

O PAPEL DA COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA NA GESTÃO ESCOLAR E OS IMPACTOS NO CONTEXTO EDUCACIONAL

Josineide Maria de Carvalho ¹
Erika Moema de Lucena Guedes ²

RESUMO

A coordenação pedagógica desempenha um papel fundamental na gestão escolar, atuando como um elo entre a equipe docente, os alunos e a administração escolar. Este artigo de revisão bibliográfica qualitativa investiga o papel da coordenação pedagógica na gestão escolar, explorando suas principais funções, desafios e impactos no contexto educacional. A análise dos estudos revisados revela que a coordenação pedagógica desempenha diversas funções, incluindo o apoio ao desenvolvimento profissional dos professores, a promoção de práticas pedagógicas inovadoras, o acompanhamento do currículo escolar e a mediação de conflitos. Além disso, a coordenação pedagógica desempenha um papel crucial na promoção da qualidade do ensino e na melhoria do desempenho acadêmico dos alunos. No entanto, a prática da coordenação pedagógica também enfrenta desafios significativos, como a falta de tempo e recursos, a resistência à mudança por parte dos professores, e a complexidade das demandas educacionais contemporâneas. Em termos de impacto, os estudos revisados indicam que a coordenação pedagógica pode contribuir para a melhoria do clima escolar, o fortalecimento da liderança escolar, o aumento da motivação e satisfação dos professores, e o consequente impacto positivo no desempenho acadêmico dos alunos. Em suma, este artigo destaca a importância da coordenação pedagógica na gestão escolar, enfatizando seu potencial para promover práticas educacionais de qualidade e contribuir para o sucesso dos alunos. No entanto, para maximizar seu impacto, é crucial enfrentar os desafios enfrentados pelos supervisores pedagógicos e investir em seu desenvolvimento profissional contínuo.

Palavras-chave: Coordenação Pedagógica. Gestão Escolar. liderança

¹ Gestora da EREM Professora Jandira de Andrade Lima, Limoeiro-PE, josineidecarvalho2023@gmail.com

² Doutoranda em Educação, pela Universidad Autonoma de Asuncion, erikamoema.rodrigues@gmail.com

INTRODUÇÃO

Para que a gestão democrática seja efetivada é necessário, basicamente que seja investido formação, de forma a fortalecer o processamento de decisões coletivamente e consolidar autonomia participativa. Segundo Abranches (2003), com os órgãos colegiados está ocorrendo a possibilidade de implementar novas maneiras gestoras através de um modelo administrativo com base na coletividade, onde todos têm participação nos processos de decisões e acompanham, executam e avaliam as ações nas instituições de ensino, englobando questões de administração, de finanças e de pedagogia.

A participação é a maneira principal de implementação da gestão democrática do ensino, permitindo a inserção de toda a comunidade nas deliberações e no desempenho da administração escolar. Assegura um melhor entendimento das finalidades e objetivos, do sistema de organização e das relações sociais da escola.

A participação da comunidade na vida da escola engloba-se no conceito de democracia escolar, em que a instituição pode organizar-se, de forma que estimule a atividade de todos os inclusos nesse processo (VASCONCELLOS, 2007). Essa atividade precisa ser desempenhada de maneira adaptada em distintas áreas de atuação das escolas, sendo um fim em si mesma, por demonstrar as convicções democráticas. (BARROSO, 2000)

Acreditamos que o Brasil vive um momento de luta no que diz respeito às atribuições de sentido e significado para a gestão democrática nas escolas e na educação em geral. Acreditamos que o sucesso ou o fracasso das experiências democráticas nas escolas estão intimamente relacionados aos ataques a quem terá o poder de atribuir significados que farão sentido e quais serão esses significados.

A capacidade daqueles que tentam construir uma experiência política e pedagógica democrática é definida pela capacidade de impor sua compreensão particular, seu significado, como um significado universal. É a luta pela hegemonia, que passa pela capacidade de articulação dos múltiplos sentidos que coexistem nas escolas e na sociedade, por exemplo, em torno do significado de gestão democrática (LUCK, 2009).

Dessa forma, é preciso que a coordenação pedagógica escolar informe a comunidade escolar sobre o projeto pedagógico e promova práticas para aumentar a participação dos pais em atividades educativas da escola. Assim, o objetivo geral desta pesquisa é abordar o papel da coordenação pedagógica na gestão democrática escolar.

REFERENCIAL TEÓRICO

1. COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA

No Brasil, as últimas décadas presenciaram uma grande centralidade no processo de democratização da escola pública, e esse processo trouxe consigo a universalização da educação básica e com ela o desafio de, além da ampliação quantitativa das condições de acesso, abordar a questão da qualidade, permanência e sucesso dos alunos nos processos educacionais, especialmente nas escolas públicas brasileiras.

