



GESTÃO DEMOCRÁTICA: A ARTICULAÇÃO DO COORDENADOR PEDAGÓGICO NO PROCESSO DE ENSINO APRENDIZAGEM

Gabriella de Albuquerque Rodrigues Palma
gabriellanat@hotmail.com

Palavras-chave: Coordenador Pedagógico; Projeto Político Pedagógico; Democratização do Ensino.

RESUMO

Este artigo busca analisar e refletir sobre a especificidade do coordenador pedagógico frente à gestão democrática no que se refere a uma educação de cunho participativo, no sentido de integrar os envolvidos ao processo ensino aprendizagem, mantendo as relações interpessoais de maneira saudável, valorizando a formação do professor e a sua própria formação enquanto pedagogo. Para tanto se faz um breve apontamento quanto ao perfil do coordenador pedagógico como um agente de mudança de paradigmas, apontando por fim as principais ações deste profissional, enquanto peça imprescindível para efetividade da construção de uma educação acessível e de qualidade a todos.

INTRODUÇÃO

Diante das mudanças que vem ocorrendo nas últimas décadas na área econômica, política e social a escola como instituição de ensino e propagadora de ideologias tem enfrentado desafios que comprometem a sua ação frente às exigências que surgem. Deste modo, os profissionais que fazem parte da escola devem estar conscientes de suas atribuições enquanto formadores. Tornando-se necessário a presença de um coordenador pedagógico preparado para exercer a função de coordenar e supervisionar todas as atividades relacionadas com o processo ensino e aprendizagem, sabendo reconhecer e conhecer as necessidades reais da escola, propiciando subsídios necessários à atuação docente no tocante de uma gestão democrática e participativa.

Numa gestão participativa afirma Libâneo (1996, p. 200) “quem ocupa cargos de liderança, como coordenador pedagógico ou diretor, precisa despir-se do posicionamento predominantemente autocrático para possibilitar o desenvolvimento de um clima em que todos contribuam com ideias, críticas, encaminhamentos”.

Nesse sentido, o coordenador pedagógico assume relevantes contribuições na perspectiva da democratização do ensino, visto que ele exerce um papel essencial dentro dessa conjuntura, pois é através das suas ações no intuito de subsidiar e organizar todos na busca de tomada de decisão frente à solidificação da gestão democrática que seu trabalho deve estar pautado.

Desta forma, o presente artigo inicialmente levanta algumas discussões, fundamentando-se em autores que estudam sobre a temática gestão democrática, fazendo um paralelo do papel do coordenador pedagógico frente à gestão democrática no que tange ao processo ensino aprendizagem. Em

seguida aponta quais as especificidades da ação deste profissional dentro das instituições de ensino no intuito de facilitar a promoção de saberes.

1. GESTÃO DEMOCRÁTICA: O PAPEL DO COORDENADOR COMO AGENTE DE MUDANÇAS

O termo gestão democrática tem levantado sérias discussões acerca da sua efetiva contribuição quanto ao processo de ensino aprendizagem no âmbito escolar, visto que ainda hoje em muitos lugares percebe-se que prevalece um sistema hierárquico que pretensamente coloca o poder nas mãos do diretor, que na realidade assume um mascaramento, pois este também obedece às imposições e determinações do sistema, seja municipal, estadual ou federal.

Partindo do pressuposto de que a busca por uma educação de qualidade exige igualdade para todas as camadas sociais, a escola não pode mais permanecer atrelada aos mecanismos de controle social e econômico do sistema capitalista. Portanto, faz-se necessário uma maior participação dos sujeitos envolvidos no processo educacional, pois enquanto a escola permanecer presa aos mecanismos de controle, e estes por sua vez, ditando as normas e as regras, jamais a educação conseguirá alcançar seus próprios objetivos e jamais teremos realmente uma gesta democrática nas escolas públicas.

Para Oliveira (1997, p.44): melhorar a qualidade da educação vai muito além da promoção de reformas curriculares, implica, antes de tudo, criar novas formas de organização do trabalho na escola, que não apenas se contraponham às formas contemporâneas de organização e exercício do poder, mas que constituam alternativas práticas possíveis de se desenvolverem e de se generalizar, pautadas não pelas hierarquias de comando, mas por laços de solidariedade.

