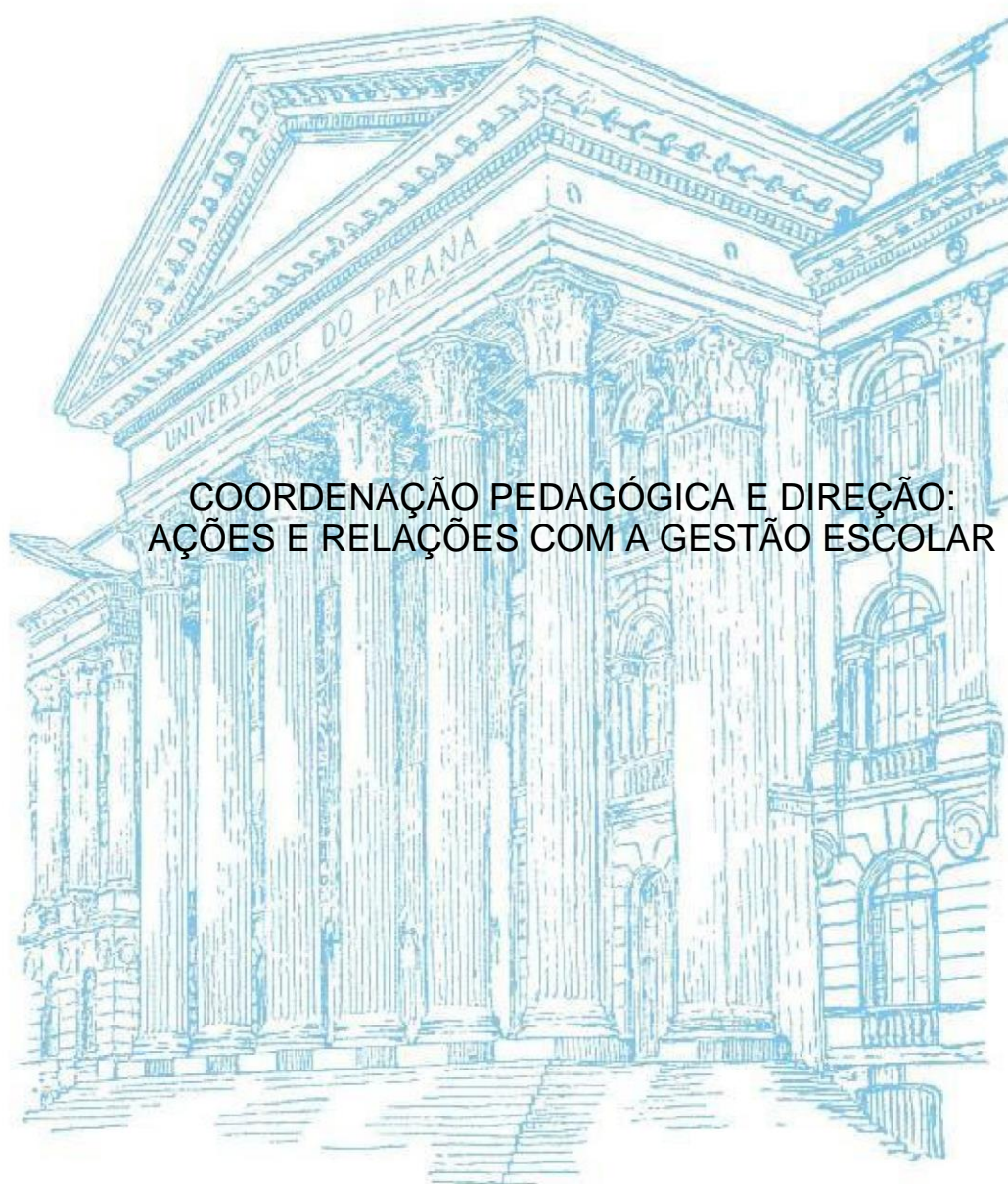


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE EDUCAÇÃO

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA

ALCINÉIA ISABEL MACIEL DE MATTOS



COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA E DIREÇÃO:  
AÇÕES E RELAÇÕES COM A GESTÃO ESCOLAR

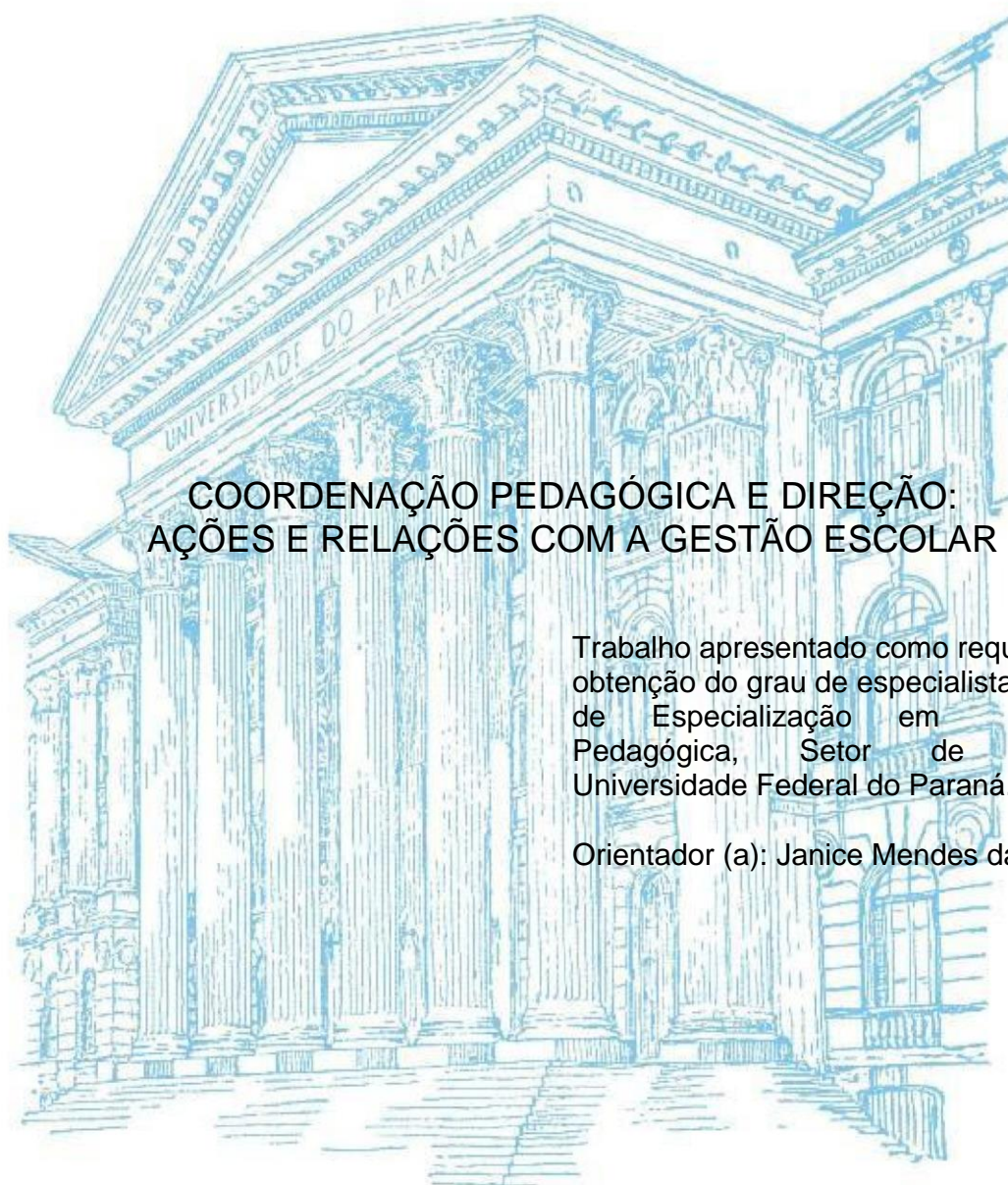
CURITIBA

2016

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE EDUCAÇÃO

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA

ALCINÉIA ISABEL MACIEL DE MATTOS



**COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA E DIREÇÃO:  
AÇÕES E RELAÇÕES COM A GESTÃO ESCOLAR**

Trabalho apresentado como requisito à obtenção do grau de especialista no Curso de Especialização em Pedagógica, Setor de Universidade Federal do Paraná.

Orientador (a): Janice Mendes da Silva

CURITIBA  
2016

## COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA E DIREÇÃO: AÇÕES E RELAÇÕES COM A GESTÃO ESCOLAR

MATTOS<sup>1</sup>, Alcinéia Isabel Maciel de,

**RESUMO:** Este artigo apresenta as relações que se estabelecem entre a coordenação pedagógica e a direção escolar e suas ações pedagógicas e administrativas, considerando que ambas são de fundamental importância no processo de construção da gestão democrática. É comum, no cotidiano escolar, que haja uma tendência de separação entre o pedagógico e o administrativo, devido às particularidades exercidas em cada um dos segmentos e funções. O objetivo foi elucidar quais são os desafios enfrentados pela Coordenação Pedagógica e Direção Escolar no trabalho conjunto para se garantir a gestão democrática e participativa na escola. O questionamento norteador foi baseado nos desafios enfrentados pela Coordenação Pedagógica e Direção Escolar no trabalho conjunto e os fatores que podem garantir a gestão democrática e participativa no espaço escolar. Neste sentido, a discussão para a construção desta temática, baseou-se na pesquisa de referenciais teóricos e na aplicação de questionário elaborado, buscando identificar a importância do estreitamento das relações entre as ações do coordenador pedagógico com as da direção escolar. Concluiu-se que todos reconhecem a importância de seu papel participativo e os desafios encontrados para se concretizar esta gestão participativa no interior da escola, superando as dificuldades no processo de gestão democrática.