Como os sistemas educacionais estão constantemente passando por mudanças estruturais, foi introduzido o conceito de gestão do mundo dos negócios, como uma forma de responder a essas mudanças, seja de nível macro ou micro. No nível macro, podemos falar sobre gestão educacional como a disciplina responsável pela gestão global dos sistemas de ensino e a criação de políticas educacionais, tomando como referência o quadro nacional de currículo, enquanto no nível micro pode colocar a gestão escolar como a disciplina que enfatiza principalmente o trabalho em equipe e, conseqüentemente, a aprendizagem organizacional, tendendo à geração de processos que permitam diagnosticar, planejar, implementar e avaliar a tarefa pedagógica da instituição de ensino (SANTOS, 2002a).

Por outro lado, uma vez que o gerenciamento de uma organização educacional está relacionado à função de treinamento que é exercido - diferentemente da função produtiva da empresa - é fácil concluir que o gerenciamento escolar é muito mais complexo: a função envolve treinamento dos cidadãos em valores espirituais, pessoais e sociais, o que lhes permite desenvolver-se como pessoas e contribuir efetivamente para o desenvolvimento da sociedade. Isto implica, conseqüentemente, a produção de aprendizado e conhecimento que a sociedade atual exige e exige de todos os cidadãos.

A gestão da escola não se ocupa do espaço despendido por profissionais isolados, mas com grupo em esforço em diversas situações, onde se planeja o seu próprio trabalho. Porém à proporção que esta tarefa aumenta, se faz necessário o esforço de outros profissionais para chegar a uma situação de satisfação na gestão, tornando necessário o desenvolvimento de processos especiais para a aplicação do esforço organizado em proveito da tarefa do grupo. A gestão é uma área geral, sendo essencial a todo esforço coletivo, seja na indústria, na empresa ou na escola. E os profissionais necessitam

cooperar com outros para atingir suas metas se, assim, agir como um líder (LUCK, 2009).

De acordo com os estudos de Chauí (2014):

Uma organização difere de uma instituição por definir-se por uma outra prática social, qual seja, a de sua instrumentalidade: está referida ao conjunto de meios particulares para obtenção de um objetivo particular. Não está referida a ações articuladas às ideias de reconhecimento externo e interno, de legitimidade interna e externa, mas a operações definidas como estratégias balizadas pelas ideias de eficácia e de sucesso no emprego de determinados meios para alcançar o objetivo particular que a define. É regida pelas ideias de gestão, planejamento, previsão, controle e êxito. Não lhe compete discutir ou questionar sua própria existência, sua função, seu lugar no interior da luta de classes, pois isso, que para a instituição social universitária é crucial, é, para a organização, um dado de fato. Ela sabe (ou julga saber) por que, para que e onde existe (CHAUÍ, 2014, p.56).

Para a conquista de um ensino de qualidade na escola pública se faz necessário um profissional com boa formação comprometida com a construção de uma escola de qualidade para todos. Profissionais que gostem do que fazem que respeitem a diversidade e que lutem pela superação dos problemas que se fazem presente na instituição.

O coordenador pedagógico deve ser um líder que goste de ser um educador e que compreenda a escola como um espaço de construção conjunta principalmente na sociedade na qual está inserida. Ele deve ser um profissional flexível, que não imponha suas vontades, mas que precisa evidenciar suas atitudes para dar lugar às prioridades que se fazem necessário ao desenvolvimento das ações, minimizando as dificuldades inerentes ao cotidiano escolar para que, assim, possa chegar ao objetivo desejado (CHAUÍ, 2018).

Segundo Gatti (2008), a coordenação pedagógica é o trabalho coordenado de ações e recursos socio psicopedagógicos e didáticos utilizados pelos atores sociais desse processo, centrado nas funções da unidade curricular, que inclui a gestão didática do trabalho metodológico e do trabalho docente, fortalece a gestão do trabalho personalizado, permitindo direcionar o processo ensino-aprendizagem, onde a prática docente passa a ser uma gestão para a aprendizagem.

Por outro lado, Domingues (2015) define gestão pedagógica escolar, o conjunto de atribuições realizadas pelos atores da comunidade educativa, como o diretor, professores, pessoal de apoio, pais e alunos, vinculados ao Tarefa fundamental que foi atribuída à escola: gerar as condições, ambientes e processos necessários para que os

alunos aprendam de acordo com as finalidades, objetivos e finalidades da educação básica. Nesta modalidade de gestão, é onde se concentra o desenvolvimento das funções de coordenador acadêmico, permitindo articular as atividades e pactos internos, de acordo com a estrutura organizacional de cada instituição de ensino, abrangendo os níveis de ensino fundamental, médio, superior e pós-graduação.