A gestão democrática consiste na mediação das relações intersubjetivas, compreendendo, antes e acima das rotinas administrativas, a identificação das necessidades reais da escola, a negociação de propósitos, a definição clara de objetivos e estratégias de ação, coordenação e acompanhamento de ações pactuadas e mediação de conflitos. De modo a ser vista, não somente como premissa básica do novo paradigma social, mas como um objetivo a ser perseguido e aprimorado na prática do cotidiano escolar.

Neste contexto, o coordenador pedagógico assume um importante papel favorecendo a construção de

um ambiente democrático e participativo, onde se incentive a produção do conhecimento por parte da comunidade escolar, promovendo mudanças atitudinais, procedimentais e conceituais nos indivíduos. O coordenador pedagógico torna-se peça fundamental no espaço escolar, pois busca integrar os envolvidos no processo ensino aprendizagem mantendo as relações interpessoais de maneira saudável, valorizando a formação do professor, desenvolvendo habilidades para lidar com as diferenças, estimulando, desta forma, o processo de reflexão sobre a gestão democrática, visando alternativas para colocá-la em prática.

Sabe-se que desenvolver a gestão democrática na escola, não é uma tarefa fácil, visto que, exige um trabalho complexo, cheio de desafios, principalmente no sentido de construir alternativas para que realmente a gestão democrática tenha ações concretas no contexto escolar. Sendo necessário, criar soluções, mudar práticas, reconhecer limites, enfim, empreender mudanças em toda cultura organizacional, tarefa difícil para o coordenador pedagógico, visto que a maioria dos atores do processo educativo não se mostram abertos a repensarem suas práticas educacionais, o que implica negativamente no processo educacional como um todo, tornado-se um problema que deve ser analisado por todos que estão inseridos nesse processo.

Ressaltam os autores Wittmann e Klippel (2010, p.144): As práticas em gestão escolar, na construção de uma educação emancipatória, são necessariamente compartilhadas. A exigência do compartilhamento é decorrência do cumprimento das funções substantivas da gestão escolar e da evolução das teorias que sustentam a administração da educação. O enfrentamento dos desafios de uma educação exclusiva, para a coordenação de uma prática pedagógico-didática inclusiva, exige compartilhamento da equipe gestora e a articulação entre a comunidade escolar e a comunidade local.

Como agente responsável pelo processo educativo, tendo como objetivo favorecer o trabalho docente na escola, o coordenador pedagógico deve sensibilizar seu saber-fazer de maneira não centralizadora, tomando as decisões de acordo com o bem comum do coletivo. Embora muitos profissionais enxerguem no coordenador pedagógico uma figura responsável em saber todas as respostas para os encaminhamentos pedagógicos, é necessário que este sujeito tenha liderança pedagógica em buscar no coletivo as respostas aos desafios que se apresentam no ambiente escolar.

2. AÇÕES DO COORDENADOR PEDAGÓGICO FRENTE A GESTÃO DEMOCRÁTICA

São muitas as atribuições do coordenador pedagógico no que tange a democratização da gestão escolar, entre elas expressa-se o ato de concomitantemente com a direção articular parcerias que favoreçam a criação de vínculos de respeito e trocas de experiências, contribuindo para o processo educacional.

Para Piletti (1998, p.125) são quatro as atribuições principais do coordenador pedagógico frente o processo da gestão democrática:

- a) acompanhar o professor em suas atividades de planejamento, docência e avaliação;
- b) fornecer subsídios que permitam aos professores atualizarem-se e aperfeiçoarem-se constantemente em relação ao exercício profissional;
- c) promover reuniões, discussões e debates com a população escolar e a comunidade no sentido de melhorar sempre mais o processo educativo;
- d) estimular os professores a desenvolverem com entusiasmo suas atividades, procurando auxiliá-los na prevenção e na solução dos problemas que aparecem.

Deste modo, a coordenação pedagógica depende de uma ação que dinamize a integração das dimensões política, pedagógica e administrativa da gestão escolar, a fim de contribuir para melhoria do processo ensino aprendizagem, objetivando o sucesso de todos os alunos.

Entretanto, um dos maiores desafios atuais do coordenador pedagógico esta em delimitar seu espaço de atuação. Visto que a sua identidade e função na escola, muitas vezes ignorada, assume atribuições que não competem ao seu campo de atuação, comprometendo sua especificidade. Muitos coordenadores acabam assumindo um papel que se espera dele, passando a incorporar um modelo imposto por crenças institucionais de senso comum.

Quanto ao tema Bartman (1998) comenta que o coordenador pedagógico muitas vezes não sabe qual função deve cumprir na escola, que objetivos perseguir. Não tendo consciência do seu papel de orientador.

