



# X COLÓQUIO INTERNACIONAL

"Educação e Contemporaneidade"  
22 a 24 de Setembro de 2016  
São Cristóvão/SE - Brasil



ISSN: 1982-3657

## OS DESAFIOS DA COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA: OBJETIVOS E PRINCÍPIOS PARA UMA ORGANIZAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA

ZÂNGELA BOMFIM MOÇO

DAIANE SOARES SANTOS

LUCIENE MATOS DE SOUZA

EIXO: 13. CURRÍCULO ESCOLAR, GESTÃO, ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO PEDAGÓGICO

**Resumo:** O presente artigo resultado trabalho de observação e análise sobre a gestão escolar, desenvolvido pelos bolsistas do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação à Docência-PIBID, do subprojeto de Pedagogia Gestão Pedagógica do Ensino Médio, na qual teve como campo de pesquisa o Colégio Modelo Luís Eduardo Magalhães, Jequié/Bahia. Utilizamos como metodologia o estudo etnográfico, que envolveu estudos em aportes teóricos sobre a temática. Neste texto, discorreremos sobre os desafios para o coordenador pedagógico da escola pública, que tem a responsabilidade de fomentar objetivos e princípios para uma gestão democrática e participativa. Assim, pretendemos discutir o papel da coordenação pedagógica, suas práticas no ambiente escolar, evidenciando, a partir da entrevista relatos de experiências.

**Palavras- chave:** Gestão Escolar; Participação; Democratização.

**Abstract:** This article results from observation and analysis of the school management, developed by the Fellows Scholarship Institutional Program Introduction to Teaching-PIBID, subproject of Education Pedagogical Management School, which had as a research field the Colégio Modelo Luís Eduardo Magalhães, Jequié/Bahia. We work with methodology as the ethnographic study, which involved studies in theoretical contributions on the subject. In this text, we write about the challenges to the educational coordinator of the public school, which is responsible for fostering objectives and principles of a democratic and participative management. So, we intend to discuss

the role of coordinating education, their practices in the school environment, showing, from the interview experience reports.

**Key words:** School Management; Participation; Democratization.

## **1 INTRODUÇÃO**

Este artigo tem por finalidade relatar e expor a importância do gestor escolar promover uma gestão participativa e democrática, sobretudo evidenciando o trabalho da gestão pedagógica no Colégio Modelo Luís Eduardo Magalhães, Jequié/BA/Brasil, na qual realizamos pesquisa do tipo etnográfico com observação participante e entrevista, por meio do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação à Docência-PIBID.

Desse modo, discorreremos sobre a relevância do coordenador pedagógico e da sua autonomia dentro das escolas, da atuação desse profissional, buscando evidenciar a organização do trabalho pedagógico, as tomadas de decisões, e o desenvolvimento do poder de liderança que constitui o desempenho do mesmo. Pretendemos neste texto evidenciar o papel do coordenador pedagógica e a importância deste profissional para as instituições educacionais, no que se refere a melhora da qualidade dos processos pedagógicos, buscando mostrar os desafios e funções que está, desempenha no ambiente escolar.

Para tanto, realizaremos uma entrevista com a coordenadora pedagógica do Colégio Modelo Luiz Eduardo Magalhães, Jequié-BA, com o intuito de mostrar o trabalho pedagógico desta profissional, no e na sua itinerância enquanto pedagoga. Neste sentido, utilizaremos para o arcabouço teórico autores como Oliveira (2008) que discorre sobre descentralização de poderes no ambiente escolar, Luck (2011) que discute as vertentes da participação, Libânio (2001), Libâneo (2003)

Este texto está dividido em duas partes, na primeira, descrevemos as atividades desempenhadas pela coordenadora pedagógica realizadas na escola, e no segundo momento procuramos mostrar o papel do coordenador e os mecanismos que compõe as estruturas físicas e políticas da gestão inseridas no ambiente escolar, bem como relatando os desafios da gestão pedagógica com a inserção da entrevista realizada com a coordenadora pedagógica do Colégio Modelo Luís Eduardo Magalhães, Jequié-BA.