**PALAVRAS-CHAVE:** Coordenador pedagógico. Direção escolar.  
Gestão democrática.

---

<sup>1</sup> Artigo produzido pela aluna Alcinéia Isabel Maciel de Mattos do Curso de Especialização em Coordenação Pedagógica, na modalidade EaD, pela Universidade Federal do Paraná, sob a orientação da professora mestre Janice Mendes da Silva. E-mail: alcineiamattos@gmail.com

## 1 INTRODUÇÃO

Refletindo sobre os diversos aspectos que envolvem o trabalho da coordenação pedagógica e da direção escolar no ambiente escolar, surgem questionamentos sobre as condições de gerenciamento destas equipes diretivas da escola acerca dos desafios referentes aos aspectos organizacionais da gestão escolar.

Na função de coordenador pedagógico, é frequente indagações sobre as ações que são desenvolvidas no cotidiano escolar com as reais funções deste profissional e a necessidade de uma reconstrução de seu papel.

Não obstante, a direção escolar também é questionada sobre o papel no envolvimento com as questões pedagógicas, além da execução de suas funções administrativas.

Assim, a gestão escolar se depara com a necessidade de superar a mera administração escolar pela construção de um processo de gestão democrática.

Neste universo, o coordenador pedagógico e a direção escolar devem estabelecer metas e objetivos para assegurar a organização e o cumprimento da função da escola.

Ciente da responsabilidade do coordenador pedagógico na organização do trabalho pedagógico é preciso estabelecer uma relação entre estes profissionais a partir dos princípios da gestão democrática. Sendo assim, justifica-se o que motivou a opção pelo tema “Coordenação pedagógica e direção: ações e relações com a gestão escolar”.

Este artigo partiu dos questionamentos: Quais os desafios enfrentados no trabalho conjunto que podem garantir a gestão democrática e participativa no espaço escolar pela Coordenação Pedagógica e Direção Escolar?

Considerando a problemática estabelecida, o objetivo delineado foi elucidar quais são os desafios enfrentados pela Coordenação Pedagógica e Direção Escolar no trabalho conjunto para se garantir a gestão democrática e participativa na escola.

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, cabe salientar que o *lócus* foi a Coordenação Pedagógica e a Direção Escolar de um Colégio Estadual no município de Ponta Grossa.

Para a obtenção de tais dados, houve a aplicação de questionário a cada grupo específico, seguido de coleta, análise e considerações dos dados obtidos.

Elucidando esta investigação, a pesquisa teórico-conceitual do papel específico da Coordenação Pedagógica e da Direção Escolar elucidou a interpretação dos resultados, fundamentada em autores como: Arroyo (1979/1995), Dourado (2006/2007/2011), Ferreira (2001/2004/2006), Freire (1996/2009) e Paro (2001/2008).

O presente trabalho foi desenvolvido entre os meses de março a agosto de 2016, considerando os questionários coletados e o aporte teórico pesquisado que referendaram a elaboração final do artigo.

Como resultado, concluiu-se que todos reconhecem a importância de seu papel no processo de gestão democrática, buscando o enfrentamento dos desafios encontrados, objetivando a concretização da gestão democrática e participativa no interior da escola.

## 2 ALINHANDO CONCEPÇÕES

É desejável por toda unidade escolar, que haja excelentes resultados de aprendizagem e que a educação por ela ofertada, apresente qualidade. E, para que isto aconteça, é preciso que haja um delineamento das ações de todos os setores que atuam neste espaço em busca dos objetivos educacionais estipulados, ou seja, a gestão da escola só ocorre quando direção, coordenação pedagógica e demais profissionais que atuam neste espaço compartilham todas as suas ações.

Dentre os elementos que compõem a equipe gestora da escola, o destaque para estudo neste artigo é a coordenação pedagógica na realização do trabalho em conjunto com a direção escolar na implementação da gestão participativa e democrática.

Baseando-se nos autores que fundamentam este artigo, segue a conceituação dessas funções, consolidando a importância da relação entre ambos.

Ao se tratar da direção, busca-se o entendimento de um profissional que, respaldado por um processo democrático de eleição que legitime suas tomadas de decisões, possua liderança e conhecimento dos aspectos pertinentes à realidade que assumiu, sendo sua, a principal responsabilidade de zelar pela escola como um todo, concebendo a escola como um todo.

Neste contexto, pode-se afirmar que gestão:

Significa tomar decisões, organizar e dirigir as políticas educacionais que se desenvolvem na escola comprometidas com a formação da cidadania, no contexto da complexa cultura globalizada. Isso significa aprender com cada „mundo“ diferenciado que se coloca, suas razões e lógica, seus costumes e valores que devem ser respeitados, por se constituírem valores, suas contribuições que são produção humana. (FERREIRA, 2004, p. 1241).