Assumindo diversos perfis construídos no cotidiano escolar, a identidade deste profissional desdobra-se em diferentes posicionamentos entre rupturas e permanências, todavia, não pode se perder de vista a sua atribuição maior na convergência da formação de si e do outro. Nesse sentido, deve se buscar um novo olhar acerca da relevância do coordenador pedagógico no processo da gestão democrática, mediado pelo equilíbrio de suas atribuições como um dos eixos imprescindíveis à melhoria das práticas pedagógicas, de modo que cada um e todos se tornam corresponsáveis pelo processo ensino aprendizagem.

Dessa forma, planejar a ação pedagógica, sua

função primordial requer que o coordenador pedagógico transite plenamente pelo ambiente escolar, bem como pela comunidade que o cerca, atuando como articulador, formador e transformador das práticas escolares.

2.1 O aspecto articulador da função do coordenador pedagógico:

O coordenador pedagógico deve atuar como o principal elemento de ligação entre os agentes envolvidos com o processo ensino aprendizagem, visto que a função da coordenação implica na articulação os diversos saberes constituídos pela formação profissional sob a perspectiva do trabalho coletivo. A mediação da coordenação pedagógica torna-se fundamental justamente por articular os profissionais e os seus saberes, tendo em vista o planejamento coletivo e a interdisciplinaridade. A ação educativa quando planejada e discutida com todos os participantes da escola torna o processo educacional muito mais rico e acessível. Sendo através de formas interativas de trabalho, em momentos de estudos, reflexões e ações conjuntas que se torna possível à efetividade de um trabalho pedagógico participativo.

A coordenação pedagógica frente o processo da gestão democrática deve garantir espaços dialógicos, fortalecendo assim a vitalidade projetiva dos atores sociais na luta por uma educação de qualidade, primando pela superação dos obstáculos que inviabilizam as ações coletivas. As relações interpessoais também permeiam a prática do coordenador que precisa articular as instâncias escola e família, sabendo ouvir, observar e falar a todos que buscam a seu suporte pedagógico, promovendo interações no sentido de possibilitar trocas de saberes e experiências.

2.2 O Coordenador pedagógico como formador:

Quanto ao caráter formador da função, o coordenador pedagógico precisa programar as ações viabilizando a formação do grupo para qualificação continuada dos sujeitos envolvidos. Desta forma, muitos formadores encontram na reflexão da ação, momentos riquíssimos para o aprimoramento teórico-reflexivo. Isso acontece à medida que professores e coordenadores agem conjuntamente observando, discutindo, planejando, superando dificuldades e expectativas através de momentos individuais e coletivos, com a intenção de atingir os objetivos desejados.

A responsabilidade formadora do coordenador pedagógico pautada, portanto, na formação continuada dos profissionais da escola, e dele próprio deve ter ligação ao saber adquirido no cotidiano educacional, sendo refletido e incorporado ao desenvolvimento pedagógico dos educadores. Conduzindo, desta forma, mudanças não apenas na sala de aula, mas

também na dinâmica da escola, produzindo impacto bastante produtivo e atingindo as necessidades presentes.

Segundo Gentili (2000), o processo de formação de profissionais, que lidam com a educação, deve abordar valores sociais a serem desenvolvidos, tais como: autonomia, liberdade, respeito e solidariedade.

Deste modo, o coordenador deve considerar a escola como espaço de construção cultural e de relações humanas, envolvendo em sua prática, não só os valores éticos, como atitudes, conceitos de justiça, compromisso, democracia e gestão de conflitos.

Conforme Almeida (2003), quanto à formação docente é muito importante prestar atenção no outro, em seus saberes e dificuldades, desta forma, a relação entre professor e coordenador, à medida que se estreita e ambos crescem em sentido prático e teórico, concebe-se confiança e respeito entre a equipe.

A formação dos docentes e de outros profissionais da escola pode ser através do incentivo a participação e promoção de palestras, congressos, além dos momentos das atividades complementares, legalmente proposta pela Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBN), onde se constitui um espaço instituído na escola garantindo no regime de trabalho dos servidores municipais que exercem atividades de docência, objetivando o planejamento e o replanejamento das atividades pedagógicas, assim como a reflexão sobre ação desenvolvida. Cabendo ao coordenador pedagógico, possibilitar trocas e dinâmicas da própria essência da aprendizagem aprender a aprender, essência do que se concebe como formação continuada de educadores.