Nesta perspectiva, Nóvoa (2002) diz que a coordenação pedagógica educacional refere-se a processos: permite analisar tomadas de decisão, formação de equipes, delegação, negociação, distribuição de espaços, tempos e responsabilidades. Caracteriza-se por: apresentar um perfil de decisões abrangente, coerente e unificado, definindo objetivos institucionais, propostas de ação e prioridades na gestão de recursos, definindo ações para extrair benefícios no futuro; São consideradas tanto as oportunidades e ameaças do ambiente em que está inserida, como as conquistas e problemas da própria organização, envolvendo todos os atores institucionais e definindo o tipo de serviço educacional oferecido.

Para Domingues (2015), a gestão institucional pressupõe processos formais, isto é, aqueles que visam a concretização de ações formuladas e planejadas, e também ações que, no exercício da autoridade, referem-se a processos não tão racionais ou facilmente quantificáveis, mas referem-se a atitudes. e modos de comportamento que afetam os processos afetivos dos membros da organização.

Da mesma forma, Franco (2008) pressupõe que o coordenador é o profissional capaz de prever, planejar, organizar, integrar, dirigir, controlar e acompanhar as ações confiadas, cujo suporte se baseia na observação cuidadoso e meticuloso, inclui também o processo de formação dos alunos, elaboração, execução e acompanhamento dos guias metodológicos e horários dos professores, a participação dos pais e funcionários da instituição de ensino, a fim de: Orientar a o mesmo objetivo, trabalhos diferentes, levá-los a "cooperar" nas tarefas a serem realizadas a partir da formação integral dos alunos, ordenar, distribuir atividades em diferentes tarefas a serem realizadas por diferentes pessoas ou unidades organizacionais, harmonizar decisões para evitar conflitos entre eles ou suas consequências, regulam, regulam atividades, integram tarefas e controlam.

Entretanto, para o coordenador pedagógico assumir seu papel na formação de professores, reconhecendo a reflexão sobre a prática como caminho de transformação, é importante observar o que Imbernón (2009, p. 28) diz:

Ele deixa de ser o promotor de justiça e o gestor responsável pelas atividades burocráticas e administrativas e se coloca como

corresponsável pela sala de aula, pelo trabalho realizado pelo professor e pela qualidade do aprendizado do aluno. Faz parte do corpo docente e sua principal função é dividir entre a formação de professores e a articulação do projeto político-pedagógico. Ele terá que reconhecer que sua função primária é ser um formador e articulador para não ser engolido pelas exigências da vida cotidiana.

Segundo Vasconcellos (2007), A coordenação acadêmica é interpretada como a área em que se dá atenção, atendimento e cumprimento das funções específicas de coordenação e do processo técnico-pedagógico, de forma a responder aos planos e programas da carreira de graduação ou pós-graduação. Além disso, o coordenador analisa e acompanha o desenvolvimento de cronogramas e guias metodológicos, com base na teoria e no desenvolvimento das atividades em plataforma virtual.

Em um estudo realizado entre março de 2010 e março de 2011, Placco, Almeida e Souza (2011) identificaram que em todas as regiões do Brasil, tanto no âmbito municipal como estadual, a figura do coordenador pedagógico estava legalmente estabelecida.

O coordenador pedagógico prevê, planeja, organiza, integra, dirige, controla e avalia os processos correspondentes à área, além de dar suporte às diversas áreas da instituição de ensino, para as quais deve cumprir pelo menos as seguintes funções: Dirigir, organizar, coordenar, controlar e avaliar o trabalho dos docentes sob sua responsabilidade, dirigir a organização, programação e desenvolvimento das atividades de avaliação do processo ensino-aprendizagem, permitindo sua melhoria por meio do aperfeiçoamento do corpo docente e docente da instituição de ensino, assegurar melhorar o desempenho escolar e promover planos de reforço definidos a favor dos alunos e em coordenação com o conselho de professores dos cursos, disciplinas, níveis e especialidades, controlar e avaliar o desenvolvimento dos conteúdos programáticos, sugerindo reajustes de planos e programas de estudos, quando necessário e apropriado, promover experimentação com novos métodos e técnicas docentes testadas por órgãos ou entidades competentes.