## **2 METODOLOGIA**

Utilizamos o estudo etnográfico, com um trabalho de observação participante e entrevista semi estruturada, pois como defende ANDRÉ (2009, p. 34) 'A pesquisa do tipo etnográfico, que se caracteriza fundamentalmente por um contato direto do pesquisador com a situação pesquisada,

permite reconstruir os processos e as relações que configuram a experiência escolar diária’.

Tivemos como campo de pesquisa o Colégio Modelo Luís Eduardo Magalhães, Jequié-BA, onde observamos, participamos e analisamos do trabalho da coordenação pedagógica, pois de acordo com André (2009, p. 24) “A observação é chamada de participante porque parte do princípio de que o pesquisador tem sempre um grau de interação com a situação estudada, afetando-a e sendo por ela afetado”.

Neste sentido, tendo presente a importância do papel da gestão escolar e do envolvimento das ações, realizamos também uma pesquisa bibliográfica, considerada por (MORESI, 2003, p.10), como “o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, e jornais e redes eletrônicas, isto é material acessível ao público em geral”, no intuito de subsidiar a temática abordada.

### **3 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

#### **3.1 GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA: OS DESAFIOS DA ESCOLA PÚBLICA**

O Colégio Modelo Luís Eduardo Magalhães, Jequié/Brasil, desenvolve um trabalho com muita qualidade, nos aspectos pedagógicos e administrativos. No que tange ao trabalho da coordenação, observamos que no primeiro plantão pedagógico com pais e professores, foram expostas as questões de avaliação e aprendizagem, evidenciando a relevância da participação efetivas destes dois segmentos no processo formativo dos educandos e sucesso dos mesmos.

A equipe pedagógica questionou e pontuou sobre a importância do papel dos pais terem maior significação no processo de participação e envolvimento dos mesmos nas tomadas de decisões, destacando quanto a atuação deles na vida escolar dos/as filhos/as faz com que os mesmos tenham um bom desempenho nas mais diversas áreas do conhecimento cognitivo, sócio cultural e sem contar que eles se sentirão apoiados e compreendidos.

Foi possível perceber de forma objetivada a pontuação da coordenação em relação ao apoio das famílias e professores quando os mesmos se sentem orgulhosos com o bom desempenho dos alunos que passaram na primeira fase das Olimpíadas de matemática e a preocupação da equipe de professores ao utilizar a mesma prova das olimpíadas da matemática para os demais alunos com fins avaliativos da II Unidade e incentivo para os demais.

No decorrer da nossa participação enquanto pesquisadoras junto a equipe gestora pedagógica observamos que a atuação da gestão administrativa tem a função de tornar o trabalho administrativo burocrático do processo escolar, como a de recursos financeiros, para merenda escolar, contratação de profissionais e livro didático e a implementação de projeto, a serviço da visibilidade do desenvolvimento de ações da coordenação pedagógica, visando a melhoria dos

processos pedagógicos e conseqüentemente a promoção de ações democráticas e participativa e da qualidade da formação dos envolvidos com os processos educativos.

Desse modo, analisando a relação da direção e coordenação, ambas têm suas particularidades, quando a gestão escolar se constitui nessa dualidade entre a gestão administrativa e práxis pedagógica. Visto que a escola é composta na sua estrutura hierarquizada, de gestor, coordenador, professor, discentes, demais funcionários e comunidade, assim é preciso que se tenha um convívio de relações e afinidade dentro do ambiente escolar em que esta hierarquização seja mais horizontal, já que estamos falando de processos formativos humanos.

Neste sentido, se verifica a importância da comunidade se envolver nas atividades da escola, os pais acompanharem seus filhos no desempenho escolar, da responsabilidade dos mesmos de participarem das reuniões com frequência e exercitar o diálogo com os filhos. A impressão que tivemos em relação à gestão e a comunidade é que a mesma procura fazer essa ponte entre a família e a escola mediante ações conjuntas envolvendo todo segmento escolar.

No segundo plantão pedagógico, observamos que a todo o momento o psicanalista que palestrou inicialmente pontuou sobre a importância das famílias conversarem com os seus/as filhos/as assuntos da atualidade e do desenvolvimento dos/as mesmos/as. Ressaltou também a responsabilidade da escola em abordar sobre diversos temas como drogas, sexo e outros assuntos, pois em nossa sociedade há muitas coisas que podem destruir o diálogo dos pais com os filhos.

