

## - XXVI -

### A COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA E A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA

**Elenise Pinto de Arruda**

Universidade Federal do Oeste do Pará – Brasil  
elenisearruda@hotmail.com

**Maria Lília Imbiriba Sousa Colares**

Universidade Federal do Oeste do Pará – Brasil  
[lilia.colares@hotmail.com](mailto:lilia.colares@hotmail.com)

#### **Introdução**

Este estudo integra a dissertação desenvolvida na Universidade Federal do Oeste Pará-UFOPA (Brasil). Buscou-se identificar como os coordenadores pedagógicos veem a gestão escolar e quais os desafios frente à efetivação da gestão democrática e a realidade presente nas escolas.

Apesar de amparada por dispositivos legais, a gestão democrática ainda é um processo em construção que enfrenta obstáculos, pois, sendo uma ação política, não é imutável e constante. Desta forma, debater essa temática é uma necessidade atual e partindo deste entendimento, apresentaremos a percepção do coordenador pedagógico sobre o cotidiano da gestão escolar.

A investigação foi conduzida pelos pressupostos da pesquisa qualitativa. Os sujeitos da pesquisa foram os coordenadores pedagógicos egressos do Curso de Especialização em Coordenação Pedagógica – Polo Santarém (2013), e que atuam na rede pública do município, identificados na análise como CP. Além do estudo bibliográfico e análise documental, houve um grupo focal.

#### **Gestão democrática: um olhar da coordenação pedagógica**

Pesquisadores apontam elementos associados à construção da gestão democrática: a participação, a descentralização, a autonomia; a partir de mecanismos como: eleição de dirigentes, elaboração de projeto político pedagógico e participação em colegiados. Essas dimensões articulam-se entre si e para a apresentação dos resultados, abordaremos especialmente a participação e a autonomia.

Historicamente as discussões apontam a participação como condição *sine qua non* à gestão democrática na escola, sendo um dos pilares de sua concepção. Referente a isso, colocamos a seguinte

questão às coordenadoras: “a gestão democrática prevê a participação dos integrantes da escola na tomada de decisões sobre os rumos da escola. Essa é uma realidade que se faz presente na escola atualmente?”. Os discursos das coordenadoras direcionam para um cenário empenhado em dar voz aos integrantes da escola. Todavia, apesar da intensa abordagem em torno da participação, ainda presenciamos, na maioria das escolas, uma realidade permeada por dificuldades e escassos ou desvirtuados espaços de participação, pois como afirma Hora (2010), apesar da extensa produção científica sobre gestão democrática, o que é visto nos sistemas e unidades escolares são práticas autoritárias e centralizadoras, que impedem a efetiva participação da população nos processos decisórios.

Um aspecto, presente na fala da CP 1, refere-se à questão da colaboração dos agentes escolares, ilustrado na fala “se você decidiu tal coisa, vamos fazer todo mundo junto, a coisa sai”. Percebemos sobre a visão da participação como elemento colaborativo, na qual oportuniza-se o espaço de participação a fim de garantir a execução das ações. Isto é, proporciona-se um espaço de participação com interesses em facilitar e viabilizar as atividades necessárias à escola. Não que isso não seja importante ou mereça descrédito. Mas não podemos esquecer ou ignorar o sentido político inerente ao processo de participação.

Ao se tratar sobre as instâncias coletivas na escola, o Conselho escolar, foi citado nas falas de todas as coordenadoras. No entanto, percebemos graus de intensidade diferentes. Na fala da CP3, foi dito “Lá na escola geralmente de quinze em quinze dias tem reunião do conselho”. Isto representa, pelo menos em aspectos quantitativos, uma participação intensa no cotidiano da escola. Em contrapartida, a CP 2 disse: “O nosso também (é atuante), apesar de que é pouquinho, sempre que há necessidade aí se reúne. (CP2). Vimos neste depoimento, uma participação reduzida, condicionada às necessidades que a escola apresenta e não a um processo contínuo de estudos e deliberações.

Referente a autonomia, sabemos que integra as discussões dos educadores há bastante tempo e representa um ponto nevrálgico no âmbito das políticas educacionais especialmente no que tange à gestão da educação. Gadotti e Romão (2001) destacam que a autonomia “[...] é intrínseca a ideia de democracia e cidadania. Cidadão é aquele que participa do governo; e só pode **participar do governo** (participar da tomada de decisões) quem tiver poder e tiver liberdade e autonomia para exercê-la.” (p.46-47, grifos do autor). Desta forma, compreendemos que autonomia é a materialização das determinações definidas num processo participativo de tomada de decisões.