Além disso, o coordenador pedagógico deve assegurar que a comunicação entre aluno e professor seja permanente e contínua, orientar, controlar e avaliar o desenvolvimento das atividades de colaboração que correspondam à sua instituição de ensino, sugerir métodos, as técnicas e materiais de ensino mais adequados para aumentar o desempenho escolar, com revisão pessoal e / ou por delegação a funcionários especializados da instituição de ensino, os cadernos de aula, fazendo observações verbais

aos professores afetados e, em casos de reincidência, relatório por escrito ao diretor, aconselhar os docentes nas fases de organização, programação e desenvolvimento das atividades de avaliação do processo ensino - aprendizagem, orientar os docentes para a correta interpretação das disposições legais e regulamentares em vigor sobre a avaliação e promoção dos alunos, colaborar com o corpo docente para preparar instrumentos avaliativos de acordo com a realidade do campus, propor os reajustes necessários dos programas em curso de acordo com as necessidades e características da comunidade escolar e de acordo com a regulamentação em vigor (PLACCO et al., 2011, p.240).

A coordenação pedagógica escolar deve assumir a condição de estruturar e instituir espaços de exercício da cidadania que garantam a oportunidade de se aprender a ser democrático, a ser solidário, a acreditar na capacidade de cada um na mudança para a construção de um país mais democrático e justo. Faz-se imperioso criar as condições para que os docentes, os pais, os funcionários, os estudantes, a comunidade, tomem para si o destino de sua escola para que sejam sujeitos ativos na elaboração e execução do Projeto Político Pedagógico com que sonham. Pois, se acreditarmos e quisermos uma escola democrática, é preciso criar os espaços de vivências da democracia que defendemos e o Conselho Escolar pode nos ensinar muito de democracia, participação e autonomia.

Entendendo que a ampliação da autonomia deva ser conquistada, construída a partir dos enfrentamentos e das decisões, das vivências, da própria liberdade, compreendemos que caberá à escola proporcionar os contextos formativos adequados para que os membros da sua comunidade possam se fazer autônomos.

A gestão do coordenador impacta o processo ensino-aprendizagem, positiva ou negativamente; Em outras palavras, o sucesso depende do esforço, dedicação e dedicação no desenvolvimento de suas funções, como o processo de entrevista de novos alunos, curso de indução, observação de aula, detecção de áreas de oportunidade no processo de ensino aprendizagem, permitindo sugerir, orientar e melhorar, participação dos pais, além disso, o resultado final é atingir um percentual satisfatório de retenção escolar e eficiência terminal.

Refira-se que a função diretora da coordenação pedagógica, em conjunto com a equipe de gestão, deve servir para dar unidade e sentido global a toda ação educativa e estimular a participação da comunidade escolar em projetos educacionais da instituição. Não basta que a gestão do diretor ou do coordenador seja participativa, mas sim que inclua o papel do professor, a relação aluno-professor e participação da comunidade escolar, de

forma que a cada dia sejam fortalecidos os laços de harmonia, valores éticos e morais. A gestão e o clima escolar, são o reflexo da identidade institucional e a qualidade das interações pessoais, configuram em grande medida os processos e resultados do centro educacional; por isso, seu estudo e análise são cada vez mais importantes na busca da eficiência das instituições de ensino como passo necessário para enfrentar com sucesso os novos desafios da educação.

2. O PAPEL DA COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA NA GESTÃO DEMOCRÁTICA ESCOLAR: PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO

Como os sistemas educacionais estão constantemente passando por mudanças estruturais, foi introduzido o conceito de gestão do mundo dos negócios, como uma forma de responder a essas mudanças, seja de nível macro ou micro. No nível macro, podemos falar sobre gestão educacional como a disciplina responsável pela gestão global dos sistemas de ensino e a criação de políticas educacionais, tomando como referência o quadro nacional de currículo, enquanto no nível micro pode colocar a gestão escolar como a disciplina que enfatiza principalmente o trabalho em equipe e, conseqüentemente, a aprendizagem organizacional, tendendo à geração de processos que permitam diagnosticar, planejar, implementar e avaliar a tarefa pedagógica da instituição de ensino (SANTOS, 2002a).

Por outro lado, uma vez que o gerenciamento de uma organização educacional está relacionado à função de treinamento que é exercido - diferentemente da função produtiva da empresa - é fácil concluir que o gerenciamento escolar é muito mais complexo: a função envolve treinamento dos cidadãos em valores espirituais, pessoais e sociais, o que lhes permite desenvolver-se como pessoas e contribuir efetivamente para o desenvolvimento da sociedade. Isto implica, conseqüentemente, a produção de aprendizado e conhecimento que a sociedade atual exige e exige de todos os cidadãos.

A gestão da escola não se ocupa do espaço despendido por profissionais isolados, mas com grupo em esforço em diversas situações, onde se planeja o seu próprio trabalho. Porém à proporção que esta tarefa aumenta, se faz necessário o esforço de outros profissionais para chegar a uma situação de satisfação na gestão, tornando necessário o desenvolvimento de processos especiais para a aplicação do esforço organizado em proveito da tarefa do grupo. A gestão é uma área geral, sendo essencial a todo esforço coletivo, seja na indústria, na empresa ou na escola. E os profissionais necessitam

cooperar com outros para atingir suas metas se, assim, agir como um líder (LUCK, 2009).