Em sua palestra o psicanalista deixou claro que é necessário que saibamos que os pais não só servem para dar carinho, moradia e alimentação, mas é muito importante também que eles tenham um diálogo com seus/as filhos/as para que saibamos que acontece com eles/as. Essa conversa é necessária, pois na relação familiar não existe um mais importante que o outro, pelo contrário, todos são fundamentais para essa relação.

Na entrega das notas dos discentes para os pais/mães e ou responsáveis, ainda percebemos que a maioria não tinha só interesse nas notas de seus/as filhos/as, mas sim em querer saber como anda o desenvolvimento dos/as mesmos/as na sala de aula, se estes se comportam bem, se respeitam os professores e se há um comprometimento com as atividades. Depois de saber dessas coisas, é que eles foram ver como é que estão as notas e assim comparar com o comportamento destes.

Porém vimos também que um número significativo de pais/mães em torno de 30%, (trinta por cento, participa da vida dos seus/as filhos/as. Buscam notas, participam das reuniões e atendem as convocações. Outros não são tão comprometidos em acompanhar a vida do/da filho/a na escola, 70 % (setenta por cento) ainda precisam de incentivo para compreender a importância desta prática. O diferencial desta escola em estudo, é que a mesma através de ações da equipe

pedagógica, vem se propondo a oportunizar momentos em que a comunidade de pais e mães sejam motivadas a se tornarem parceiras do processo formativo dos/as seus/as filhos/as.

Outra ação que a coordenação faz a diferença observada por nós, é a Roda de Conversa sobre o Currículo Vivido, quando professores e discentes mediados pela equipe de coordenação pedagógica participam de uma roda de conversa relatando sobre a importância de cada um desses componentes curriculares para a formação dos estudantes e questões relacionadas aos processos de mediação da construção do conhecimento em sala, pontuando atitudes e posturas de ambos em sala de aula.

Nesse diálogo sobre os componentes curriculares, percebemos que a equipe pedagógica na pessoa da coordenadora pedagógica exerce liderança, e tem capacidade de articulação com professores e discentes, assumindo o seu papel de articulação entre os processos e integrantes e principalmente consegue fazer análises sobre as necessidades dos discentes, acompanha o desempenho curricular, desenvolve estratégias a fim de compreender as dificuldades de aprendizagem de cada um dos discentes matriculados.

A experiência do Currículo Vivido, faz lembrar Luck (2011) ao pontuar que é de suma

importância que o gestor tenha a sabedoria de desenvolver a coletividade no ambiente escolar, e que saiba dar sentido e significado a participação, ou seja, que a mesma seja entendida como um processo dinâmico e interativo que vai muito além da tomada de decisão.

Dessa forma analisamos o trabalho da coordenação nesse momento de conversa entre discentes, professores como uma construção da dialética do conhecimento, troca de experiências e sugestões sobre didática dos professores. Percebemos ainda, que durante a conversa, os alunos que foram para a mesa-redonda representar a turma, discorreram sobre questões da conduta dos colegas, do compromisso com os estudos e da falta de respeito com os professores. Porém vimos também que alguns não souberam usar do direito de falar e de questionar sobre algumas questões vividas nesse currículo e com relação as práticas de alguns professores

Percebemos ser de grande relevância discutir com os estudantes sobre os componentes curriculares, para que os mesmos comecem a vê sentido e pertencimento na escola, assim evidenciando uma nova concepção de aprendizagem/ensino, pois é através de um bom trabalho da coordenação pedagógica que se consegue obter resultados satisfatórios.

Diante desse pressuposto, observamos que o trabalho pedagógico e administrativo da escola, é de forma coletiva, ainda que cada um desempenhe uma função diferente, pois todos dentro da instituição têm o objetivo de desenvolver com autonomia uma gestão que visa aos princípios democráticos.

Segundo Oliveira (2008, p. 134), para que se efetive o envolvimento e a participação de todos é necessário a descentralização de poderes, ou seja, importante ter mudanças na organização escolar, dividindo as tarefas, substituindo rotinas e hierarquias, evidenciando novas práticas e demandas compartilhadas com todos os segmentos da escola.

Contudo sabe-se que a educação pública vai muito além da organização educacional da escola, pois o mecanismo que compõe o sistema educativo está ligado às estruturas políticas e sociais que rege regras e valores na sociedade hierarquizada, que visa o domínio e a predominância dos melhores.