Paro (2008), “aponta que a especificidade da administração escolar deriva: a) dos objetivos que se buscam alcançar com a escola; b) da natureza do processo que envolve essa busca”, ao se considerar este trabalho desempenhado pelo diretor em busca da eficiência na obtenção do sucesso escolar. (PARO, 2008, p.151).

Nesta complexidade do espaço escolar, a Direção compartilha a gestão com outros profissionais, entre eles, a Coordenação Pedagógica.

Isto faz com que a função de direção seja extremamente desafiadora, visto que, a experiência do profissional que a assume, quase sempre, é do espaço de sala de aula como professor.

Esta ressalva, não visa desmerecer ou atribuir que a função tenha que ser exercida por outro profissional, mas, reforça a necessidade da formação continuada para alicerçar as ações e dar suporte teórico para um melhor desempenho, porque deste profissional é exigido o desempenho de tantas funções, que este corre o risco de trazer para si inúmeras funções, descaracterizando seu real papel, como afirma Paro (2008, p. 130):

O gestor escolar tem de se conscientizar de que ele, sozinho, não pode administrar todos os problemas da escola. O caminho é a descentralização, isto é, o compartilhamento de responsabilidades com alunos, pais, professores e funcionários. Isso na maioria das vezes par decorre do fato de o gestor centralizar tudo, não compartilhar as responsabilidades com os diversos atores da comunidade escolar. Na prática, entretanto, o que se dá é a mera rotinização e burocratização das atividades no interior da escola, e que nada contribui para a busca de maior eficiência na realização de seu fim educativo. (PARO, 2008, p.130).

Já a função da Coordenação Pedagógica é exercida por um profissional que têm como principal incumbência a integração do processo ensino aprendizagem. A atual LDB nº 9394/96, que trata em seu Título VI, sobre os Profissionais da Educação, afirma em seus artigos 61 e 64, que este profissional deve ter formação em nível superior, além de reforçar no artigo 67, a necessidade de experiência docente. (BRASIL, 1996).

Na Rede Estadual de Educação Básica, do estado do Paraná, este profissional é denominado professor pedagogo, devido ao disposto na Lei Complementar n. 103/2004, Capítulo III, Dos Conceitos Fundamentais, no artigo 4º:

V - PROFESSOR: servidor público que exerce docência, suporte pedagógico, direção, coordenação, assessoramento, supervisão, orientação, planejamento e pesquisa exercida em Estabelecimentos de Ensino, Núcleos Regionais da Educação, Secretaria de Estado da Educação e unidades a ela vinculadas. (PARANÁ, 2004).

Este profissional no interior da escola é responsável pela atuação mais direta junto aos professores e necessita estar em constante formação para atender às demandas didáticas que lhe chegam.

Pode-se afirmar que a Coordenação Pedagógica e a Direção necessitam estar articuladas no contexto de gestão escolar para concretizar a escola como espaço educativo onde todo o coletivo possa participar e ter corresponsabilidade nas decisões.

Ambos os profissionais têm fundamental importância na efetivação da gestão democrática que deve ser entendida como:

(...) um processo de aprendizado e de luta política que não se circunscreve aos limites da prática educativa mas vislumbra, nas especificidades dessa prática social e de sua relativa autonomia, a possibilidade de criação de canais de efetiva participação e de aprendizado do "jogo" democrático e, conseqüentemente, do repensar das estruturas de poder autoritário que permeiam as relações sociais e, no seio dessas, as práticas educativas". (DOURADO, apud FERREIRA, 2006, p. 79).

Desde a Constituição de 1988, o princípio da gestão democrática já se faz presente, sendo reforçada pelas legislações que se seguiram. Para Dourado (2011),

A gestão democrática, entendida, portanto, como espaço de deliberação coletiva (estudantes, funcionários, professores, pais ou responsáveis), precisa ser assumida como base para a melhoria da qualidade da educação e aprimoramento das políticas educacionais, enquanto políticas de Estado articuladas com as diretrizes nacionais para todos os níveis e modalidades de educação/ensino." (DOURADO; AMARAL. 2011, p.303).

O mesmo autor reforça ainda que,

Todos esses princípios implicam uma nova escola, onde novos processos de participação na gestão da escola pública devem ser implementados, envolvendo comunidade, professores, coordenadores, supervisores, orientadores educacionais, pais e alunos na definição das políticas e na orientação para a gestão de sistemas com autonomia para a escola. (DOURADO, 2007, p. 153).

Segundo Paro (2004, p. 11) a proposta de uma gestão democrática na escola é de conferir autonomia, "significa em conferir poder e condições concretas para que ela alcance objetivos educacionais articulados com os interesses da comunidade".