De acordo com os estudos de Chauí (2014):

Uma organização difere de uma instituição por definir-se por uma outra prática social, qual seja, a de sua instrumentalidade: está referida ao conjunto de meios particulares para obtenção de um objetivo particular. Não está referida a ações articuladas às ideias de reconhecimento externo e interno, de legitimidade interna e externa, mas a operações definidas como estratégias balizadas pelas ideias de eficácia e de sucesso no emprego de determinados meios para alcançar o objetivo particular que a define. É regida pelas ideias de gestão, planejamento, previsão, controle e êxito. Não lhe compete discutir ou questionar sua própria existência, sua função, seu lugar no interior da luta de classes, pois isso, que para a instituição social universitária é crucial, é, para a organização, um dado de fato. Ela sabe (ou julga saber) por que, para que e onde existe (CHAUÍ, 2014, p.56).

Para a conquista de um ensino de qualidade na escola pública se faz necessário um profissional com boa formação comprometida com a construção de uma escola de qualidade para todos. Profissionais que gostem do que fazem que respeitem a diversidade e que lutem pela superação dos problemas que se fazem presente na instituição.

O gestor deve ser um líder que goste de ser um educador e que compreenda a escola como um espaço de construção conjunta principalmente na sociedade na qual está inserida. Ele deve ser um profissional flexível, que não imponha suas vontades, mas que precisa evidenciar suas atitudes para dar lugar às prioridades que se fazem necessário ao desenvolvimento das ações, minimizando as dificuldades inerentes ao cotidiano escolar para que, assim, possa chegar ao objetivo desejado (CHAUÍ, 2018).

A atuação de um gestor líder, de acordo com Libâneo (2008, p. 236), compreende a “capacidade de influenciar, motivar, integrar e organizar pessoas e grupos, a fim de trabalharem para a consecução de objetivos”, visto que a escola é formada por diversos elementos, necessitando de um coordenador do processo educativo no intuito de desenvolver a qualidade de ensino que é a intenção principal desse processo.

Acontece que muitos profissionais da área desconhecem o principal motivo de uma liderança, causando até mesmo desconforto em um ambiente escolar. De acordo com Chiavenato (2008), atuar é conduzir os liderados para que contribuam voluntariamente a fim de alcançar os objetivos em prol de uma organização, no entanto o poder ainda é visto como símbolo de autoritarismo e não de autoridade como deve ser. A liderança como meio de estrutura interna da escola, vem sendo teoricamente aceita, mas na prática, não é

marcante sua popularidade, de forma que alguns entendem sua importância, seus benefícios.

A gestão educacional envolve um processo dinâmico de liderança que visa promover e desenvolver atividades administrativas e pedagógicas eficientes. Portanto, sendo a educação um dos pilares fundamentais para a geração de pessoas e sociedades saudáveis, produtivas e competitivas, a avaliação da gestão educacional não pode ser perdida de vista. É assim que surge a importância de revisar elementos conceituais relacionados. Chama-se liderança educacional que é exercida tanto pelos gerentes dentro das instituições educacionais, quanto pelo professor na sala de aula (LÜCK, 2012).

A liderança exercida pelos gestores deve ser focada, na busca da melhoria constante na qualidade da formação ministrada na instituição de ensino sob seu comando. Por essa razão, sua gestão requer ações estratégicas para atender objetivos claros voltados a esse respeito. Trata-se de transformar a escola ou instituição educacional em uma entidade baseada em uma cultura organizacional de qualidade, desenvolvendo um sentimento de pertença e raízes em coordenação pedagógica a tal cultura organizacional por todo o grupo escolar. Desta forma, as ações, aptidões e práticas evoluem naturalmente para o cumprimento dos objetivos previamente estabelecidos pelo líder ou diretor educacional (LÜCK, 2012).

Compreender que os objetivos almejados dentro de uma escola têm como prioridade a qualidade de ensino, se faz necessário que todos os envolvidos, mesmo não compreendendo a postura do líder, precisam reconhecer a importância da coletividade para proporcionar as transformações educativas que envolvem o ensino na gestão escolar (LUCK, 2009).

Dentro da escola, o gestor legitima a sua atuação através dos colegiados escolares, cuja função é apoiá-lo na elaboração e implementação dos projetos educativos, como também na condução das atividades rotineiras da escola, exerce sua liderança em conjunto com os grupos de apoio administrativo, equipe pedagógica, professores e pais que juntos colaboram para a execução das atividades e metas previstas. É a partir dessa liderança que decorrem todos os segmentos da comunidade. Caso este coletivo esteja de acordo, pois as divergências também fazem parte do processo democrático.

