoescolar.org.br/conteudo/787/heloisa-luck-fala-sobre-os-desafios-da-lideranca-nas-escolas>>. Acesso em: 10 set. 2018.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. **Pesquisa em educação; abordagens qualitativas**. São Paulo, EPU, 1986.

LIBÂNEO, José Carlos. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2007

NASCIMENTO, Priscila X. S.; MARQUES, Luciana Rosa. As interfaces da participação da família na gestão escolar. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**. v. 28, n. 1, p. 68 – 85, jan./abr. 2017. Disponível em <<http://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/36143>>. Acesso em: 10 fev. 2018.

ORSOLON, Luiza Angelina M. O coordenador/formador como um dos agentes de transformação da/na escola. In: ALMEIDA, Laurinda Ramalho; PLACCO, Vera Maria N. De Souza. **O Coordenador Pedagógico e o Espaço da Mudança**. São Paulo: Edições Loyola, 2010. p 17 - 26.

PARO, Vitor. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. **Revista Educação e Pesquisa**, São Paulo, v.36, n.3, p. 763-778, set./dez. 2010. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/ep/v36n3/v36n3a08.pdf>>. Acesso em: 06 set. 2018

PARO, Vitor. **Gestão Escolar Democrática**. Vídeo, 2013. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=WhvyRmJatRs>>. Acesso em: 18 jan. 2018.

PARO, Vitor. **Eleição de diretores: A escola pública experimenta a democracia**. 2. ed. São Paulo: Xamã, 2003.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da Escola Pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2006.

PLACCO, Vera Maria. **O coordenador pedagógico e o espaço de mudança**. 5. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2008.

SAVIANI, Dermeval. A supervisão educacional em perspectiva histórica: da função à profissão pela mediação da ideia. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Supervisão educacional para uma escola de qualidade: da formação à ação**. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2008.

SOUZA, Joelma. A diferença entre Conselho Escolar e APM. **Revista Gestão escolar**, São Paulo, Abril 2015. Disponível em <<https://gestaoescolar.org.br/conteudo/1110/a-diferenca-entre-conselho-escolar-e-apm>>. Acesso em: 21 out. 2018

TEIXEIRA, Hélio Janny. **Da Administração Geral à Administração Escolar: Uma Revalorização do Papel do Diretor da Escola Pública**. São Paulo – SP: Editora Edgard Blucher Ltda, 2003.

TEIXEIRA, M. C. S. Alternativas organizacionais: um estudo do redimensionamento das questões educacionais e administrativas. FISCHMANN, R. (Org.). **Escola brasileira: temas e estudos**. São Paulo: Atlas, 1987. p. 72-88.

VASCONCELLOS, Celso dos S. **O Professor Coordenador Pedagógico como Mediador do Processo de Construção do Quadro de Saberes Necessários**. Texto, Libertad, 2011. Disponível em: <[http://www.celsovasconcellos.com.br/index\\_arquivos/Page4256.htm](http://www.celsovasconcellos.com.br/index_arquivos/Page4256.htm)>. Acesso em: 28 abr. 2018.

VASCONCELLOS, Celso dos S. **Coordenação do Trabalho Pedagógico: do Projeto Político-Pedagógico ao Cotidiano de Sala de Aula.** 8.ed. São Paulo: Libertad, 2007.

VASCONCELLOS, Celso dos S. Desafio da Qualidade da Educação: Gestão da Sala de Aula. In: VASCONCELLOS, Celso dos S. **Gestão da Sala de Aula.** São Paulo: Libertad, 2014 (no prelo)

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Planejamento: Projeto de Ensino-Aprendizagem e Projeto Político-Pedagógico – elementos metodológicos para elaboração e realização.** 21. ed. São Paulo: Libertad Editora, 2010.

VEIGA, A Ilma Passos. (Org.). **Projeto político-pedagógico da escola: Uma construção possível.** 12. ed. Campinas, SP: Papirus, 2001.

**APÊNDICE A – Questionário para pesquisa com Coordenadores Pedagógicos**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**  
**UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL**  
**CENTRO DE EDUCAÇÃO**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL**  
**ACADÊMICA: DAMARIS RAMSON FUHRMANN SELING**

1. Qual a sua formação e o tempo de atuação na coordenação pedagógica?
2. Qual a sua concepção de gestão democrática?
3. Você percebe a gestão democrática no ambiente escolar em que trabalha? De que forma?
4. Como ocorreu a escolha do gestor escolar?
5. E a escolha do coordenador pedagógico?
6. Há participação da coordenação pedagógica na gestão da escola? De que forma?
7. Há órgãos colegiados atuantes na escola em questão (APM, grêmios estudantil...). Se existem, são atuantes? Como acontece sua atuação?
8. Como aconteceu a construção do PPP? Quem participou?
9. Quais são os maiores desafios da sua atuação na coordenação pedagógica? Caso existam, como superá-los?
10. Na escola em que atua precisa exercer outras atividades que não as atribuídas à função de coordenação pedagógica? Em caso positivo, acredita que isso prejudica a sua atuação como coordenador (a) pedagógica (a)? Por quê?
11. Quais são, na sua opinião, as principais necessidades para exercer o cargo na coordenação pedagógica?

**APÊNDICE B - Termo de consentimento para publicação.**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**  
**UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL**  
**CENTRO DE EDUCAÇÃO**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL**  
**TERMO DE CONSENTIMENTO PARA PUBLICAÇÃO**

Este termo refere-se à monografia intitulada: “O Coordenador Pedagógico na Gestão Escolar”, desenvolvido no Programa de Pós-graduação – Especialização em Gestão Educacional de autoria de Damaris Ramson Fuhrmann Seling, sob a orientação de Ma. Micheli Daiani Hennicka.

A presente pesquisa tem como objetivo: Compreender como surgiu a função de Coordenador Pedagógico; Refletir acerca das atribuições do coordenador pedagógico na escola; Analisar e identificar as possibilidades e os desafios do coordenador pedagógico na escola e na gestão escolar em especial.

Os resultados desta monografia serão divulgados na íntegra ou em partes, por meio de publicação impressa ou *online*, com fins acadêmicos e culturais. Nesse sentido, são utilizados fragmentos das respostas do questionário.

**Questionário realizado no dia \_\_\_/\_\_\_/18.**

Eu, \_\_\_\_\_, abaixo assinado, entrevistado para a monografia “O Coordenador Pedagógico na Gestão Escolar”, autorizo a publicação do texto citado, e concordo que meu nome fictício seja mencionado.

---

Nome do entrevistado

Santo Ângelo, \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2018.