2.3 O Coordenador pedagógico como transformador:

A organização do trabalho pedagógico é atribuição do coordenador pedagógico, responsável por garantir que as atividades a serem desenvolvidas na escola estejam em consonância com a proposta pedagógica do plano gestor. Para tanto é necessário ele estar atento às transformações que ocorrem além dos muros da escola, promovendo a reflexão sobre a prática educativa, bem como a vivência nas relações interpessoais. Sendo, deste modo, um agente de transformação da prática pedagógica, pronto a transformar-se a partir das considerações reflexivas do grupo, rompendo com as tradicionais divisões de poder ao constituir práticas mais flexíveis no sentido de incentivar a liberdade de expressão e a disciplina do estudo tanto dos professores quanto dos educandos.

Orsolon (2009) destaca o perfil de agente transfor-

mador do coordenador pedagógico, afirmando que ao planejar suas ações, atribui-se sentido a seu trabalho na dimensão ética e destina-lhe uma finalidade na dimensão política e, nesse processo de planejamento, explicita seus valores, organiza seus saberes para realizar suas intenções pedagógicas.

Em sentido estrito a profissão não se caracteriza numa dimensão mecânica e centralizadora, alienada das questões contextuais que inquietam professores, alunos e comunidade, ao contrário, esta a serviço do grupo em busca da superação dos problemas diagnosticados, fortalecendo a vitalidade projetiva do agrupamento de atores sociais, atendendo as perspectivas da comunidade e primando pela superação dos obstáculos que inviabilizam as ações coletivas com vistas por uma educação de qualidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão democrática é um princípio constitucional que organiza a escola pública, onde deve prevalecer espaços para o diálogo e tomada de decisões coletivas. Ao cultivar este espaço, no qual o coordenador pedagógico se coloca como fio condutor do processo educacional, as divergências podem ser valorizadas quando existe respeito e consciência de que o bem estar e a garantia de uma educação de qualidade só tem sentido com a contribuição do outro.

O atual contexto educacional demanda um novo perfil de profissional capaz de interagir em grupo de modo coletivo e participativo. O trabalho do coordenador pedagógico não se desenvolve isoladamente, ao contrário, ocupa um espaço estratégico de mediação do coletivo na construção do projeto político pedagógico, elemento indispensável para a organização da identidade da escola e principal instrumento de trabalho docente.

A ação da coordenação pedagógica precisa articular os diversos saberes e experiências existentes para concretização de um projeto pedagógico emancipatório, cumprindo com as exigências de uma educação de qualidade e de acesso a todos. Construir a identidade do seu ofício é realizar uma prática que busca o significado do papel e exercício da profissão na sua especificidade, pois o desenvolvimento do trabalho pedagógico sustenta-se nas relações e nas aprendizagens comuns, respeitando a diversidade de posicionamentos inerentes ao universo escolar.



Gabriella de Albuquerque Rodrigues Palma
gabriellanat@hotmail.com

Licenciada em Pedagogia pela Universidade Anhembi Morumbi - UAM, professora da Rede Básica de Ensino Municipal da Cidade de São Paulo-SP.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, L. R.; PLACCO, V. M. N. de S. O coordenador pedagógico e o espaço de mudança. São Paulo: Edições Loyola, 2003.

BARTMAN, T. S. Administração: Construindo vantagem competitiva São Paulo: Atlas, 1998.

GENTILI, P. Qual Educação para qual Cidadania? Reflexões sobre a formação de um Sujeito democrático. Porto Alegre.2000. GIOVANI, L.M. O ambiente escolar e ações de formação continuada. In:CHAVES .S.M e TIBALI E. F. (orgs).Concepções e práticas em formação de professores – diferentes olhares. Goiânia: Alternativa, 2003.

LIBÂNEO, J. C. Organização e gestão da escola: Teoria e Prática. Goiás; Alternativa, 1996.

OLIVEIRA, D. A. Gestão Democrática da Educação: desafios contemporâneos. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

ORSOLON, L. A. M. O coordenador/formador como um dos agentes de transformação da/na escola. In: ALMEIDA, Laurinda R.; PLACCO, Vera M. N. S. (Orgs). O coordenador pedagógico e o espaço de mudança. São Paulo: Loyola, 2003.

PILETTI, N. Estrutura e Funcionamento do Ensino Fundamental. São Paulo: Ática, 1998.

WITTMANN, L.C; KLIPPEL, S. R. A prática da gestão democrática no ambiente escolar. Curitiba: Ibx, série processos educacionais, 2010.