O gestor pedagógico, no seu trabalho cotidiano, lidera os atores que vivem dentro e em torno da escola, influenciando-os e interagindo com eles para dar e receber contribuições que levem à realização dos objetivos da escola. De fato, conforme Carvalho (2003, p. 20), pode-se concluir que liderar significa, também “coordenar as ações e os

resultados obtidos na escola, explicitando em seus planos de trabalho através de avaliações contínuas” e formar outras lideranças que interajam nos distintos grupos, fomentando a autonomia.

Uma coordenação pedagógica se efetiva por meio de avaliação dos resultados, dos planos e estratégias em função das metas estabelecidas que apresente. Uma liderança eficaz não se baseia apenas em comando, mas garante condições para que os liderados produzam e alcancem os bons resultados. Essa liderança procura antecipar tendências futuras, inspirar professores em uma visão institucional, para que eles assumam compromissos de conformidade. O diretor como líder, é aquele que motiva seus colegas a fazer mais do que ele espera, produzir mudanças na instituição de forma integral, por sua vez busca crescimento pessoal para o desenvolvimento da autoestima de seus professores. Caracteriza-se também por ser inovadora em ações. Até mesmo a identificação de características comportamentais mais próximas da liderança transformacional permite-nos compartilhar o impacto sobre os resultados de aprendizagem dos alunos, promovendo o gerenciamento eficaz e eficiente da organização educacional (SANTOS, 2002a).

Compreender é passo necessário para a aceitação dos pontos de vista, sem essa, torna-se impossível o exercício da liderança nas escolas públicas. Sabemos que existem momentos mais propícios ao contato direto de diretores (gestores) e alunos, mais notadamente no planejamento e na implementação de atividades extracurriculares, na relação com as atividades gremiais.

Desse modo, o exercício da liderança depende da forma como o gestor vê o seu papel e da forma como ouve e compreende o aluno, depende também de como o gestor coloca o aluno em determinadas situações e vice-versa, pois a forma como, fundamentalmente, determina o desafio de alto nível para a escola. Além disso, esses alunos muitas vezes não recebem de nenhuma outra instituição social um acompanhamento socio afetivo, ficando o gestor e sua equipe pedagógica, sem o devido apoio para enfrentar essa nova situação (CARVALHO, 2003).

Nesse sentido, torna-se importante o papel da coordenação pedagógica da escola e sua capacidade de liderar professores, da comunidade na busca de soluções para os desafios colocados na escola, almejando novas práticas pedagógicas para entender alunos em diferentes aprendizagens, ao passo que a escola possui uma diversidade que requer ações adequadas como é o caso da política de inclusão, que há muito busca um espaço na escola regular (SANTOS, 2002a).

Por sua vez, a liderança docente requer a participação e geração de uma dinâmica justa e comprometida dentro da sala de aula. Dessa forma, o aluno poderá reconhecer no professor, por um lado, a autoridade e, por outro, a ciência e a pedagogia em seu trabalho, enquanto empatiza no modo de se relacionar.

A responsabilidade do professor também exige assegurar tanto o prestígio de seu trabalho quanto a qualidade da informação e do conhecimento que seus alunos recebem. Nesse sentido, alternativas metodológicas e técnicas devem ser buscadas quando houver uma disparidade significativa na capacidade de um aluno do seu grupo.

A qualidade da educação da escola pública tem sido alvo de polêmicas no Brasil. Existem vários obstáculos que às vezes impedem uma escola de crescer na realização de um importante trabalho que venha alcançar seus ideais de ensino. Isso traz uma preocupação que vem acompanhando a escola, os educadores e a sociedade em geral, a cada momento social o que se deseja é ter uma escola que apresente resultados positivos, diferentes daqueles geralmente apresentados pelas estatísticas, que por vez trazem imagens negativas para o processo de ensino aprendizagem, deixando desânimo para quem nela trabalha em prol do sucesso escolar.

Para que isso seja evitado se faz necessário que a gestão da escola reveja o seu processo de ensino através do Projeto Político Pedagógico (PPP), dando maior atenção ao mesmo. Uma das diretrizes do curso de especialização em gestão escolar é fornecer aos alunos ferramentas para a construção e / ou avaliação do Projeto Político Pedagógico (PPP) das escolas em que atuam, proporcionando a fundamentação teórica, a conscientização e a mobilização do corpo docente. comunidade, diagnóstico escolar, planejamento, execução e avaliação do projeto. As situações pedagógicas para a (re) elaboração do PPP podem ser as seguintes (VEIGA, 2001):

- Se a escola não possui uma PPP, desenvolva sua preparação e execução;
- Se existir um PPP na escola, caso necessário, promover a sua reelaboração ou desenvolver um trabalho de pesquisa e avaliação crítica sobre o impacto da PPP na implementação da gestão democrática na escola e no desempenho escolar.