Mas,

a gestão democrática da educação é hoje, um valor já consagrado no Brasil e no mundo, embora ainda não totalmente compreendido e incorporado à prática social global e à prática educacional brasileira e mundial. É indubitável sua importância como um recurso de participação humana e de formação para a cidadania. É indubitável sua necessidade para a construção de uma

sociedade mais justa e igualitária. É indubitável sua importância como fonte de humanização. (FERREIRA, 2006, p.167).

Cada unidade escolar adquire, no decorrer de sua existência, a identidade construída pelos elementos que dela fizeram parte, mas, são os gestores que consolidam e fortalecem as relações que se estabelecem neste espaço pela participação coletiva e comprometida de todos.

Porém, todo este processo é fortalecido pela construção de um Projeto Político Pedagógico consistente que demonstre e registre todas as decisões coletivas, sendo o gestor o mediador entre os diversos segmentos que compõe a escola, garantindo que todas as etapas previstas e programadas sejam efetivadas.

### **3 CONTEXTUALIZANDO O PAPEL DA COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA E DA DIREÇÃO ESCOLAR NA ORGANIZAÇÃO DA ESCOLA**

Com os avanços na legislação atual que norteiam a educação, a escola passou a ter mais autonomia no gerenciamento de suas ações e espaço para a formação de seus segmentos. Isto oportuniza que, através da reflexão, discussão e propostas haja possibilidades de articulação das diversas propostas em prol dos objetivos educacionais pretendidos.

Arroyo (1979, p.43) afirma que “a pretendida apolitização da educação pode ser, na verdade, uma despolitização dos educadores e administradores a serviço de interesses políticos específicos”.

(...) o movimento de renovação pedagógica nas escolas não introduz novas concepções de educação, novas tendências pedagógicas, novos saberes críticos sobre cada uma das áreas de conhecimento: o que acontece é uma renovação de valores, de identidades profissionais, de posturas intelectuais, éticas e políticas, iluminadoras de novas práticas. (ARROYO, 1995, p. 49).

A possibilidade da escola estabelecer estratégias para a execução de seu próprio planejamento, descarta qualquer prática de institucionalização, pois, de acordo com Freire, “é pensando criticamente a prática de hoje ou de ontem que se pode melhorar a próxima prática. O próprio discurso teórico, necessário à reflexão crítica, tem de ser de tal modo concreto que quase se confunda com a prática”. (FREIRE, 1996, p. 39).

Assim, a escola pública realiza sua função social, ao gerir as políticas públicas garantindo uma escolarização de qualidade, pois, “na escola todos têm contribuições e saberes para compartilhar e que todos os processos realizados nos espaços da escola são vivências formativas e cidadãs”. (DOURADO, 2006, p. 62).

É indubitável que cada profissional que atua na escola necessita ter clareza quanto à especificidade de seu papel, analise continuamente suas posturas na busca permanente de superação das dificuldades.

Se queremos uma escola transformadora, precisamos transformar a escola que temos aí. E a transformação dessa escola passa necessariamente por sua apropriação por parte das camadas trabalhadoras. É nesse sentido que precisam ser transformados o sistema de autoridade e a distribuição do próprio trabalho no interior da escola. (PARO, 2001, p. 10).

“A gestão democrática é o processo de coordenação das estratégias de ação para alcançar os objetivos definidos e requer liderança centrada na competência, legitimidade e credibilidade” de todos que atuam no espaço escolar. (FERREIRA, 2001, p. 165). Como tão bem exprime Paulo Freire:

[...] Tudo o que a gente puder fazer no sentido de convocar os que vivem em torno da escola, e dentro da escola, no sentido de participarem, de tomarem um pouco o destino da escola na mão, também. Tudo o que a gente puder fazer nesse sentido é pouco ainda, considerando o trabalho imenso que se põe diante de nós que é o de assumir esse país democraticamente [...]. (FREIRE, 2009, p.1).

Portanto, a gestão escolar, ao compartilhar e delegar responsabilidades estará comprometendo a todos os envolvidos com a efetivação do processo educativo, criando um sentimento de pertencimento e uma atitude de participação consciente.

## 4 METODOLOGIA

Por se tratar de uma proposta de estudo de abordagem qualitativa, buscou-se a resposta às indagações iniciais: Quais os desafios enfrentados no trabalho conjunto que podem garantir a gestão democrática e participativa no espaço escolar pela Coordenação Pedagógica e Direção Escolar?

A pesquisa foi de cunho qualitativo e segundo Gerhardt; Silveira (2009, p. 32), “a pesquisa qualitativa preocupa-se, portanto, com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais”.

Os instrumentos utilizados na pesquisa iniciaram com o levantamento do aporte teórico, com revisão de literatura, para nortear a elaboração dos questionários destinados à Coordenação Pedagógica e a Direção Escolar do Colégio Estadual de Ensino Fundamental, Médio e Profissional, localizado no bairro de Uvaranas, do município de Ponta Grossa, Paraná.