De acordo com Oliveira (2008) Na busca por uma democracia consistente se verifica que as relações sociais existentes no mundo se dão por cargos de escolhas políticas, em que as relações de poder são vigentes, e o domínio da escola se encontra nessa "guerra" de poderes, no sistema político e autoritário, em que as transformações possuem uma intencionalidade, uma ideologia e se configura em uma luta de classes.

Neste sentido, a escola está inserida no conflito das implicações sócio-políticas, sendo habitual o discurso que a educação e o ensino público estão em decadência. No entanto, nessa constante busca pelo rigor e qualidade no ensino, que nos confrontamos com o colégio Modelo, na qual a gestão escolar juntamente com a equipe de coordenação tem buscado efetivar um processo democrático e participativo, pois a partir das observações e participações nos plantões pedagógicos, na jornada pedagógica e no colegiado escolar, foi notável o empenho da equipe a fim de promover envolvimento de toda a comunidade escolar.

Desse modo, verificamos que os princípios da autonomia, transparência e participação de uma gestão democrática, estão elencados no papel da coordenação e demais funcionários da escola. Esta constatação é referendada por Luck (2011), quando aborda as formas de participação, como representação.

A representação é considerada como uma forma significativa de participação: nossas ideias, nossas expectativas, nossos valores, nossos direitos são manifestados e levados em consideração por meio de um representante acolhido como pessoa capaz de traduzi-los em um contexto organizado para esse fim (LUCK, 2011, p. 41).

Diante desse desígnio, analisamos através de um trabalho de observação com a dimensão 4: 'gestão escolar democrática', que a escola possui grêmio estudantil, colegiado escolar com a representação de pais, alunos e funcionários, na qual as escolhas e decisões são decididos por todos, há um diálogo em situações que envolve professores e discentes quando se busca resolver de maneira justa e democrática os conflitos que permeiam os aspectos pedagógicos que são

efetivadas pela coordenação, no acompanhamento com os alunos, no atendimento aos pais e nas reuniões de AC's (Atividade Complementar).

Além disso, percebemos durante a realização e participação na Jornada Pedagógica de 2015, cujo o tema foi "Escola que Ensina, Escola que Aprende", a discussão sobre a necessidade de ter mais diálogos sobre planejamento articulado e avaliação, visando novos pontos de vista da Aprendizagem no Currículo, diante do observado a Prática do Currículo vivido já é uma ação avaliativa que traduz uma preocupação com a qualidade do processo de ensino e aprendizagem na perspectiva interdisciplinar.

Dessa forma, foi possível analisar a Jornada Pedagógica no papel da coordenação pedagógica, docentes e demais funcionários que fizeram parte do evento, a notável participação e envolvimento de todos, observamos que os professores estavam satisfeitos e principalmente faziam inferências.

Diante desse pressuposto, pontuamos a complexidade que é o trabalho do coordenador pedagógico, na incumbência de fomentar a participação de todos, não apenas na Jornada Pedagógica, mas também nas reuniões de Atividades Complementares (AC), Plantões Pedagógicos, entre outros.

Além disso, no que tange o papel do coordenador pedagógico, dentro de tantas demandas que perpassa as suas funções, foi notável durante as discussões sobre a avaliação, a importância desse profissional ser um investigador crítico e conhecedor da realidade social/cultural e política que permeia os espaços escolares.

Desse modo, na obtenção de objetivos e ações é que o coordenador pedagógico conhecedor do ambiente escolar consegue pela participação a produção coletiva de todos, seja da direção, aos professores, comunidade e demais profissionais. De acordo com Libânio (2001):

[...] para atingir os objetivos de uma gestão democrática e participativa e o cumprimento de metas e responsabilidades decididas de forma colaborativa e compartilhada, é preciso uma mínima divisão de tarefas e a exigência de alto grau de profissionalismo de todos (LIBÂNIO, 2001, p. 81).

Diante dessa concepção, observando todo o evento da Jornada Pedagógica, nos elementos que foram trazidos para o debate, como a avaliação, recuperação paralela e outros assuntos, analisamos a direção, coordenação e professores trabalhando de forma coletiva, ou seja, percebe que a organização da escola está explicitada no conjunto participativo de todos, da direção à coordenação pedagógica.