O planejamento focado na PPP da escola requer exercer a capacidade de tomar decisões coletivas, com autonomia e sendo claro sobre o quê, por que, como, quando, por que, com que e com quem o projeto será desenvolvido. É claro que a tarefa não é fácil, especialmente se se pensa nas dificuldades ("não temos tempo", "não temos pessoal qualificado", "a burocracia é demais" ...); as resistências ("já fizemos isso e não deu

certo", "nossa escola já tem um projeto", "não há salário não pode ser feito" ...); os limites e obstáculos (facilidade, imediatismo, formalismo), com os quais nos encontraremos. Mas também sabemos que já existem experiências inovadoras vividas que comprovam que a decisão e a iniciativa coletiva conseguem resolver problemas concretos da prática educacional que, a princípio, pareciam impossíveis de serem superados. (BARBOSA, 2012).

A construção do projeto escolar requer a definição de princípios, estratégias concretas e, principalmente, trabalho coletivo reflexivo e dialógico. Nesse sentido, algumas de suas principais características são apresentadas a seguir, bem como alguns parâmetros para sua operacionalização, tendo como propostas os documentos de Padilha (2001) e Vasconcellos (1995):

Todas as ações que serão propostas para a elaboração do projeto político-pedagógico da escola estão relacionadas aos princípios norteadores do planejamento dialógico, ou seja, essa nova forma de compreender o planejamento da escola, que visa garantir a participação efetiva dos diversos segmentos escolares na construção de seu projeto e na elaboração de seus planos. Além disso, visa permitir que alguns participantes desse processo representem a escola nos demais níveis de planejamento educacional (interescolar, municipal, regional etc.) previstos no movimento ascendente desse tipo de planejamento.

Tendo em mente que a principal preocupação da escola deve ser a melhor atenção ao aluno, o projeto político-pedagógico deve partir da avaliação objetiva das necessidades e expectativas de todos os segmentos da escola. Considerado como um processo inconclusivo, portanto, suscetível às mudanças necessárias durante sua concretização.

- O projeto deve proporcionar a melhoria da organização administrativa, pedagógica e financeira da escola e também a modificação da coordenação dos serviços, sua própria estrutura formal e o estabelecimento de novas relações pessoais, interpessoais e institucionais.

- O projeto deve ser preparado em termos de médio e longo prazo. No entanto, cabe a cada escola implementá-lo e desde o início do processo de planejamento; de acordo com suas condições reais e suas possibilidades, prioridades de curto prazo devem ser definidas, começando com as ações de longo prazo com vistas à sua implementação.

- Finalmente, a avaliação periódica da ação planejada para o redimensionamento das propostas deve ser garantida.

Pode ser minimizado, mas será preciso observar os distintos aspectos de forma macro. De acordo com Santos (2002a), a falta de tempo dos gestores é um dos principais motivos para problemas relacionados ao planejamento, em meio a tantas atividades demandadas por sua função, acaba sem cobrar a realização do PPP pelos professores, fazendo com que com a necessidade de entrega imediata, seja simplesmente revisado o PPP do ano anterior. Estes termos não estão de acordo com a gestão democrática (conscientizar, dialogar, estabelecer acordos coletivos).

Numa escola que busca a qualidade é essencial trabalhar na elaboração da proposta pedagógica, numa construção coletiva por uma equipe formada com profissionais da educação que se responsabilizem pela construção de um ensino baseado nas diretrizes e normas curriculares, devendo ser adequadas a realidade do dia a dia escolar (SANTOS, 2002a).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando o modelo pedagógico se estabelece em determinado local, os atores institucionais se apropriam e a partir daí se desenvolve um clima escolar favorável, onde o comprometimento das famílias, professores e alunos nos processos de formação, permite a continuidade da formação e vínculo profissional, onde prima pelo cotidiano das ações coletivas. A democracia na educação e na escola não é algo dado por ser formalmente considerado em dispositivos legais ou porque faz parte de um projeto do governo. Essa democracia vive em um processo permanente de construção e reconstrução e, como tal, apresenta avanços e retrocessos, contradições e disputas, movimentos típicos do processo de aprendizagem do jogo democrático.

A gestão pedagógica escolar, exercida pelo coordenador pedagógico, é um dos fatores mais importantes que impulsionam a conquista da qualidade, pois através dela você pode criar as condições necessárias para promover avanços na aprendizagem, melhorar a consecução dos objetivos institucionais e estabelecer ambientes apropriados para o aprendizado. Formação dos diferentes membros da comunidade educativa. A gestão escolar pode ser entendida como a capacidade de liderar uma organização

educacional com o foco principal na geração de aprendizagem e envolvendo os princípios, dimensões e fatores que nela interagem.