Os questionários abordaram questões relativas à função exercida pela Coordenação Pedagógica e Direção Escolar, respeitando a especificidade do segmento participante, seguidas de outras três que buscaram responder a questão norteadora do artigo, com questões abertas, de resposta livre que permitiu ao participante a colocação de sua opinião em linguagem própria. Houve explicação da importância da participação dos envolvidos para a realização do artigo e explanação de dúvidas quanto ao instrumento utilizado.

Os questionários foram aplicados para a Coordenação Pedagógica, que envolveu nove pedagogas nos três turnos de funcionamento da escola tendo como retorno oito questionários respondidos.

Também, foi aplicados questionários à Direção Escolar, composta por quatro pessoas, sendo uma Diretora e três Diretores Auxiliares tendo retornado dois questionários.

Seguiu-se com a tabulação das respostas obtidas, análise e posterior compartilhamento com o grupo pesquisado da escola na qual a pesquisa foi realizada, colaborando e enriquecendo as práticas cotidianas dos profissionais atuantes nesse espaço de pesquisa.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

As respostas obtidas desses questionários estão identificadas como Coordenação Pedagógica – CP1 a CP8 e os questionários dos Diretores como – D1 e D2.

Considerando os questionamentos feitos, a questão inicial perguntou quais as funções exercidas como Gestor Escolar (Direção) e Coordenador Pedagógico, tendo como respostas:

D<sup>1</sup>: planejamento, orientação, organização e mediação de processos necessários à efetivação das ações educativas.

D<sup>2</sup>: questões pedagógicas e administrativas; formação de professores; atividades didáticas junto aos alunos.

CP<sup>1</sup>: atendimento de pais, professores e alunos; orientação sobre o preenchimento do livro de registro de classe; resolução de conflitos; criação de estratégias pedagógicas e organização de reuniões.

CP<sup>2</sup>: articulação com Direção e Professores do Conselho de Classe; Conselho Avaliativo e outros eventos da escola; coordenação da Formação Continuada; encaminhamento especializado aos alunos com deficiência, em risco social ou saúde; assessoramento/acompanhamento dos professores nas atribuições docentes; mediação da convivência entre os alunos, professores e alunos, pais e alunos; planejamento com a Direção dos eventos anuais; elaboração da Proposta Pedagógica com os demais integrantes da escola.

CP<sup>3</sup>: atendimento aos pais, alunos, professores; registro de ata; orientação sobre o livro de chamada; organização das reuniões e outros.

CP<sup>4</sup>: acompanhamento de frequência e aproveitamento escolar dos alunos; atendimento aos pais; elaboração de relatórios diversos; atendimento a alunos com problemas comportamentais; oferta de formação continuada em momentos previstos em calendário; assessoria ao professor de assuntos didáticos; participação em reuniões internas e participação em projetos da escola.

CP<sup>5</sup>: atendimento à alunos, professores, pais; problemas de aprendizagem, indisciplina; reuniões com professores, pais de alunos.

CP<sup>6</sup>: orientação aos alunos quanto aos estudos; acompanhamento dos docentes em suas atividades; orientações quando necessários.

CP<sup>7</sup>: orientação educacional aos alunos; supervisão/orientação do trabalho docente; coordenação de projetos e programa educacional.

CP<sup>8</sup>: atendimento aos alunos, pais e professores; acompanhamento do desempenho escolar dos alunos, dos problemas de indisciplina.

Considerando as respostas obtidas, constata-se que é necessário a tomada de consciência do gestor para se efetive a gestão democrática com a participação coletiva, conforme citação de Paro (2008, p. 130):

O gestor escolar tem de se conscientizar de que ele, sozinho, não pode administrar todos os problemas da escola. O caminho é a descentralização, isto é, o compartilhamento de responsabilidades com alunos, pais,

professores e funcionários. Isso na maioria das vezes, decorre do fato de o gestor centralizar tudo, não compartilhar as responsabilidades com os diversos atores da comunidade escolar. Na prática, entretanto, o que se dá é a mera rotinização e burocratização das atividades no interior da escola, e que nada contribui para a busca de maior eficiência na realização de seu fim educativo. (PARO, 2008, p.130).

Na sequência, a segunda questão abordou os desafios encontrados na realização do trabalho conjunto da Direção Escolar com a Coordenadora Pedagógica e vice-versa, sendo apresentados como desafios:

D<sup>1</sup>: cumprimento do planejamento mediante o surgimento de imprevistos e atendimento das demandas da escola.

D<sup>2</sup>: organização e execução do planejamento previsto.

CP<sup>1</sup>: participação dos pais ou responsáveis na vida escolar dos filhos. Outro desafio é o cumprimento da hora-atividade pelos professores.

CP<sup>2</sup>: os imprevistos, os conflitos desnecessários, as faltas dos docentes ao trabalho e a falta de planejamento articulando as ações..