Dessa forma, com tudo que foi dito anteriormente e observado no colégio Modelo acreditamos que este tem buscado a concretização de uma gestão democrática participativa, pois todos os segmentos da escola têm sido representado com direito a voz e vez nas tomadas de decisões, e além disso a escolha de seus gestores é feita da forma democrática, o mesmo é nomeado por meio da eleição onde toda a comunidade escolar tem direito ao voto, além dos candidatos ao cargo passarem por uma prova antes de serem selecionados a vaga. **3.2 OS DESAFIOS DA GESTÃO PEDAGÓGICA** Como referendada acima a gestão pedagógica envolve muitas tarefas, entre estas a constituição da participação de todos, a tomada de decisões, desempenhadas por um conjunto de elementos que se constitui no trabalho do coordenador pedagógico, de tal forma que envolve a concepção de educação e os mecanismos que compõe as estruturas políticas e sociais que tange o ambiente escolar. Neste sentido, as funções do coordenador pedagógico perpassam múltiplas tarefas, como a elaboração de reuniões para AC (Atividade Complementar), acompanhamento pedagógico com os discentes e famílias, plantões pedagógicos, fomento a formação continuada dos professores e participação nas ações colegiadas, bem como mediar situações de conflitos para a efetivação de um trabalho coletivo. A coordenação pedagógica de acordo Libâneo (2001), é responsável pela viabilização, integração e articulação do trabalho, pedagógico-didático conectado com os docentes tendo em vista a qualidade do processo de ensinagem. Para ele entre as funções específicas:

A coordenação pedagógica tem como principal atribuição a assistência pedagógico-didática aos professores, para se chegar a uma situação ideal de qualidade de ensino (considerando o ideal e o possível), auxiliando-os a conceber, construir e administrar situações de aprendizagem adequadas às necessidades educacionais dos alunos (LIBÂNEO, 2001, p. 183).

Diante da afirmação, o autor traz reflexões sobre o trabalho do coordenador pedagógico, quando o mesmo tem a incumbência de desenvolver dentro da escola uma gestão pautada em elementos democráticos e participativos, sobretudo sendo capaz de reconhecer assuas práxis pedagógicas, como um investigador reflexivo das suas ações, com o intuito de conhecer as realidades do discente e inseri-lo na escola.

Diante disso, na entrevista com a coordenadora pedagógica, no campo de estudo, percebemos na sua fala a relação da teoria com a prática, na qual a mesma aborda sobre o que é ser um bom coordenador pedagógico para que o trabalho aconteça de forma coletiva em função de uma aprendizagem significativa dos discentes.

*Como coordenadora me fizeram perceber que o papel do coordenador é aquele elo entre o professor e o seu processo de ensino e aprendizagem, o*

*aluno e seu processo de aprendizagem, é o elo entre a família, a escola, todos envolvidos na responsabilidade do aprender do aluno, do ensinar do professor, com o propósito de contribuir para que o processo aconteça com sucesso, ainda que com dificuldades e limitações enquanto pessoas. Mas que a gente leve o processo com seriedade e que a gente entenda que o exercício da democracia, acontece paulatinamente nessa dinâmica toda, na dinâmica com o professor, com os estudantes, com as famílias. O coordenador pedagógico é essa balança de equilíbrio (G.V. S. S).*

Desse modo, a coordenadora traz elementos pertinentes que mostra a importância de um bom profissional que desenvolve no seu trabalho competências, responsabilidades e compromisso com uma educação de qualidade, pois as instituições atuais estão passando por transformações consideráveis, visando um processo democrático e participativo, nas novas formas de se pensar uma gestão compartilhada, em prol da comunidade escolar.