A gestão escolar implica, entre outras coisas, o grau em que o diretor do campus é capaz de gerar uma definição coletiva e dinâmica das diferentes maneiras de atingir adequadamente o objetivo central de uma escola, isto é, a formação de seus alunos. Essas formas necessariamente têm a ver com a maneira pela qual as decisões são tomadas e, acima de tudo, com o tipo de inter-relações que o campus promove, favorece, aceita, tolera, rejeita ou sanciona.

REFERÊNCIAS

ABRANCHES, Monica. **Colegiado Escolar – Espaço de participação da comunidade**, Ed. Cortez, 2003, Sao Paulo/SP.

ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini et al. Formação de professores a distância e as perspectivas de articulação entre teoria e prática por meio de ambientes on-line. **Educar em Revista**, p. 129-148, 2014.

BARROSO, João. **O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escolar em Portugal**. In: FERREIRA, Naura S. C. (Org). **Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 1998.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm> Acesso em: 07 set. 2017.

BRASIL, Ministério da Educação. **Gestão democrática nos sistemas e na escola**. Brasília: Universidade de Brasília, 2007.

BRASIL. **Lei Federal Nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm>. Acesso em: 28 set. 2017.

BORGHI, Idalina Souza Mascarenhas. Formação de educadores da EJA: inquietações e perspectivas. **Diálogos possíveis**, v. 6, n. 2, 2014.

BRASIL. **Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 dez. 1996.

CHAUI, Marilena. **A ideologia da competência: Escritos de Marilena Chaui**. Autêntica, 2014.

CHAUI, Marilena; SANTIAGO, Homero. **Em defesa da educação pública, gratuita e democrática**. Autêntica, 2018.

DOMINGUES, Isaneide. **O coordenador pedagógico e a formação contínua do docente na escola.** Cortez Editora, 2015.

FRANCO, Maria Amélia Santoro. Coordenação pedagógica: uma práxis em busca de sua identidade. **Revista Múltiplas Leituras**, v. 1, n. 1, p. 117-131, 2008.

FREITAS, M. L. Q.; MOURA, T. M. M. Formação dos educadores de jovens e adultos: ainda um 'silêncio permitido'. **Anais do 3º Seminário Nacional de Formação de Educadores de Educação de Jovens e Adultos**, p. 99-110, 2010.

GATTI, Bernadete A. et al. **Formação de professores para o ensino fundamental: instituições formadoras e seus currículos.** São Paulo: Fundação Carlos Chagas, 2008.

GATTI, Bernadette; BARRETTO, Elba Siqueira. **Professores do Brasil: impasses e desafios.** Unesco Representação no Brasil, 2009.

IMBERNÓN, F. **Formação permanente do professorado: novas tendências.** São Paulo, SP: Cortez. 2009.

LIBÂNEO, J. C.. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização.** 6ª ed. -São Paulo: Cortez, 2008.

LÜCK, H. (2006). **A gestão participativa na escola.** 9.ed. Petrópolis: Vozes.

LUCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Positivo, 2009.

LÜCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar.** Editora Vozes Limitada, 2012.

NÓVOA, A. **Formação de Professores e Trabalho Pedagógico.** Lisboa: Educa, 2002.

PLACCO, V. M. N. S.; ALMEIDA, LR de; SOUZA, VLT de. O coordenador pedagógico e a formação de professores: intenções, tensões e contradições. **Relatório de pesquisa desenvolvida pela Fundação Carlos Chagas por encomenda da Fundação Victor Civita).** São Paulo: FVC, 2011.

PADILHA, Paulo. **Planejamento dialógico: como construir o projeto político-pedagógico da escola.** São Paulo, Cortez, 2001.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Democratizar a democracia: os caminhos da democracia participativa.** Civilização Brasileira, 2002a.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Pelas Mãos de Alice: o social e o político na pós-modernidade.** São Paulo: Cortez, 1995.

SANTOS, Clóvis Roberto dos. **O Gestor Educacional de uma Escola em Mudanças.** São Paulo: Pioneira, 2002b.

VASCONCELOS, C.S. **Planejamento: Projeto de ensino-aprendizagem e projeto político-pedagógico.** São Paulo: Libertad, 2002.



VEIGA, Ilma passos Alencastro. (Org.). **Projeto Político-Pedagógico da Escola: uma construção possível**. 23 ed. Campinas: Papirus, 2001.

VASCONCELLOS, C. S. **Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. São Paulo, SP: Liberdade. 2007.