CP<sup>3</sup>: todos serem responsáveis cumprindo seus deveres, maior compromisso dos pais na vida escolar dos filhos, cumprimento da hora-atividade e o grande número de faltas (sem especificação de quem).

CP<sup>4</sup>: excesso de atividades não pedagógicas (assistência social).

CP<sup>5</sup>: falta de professores, indisciplina de alunos, não presença dos pais na escola.

CP<sup>6</sup>: maior envolvimento da Direção nos aspectos pedagógicos.

CP<sup>7</sup>: a interação entre o trabalho administrativo e o pedagógico.

CP<sup>8</sup>: o acúmulo das funções, a falta de professores, fazendo com que permaneçamos em sala de aula, diminuindo os momentos de diálogo e trabalho conjunto.

Superar os desafios do trabalho conjunto é uma meta a ser atingida

Se queremos uma escola transformadora, precisamos transformar a escola que temos aí. E a transformação dessa escola passa necessariamente por sua apropriação por parte das camadas trabalhadoras. É nesse sentido que precisam ser transformados o sistema de autoridade e a distribuição do próprio trabalho no interior da escola. (PARO, 2001, p. 10.)

Questionados quanto aos fatores que podem garantir a gestão democrática dentro da escola, apontou-se como resposta a esta terceira questão:

D<sup>1</sup>: interação, comunicação, integração entre os pares.

D<sup>2</sup>: o comprometimento individual com o projeto coletivo, o respeito e a clareza de objetivos da equipe de gestão.

CP<sup>1</sup>: diálogo, ética, respeito, cumprimento do dever, saber ouvir e outros . CP<sup>2</sup>: as decisões coletivas, a participação da comunidade escolar e o cumprimento das leis.

CP<sup>3</sup>: o diálogo e um posicionamento mais ético e profissional.

CP<sup>4</sup>: organização do tempo, melhor distribuição das tarefas, aprimorar mecanismos de comunicação, formação para compreensão da importância da participação.

CP<sup>5</sup>: união entre as instâncias colegiadas.

CP<sup>6</sup>: envolvimento nas atividades, conhecer os setores da instituição.

CP<sup>7</sup>: a disposição de todos os envolvidos.

CP<sup>8</sup>: a existência e o trabalho efetivo das instâncias colegiadas, a boa comunicação entre todos os setores.

Não há como garantir a gestão democrática sem o comprometimento do coletivo da escola e neste contexto, pode-se afirmar que gestão:

Significa tomar decisões, organizar e dirigir as políticas educacionais que se desenvolvem na escola comprometidas com a formação da cidadania, no contexto da complexa cultura globalizada. Isso significa aprender com cada „mundo“ diferenciado que se coloca suas razões e lógica, seus costumes e valores que devem ser respeitados, por se constituírem valores, suas contribuições que são produção humana. (FERREIRA, 2004, p. 1241).

A última questão questionou sobre os desafios para a construção de uma gestão democrática e participativa e as respostas foram:

D<sup>1</sup>: articular a relação orgânica entre direção e todos os membros da equipe.

D<sup>2</sup>: a comunicação, o diálogo, o planejamento.

CP<sup>1</sup>: além da experiência vivida, colocar em prática saberes necessários, buscando formações contínuas.

CP<sup>2</sup>: promover o interesse pelas questões da escola, decisões com respaldo do coletivo, superar a falta de planejamento.

CP<sup>3</sup>: mais comprometimento, participação de todos, considerar, além dos direitos, os deveres.

CP<sup>4</sup>: a compreensão dos atores da importância da participação, priorizar as atividades para maior participação.

CP<sup>5</sup>: cooperação entre as instâncias colegiadas da escola.

CP<sup>6</sup>: sair do discurso para a prática, buscar o envolvimento de todos nas escolhas e decisões do colégio.

CP<sup>7</sup>: entendimento do que significa gestão democrática e participativa. CP<sup>8</sup>: assegurar a autonomia das instâncias colegiadas, trazer a comunidade para participar ativamente da escola.

Na efetivação da gestão democrática todos os profissionais têm fundamental importância, pois esta deve ser entendida como:

(...) um processo de aprendizado e de luta política que não se circunscreve aos limites da prática educativa mas vislumbra, nas especificidades dessa prática social e de sua relativa autonomia, a possibilidade de criação de canais de efetiva participação e de aprendizado do “jogo” democrático e, conseqüentemente, do repensar das estruturas de poder autoritário que permeiam as relações sociais e, no seio dessas, as práticas educativas”. (DOURADO, apud FERREIRA, 2006, p. 79).

Reforça-se esta colocação, quando Arroyo (1979, p.43) afirma que “a pretendida apolitização da educação pode ser, na verdade, uma despolitização dos educadores e administradores a serviço de interesses políticos específicos”.