Não percebemos nas falas das coordenadoras uma unanimidade quanto à questão da autonomia. Inclusive foi um momento que gerou tensão no grupo focal. Houve dúvidas e receios em emitirem afirmativas sobre o assunto. Vimos uma concepção de autonomia limitada, pois destacaram que existem atividades em que possuem liberdade em desenvolver, mas que também há impedimentos. Expressões como “alguns direcionamentos”, “autonomia um pouco limitada”,

“algumas coisas que nós queremos fazer na escola nós não podemos”, “a escola não tem autonomia, tudo vem determinado”, ilustram como a escola recebe autonomia para realizar algumas ações, mas o controle central está mantido fora dela. É nesta perspectiva que resgatamos a análise de Lima, A. (2013) ao criticar que o que resta à escola é “decidir” o supérfluo, pois as decisões substantivas mantêm-se centralizadas.

Questionamos as coordenadoras se sentem-se cerceadas em sua atuação tendo em vista a Agenda<sup>1</sup> de atividades propostas pelo Instituto Ayrton Senna -IAS, se isso não interfere na autonomia das suas funções dentro da escola e se conseguem ter espaço para desenvolver coisas que não estão pautadas. A partir dos depoimentos observamos que existe um domínio sobre a atuação das coordenadoras, o qual determina as ações a serem feitas e poucas coisas, além do prescrito, podem ser realizadas. A autonomia reduzida insere-se numa configuração de gestão centralizadora. A Agenda e outros instrumentos do IAS determinam rigidamente as atividades a serem cumpridas. Há uma rigorosa determinação das ações e de seus períodos. O teor das ações elencadas demonstra um caráter controlador bem definido e a Agenda parece constituir-se um instrumento de uma prática gerencial na escola.

A presença do IAS como mentor das ações da coordenação pedagógica nos faz refletir e questionar como o trabalho desenvolvido é fruto de uma prescrição determinada por um agente externo que desconhece a realidade da escola e, por conseguinte, as necessidades e dificuldades enfrentadas; o quanto a autonomia destes profissionais e da escola como um todo está comprometida, tendo em vista que precisa seguir resoluções expressas e que não foram construídas coletivamente; como é possível a efetivação da gestão democrática no ambiente escolar tendo suas ações direcionadas tão intensamente por uma entidade externa à escola. São pontos inquietantes e que não podem ser desconsideradas no contexto escolar.

### Conclusão

A gestão escolar vivida pelas coordenadoras pedagógicas apresenta alguns elementos democráticos. Todavia, a centralização ainda permanece, como pode ser visto a partir de seus depoimentos e da presença do Instituto Ayrton Senna.

Compreendemos que o trabalho desenvolvido pela coordenação pedagógica no âmbito escolar, deve estar fundamentado na concepção de uma educação emancipatória, na qual a gestão democrática é um dos canais imprescindíveis para o alcance desse projeto. A ação da coordenação

---

<sup>1</sup> A Agenda do Coordenador Pedagógico é um instrumento de orientação, controle e registro, elaborado pelo IAS, que mantém uma parceria com a Prefeitura de Santarém há mais de vinte anos. Ela descreve as ações e a periodicidade do trabalho do coordenador. Além da agenda, há o Relatório de Visita Técnica e outros.

pedagógica por si só não é capaz de alterar o cotidiano da escola, assim como a gestão democrática desacompanhada de outras políticas também não tem condições de suplantar um modelo de educação baseado na meritocracia e no gerencialismo.

Os desafios da coordenação pedagógica para a consolidação da gestão democrática confrontam-se com uma miscelânea de contradições, permeada por condicionantes históricos, econômicos e sociais que estão além dos muros da escola. Sejam quais forem as medidas encontradas, elas certamente se defrontarão com as marcas de uma sociedade e de uma educação fundadas no individualismo, na competitividade e na desigualdade. Nem na sociedade e nem na escola, haverá o fortalecimento de uma proposta democrática sem luta e sem resistência.

### Referências

GADOTTI, Moacir. ROMÃO, José Eustáquio. (Orgs.) **Autonomia da escola: princípios e propostas**. 5.ed. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2001.

HORA, D. L. **Gestão Educacional democrática**. Campinas, SP: Alínea, 2010.

LIMA.A.B. Adeus à gestão(escolar) democrática. **Revista arquivo Brasileiro de Educação**. Belo Horizonte, v.1, p.1, p.27-50, 2013.