(...) o movimento de renovação pedagógica nas escolas não introduz novas concepções de educação, novas tendências pedagógicas, novos saberes críticos sobre cada uma das áreas de conhecimento: o que acontece é uma renovação de valores, de identidades profissionais, de posturas intelectuais, éticas e políticas, iluminadoras de novas práticas. (ARROYO, 1995, p. 49).

Assim entende-se que, pelas respostas obtidas, os participantes, tem uma compreensão não científica da gestão democrática e participativa, pois esta pressupõe a ampla participação da comunidade escolar e isto constitui, ainda, um desafio a ser superado no colégio.

No decorrer desta pesquisa foi percebido que os participantes têm clareza da importância da implementação da gestão democrática que perpassa o mero aspecto conceitual, mas, requer uma mudança de práticas pedagógicas embasadas por fundamentação teórica consistente.

Apresentaram-se como contribuições momentos específicos de encontro para que se analisem os avanços e impedimentos dos projetos da escola e a melhoria dos processos de comunicação interna entre os componentes da unidade escolar.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente trabalho teve como objetivo elucidar quais são os desafios enfrentados pela Coordenação Pedagógica e Direção Escolar no trabalho conjunto para se garantir a gestão democrática e participativa na escola sem a intenção de apontar respostas ou um plano que solucionasse todos os desafios e impasses apontados, mas, de provocar uma reflexão sobre os impedimentos que se fazem presentes.

Quanto às funções desempenhadas pela Coordenação Pedagógica e Direção Escolar há grande empenho de que estas sejam atinjam as propostas de uma gestão mais eficiente mesmo se confrontando com as inúmeras solicitações provindas da rotina da escola e que, nem sempre estão diretamente relacionadas às suas competências.

A participação e a comunicação entre os elementos que atuam na unidade escolar também merece ressalva, pois quando os componentes de uma escola não têm conhecimento do que nela ocorrem, estes não se sentem parte integrante e, portanto, julgam-se descompromissados com a execução ou resultados obtidos.

Muitos são os desafios para serem vencidos para que uma proposta democrática seja efetivada e isto exigirá a participação e responsabilidade de todos os segmentos escolares numa retomada reflexiva constante da trajetória feita considerando o Projeto Político Pedagógico elaborado.

## REFERÊNCIAS

ARROYO, M. **Administração da educação, poder e participação**. Educação e Sociedade, São Paulo, n. 2, p.36-45, jan., 1979.

\_\_\_\_\_. **Quando a escola se redefine por dentro**. Presença Pedagógica, Belo Horizonte, nov.-dez. p. 39-49, 1995.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Diário Oficial da União, Poder Legislativo, Brasília, DF, 23 dez. 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: 04 de jun. 2016.

DOURADO, L. F. **Gestão da educação escolar**. Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância, 2006.

\_\_\_\_\_. A escola de dirigente escolar: políticas e gestão da educação. In: FERREIRA, N. S. C. **Gestão democrática da Educação: atuais tendências, novo desafio**. São Paulo: Cortez, 2006.

\_\_\_\_\_. A gestão democrática e a construção de processos coletivos de participação e decisão na escola. In: AGUIAR, M. A. da S. e FERREIRA, N. S. C. (orgs.). **Para onde vão a orientação e a supervisão educacional?** 4.ed. São Paulo: Papyrus, 2007.

DOURADO, L. F.; AMARAL, N. C. Financiamento e gestão da educação e o PNE 2011-2020: avaliação e perspectivas. In: DOURADO, L. F. (org.) **Plano Nacional de Educação (2011-2020) avaliação e perspectivas**. Goiânia: Editora UFG; Belo Horizonte: Autêntica, 2011.

FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. da S. **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos**. 2.ed. São Paulo: Cortez, 2001.

FERREIRA, N. S. C. **Revista Educação e Sociologia**, Campinas, v. 25, n. 89, p. 1227-1249, Set./Dez. 2004.

\_\_\_\_\_. (org.). **Gestão Democrática da Educação: Atuais tendências, novos desafios**. 5.ed. São Paulo, Cortez, 2006.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática docente**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.

\_\_\_\_\_. Entrevista. In: Reconstruir. Ano 8, n. 70, mar. 2009.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (orgs.). **Métodos de pesquisa**. Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

PARANÁ. Lei complementar n.º 103, de 15 de março de 2004. **Plano de Carreira do Professor da Rede Estadual de Educação Básica do Paraná e adota outras providências.** Diário Oficial do Estado, Casa Civil, Pr. Disponível em: <http://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/pesquisarAto.do?action=exibir&codAto=7470&codItemAto=63745> Acesso em: 04 de jun. 2016.

PARO, V. H. **Gestão democrática na escola pública.** São Paulo: Ática, 2001.

\_\_\_\_\_. **Escritos sobre educação.** São Paulo: Xamã, 2001.

\_\_\_\_\_. **Administração Escolar:** introdução crítica. 15 ed., São Paulo: Cortez, 2008.