Segundo Libâneo (2001, p. 79), é pela participação que se garante uma gestão participativa e democrática, quando possibilita o envolvimento de todos nas tomadas de decisões. Sendo assim, a coordenadora no seu relato enfatiza a necessidade da participação de todos, quando expõe que:

*Se os membros percebem que cada representante é importante dessa escola, percebe que o seu papel é elementar para o crescimento do processo de todos que fazem parte. Então isso é possível dar certo, tanto no que diz respeito a funcionamento dela, quanto da educação propriamente dita, aquilo que acontece em sala de aula, é possível. Mas são tantas forças contrárias as pessoas acreditam tanto nas dificuldades e se dedicam tanto nas dificuldades que não empreendem esforços para assegurar a participação de todos os membros, que não empreendem esforços para que esse espaço seja de democracia, de participação, de evolução, de interação social, de respeito, de direitos e diferenças, de direitos as autonomias. (G.V. S. S).*

Diante dessa concepção, analisamos que por mais que se tenha discursos contraditórios para uma democracia, é de suma importância trabalharmos para que esta aconteça de fato no espaço escolar, ou seja, inovando nos discursos, trazendo perspectivas positivas para a educação, sobretudo evidenciando o processo de ensino e aprendizagem nas salas de aulas, no entanto, se presencia de forma mais direta práticas contrárias, que são visíveis principalmente nas reuniões de AC (Atividade Complementar), onde se reúne as áreas de humanas e exatas, cujo os discursos

sempre estão correlacionados com o pedagogo, “aquele que sonha e acredita numa educação excelente”, porém este não apenas “sonha”, mas deseja efetivar essas práticas junto com a equipe docente e todos os profissionais da escola.

Neste contexto, observamos no diálogo com a entrevistada, que não acontece muito a valorização com relação aos pedagogos, pois no seu relato evidencia que:

*Infelizmente a valorização deixa muito em debito, o pedagogo é mal visto por ele estudar a educação, por ele acreditar que é possível, exatamente por essa crença das possibilidades, de dar certo. Então o pedagogo é entendido como aquele que sonha, aquele que é idealizador, aquele que não tem o pé no chão, é pensado assim, não é percebido que o pedagogo, este coordenador pedagógico, pedagogo, é aquele que estuda e que compreende o processo e por isso acredita que é possível interferir nesse processo para que ele se transforme e que aconteça de forma favorável ao estudante, para o professor, para a comunidade e toda a sociedade (G.V. S. S).*

Nesta perspectiva, a coordenadora nos faz refletir a acerca do papel do pedagogo dentro do ambiente escolar, apontando as dificuldades enfrentadas para concretizar um trabalho coletivo, pois é importante que todos os profissionais se reconheçam como parte integrante da instituição. De forma que, diante das demandas existentes na escola, entres estas: das reuniões de AC (Atividade Complementar) plantões pedagógicos, acompanhamento pedagógico com os discentes e pais, fica difícil avaliar o PPP-Projeto Político Pedagógico, de forma processual para uma atualização, e envolver os profissionais da escola nas discussões do mesmo, evidenciando um caráter coletivo.

Neste sentido, Libâneo (2003) nos faz pensar que a organização e a forma de gestão da instituição de ensino deve ser pensada de forma participativa, envolvendo todos os profissionais da escola e integrando também a comunidade escolar. Desse modo, o autor faz referência a relevância do Projeto Político Pedagógico pontuando que:

O projeto político-pedagógico (PPP) é proposto com o objetivo de descentralizar e democratizar a tomada de decisões pedagógicas, jurídicas e organizacionais na escola, buscando maior participação dos agentes escolares. [...] o PPP pode significar uma forma de toda a equipe escolar tornar-se co-responsável pelo sucesso do aluno e por sua inserção na cidadania crítica (LIBÂNEO, 2003, p. 178).

Diante dessa concepção, o autor nos instiga a refletir que o papel da coordenação é de mediar e articular a participação de todos, ou seja, desenvolvendo estratégias de motivação, compromisso e uma ação que envolva um trabalho coletivo. Neste sentido, a coordenadora nos fala sobre o PPP-Projeto Político Pedagógico que:

*É tão difícil lhe dar com todos os documentos da escola. Mas o projeto político pedagógico parece que nunca sai, mesmo quando sai, ainda não é satisfatório, porque o coordenador é o responsável junto a direção de organizar toda a dinâmica de elaboração do projeto político pedagógico e na maioria das vezes o coordenador pedagógico não consegue dar conta disso, pois é muitas coisas e alguns professores as vezes não entendem, não se percebem parte desse processo. (G.V.S.S).*

Assim, os desafios que perpassam o trabalho da coordenação pedagógico não devem ser pensados de forma negativa, pois é uma construção demorada e os conflitos existem para possibilitar uma inovação na prática pedagógica, nas ações que são desempenhadas por todos os profissionais, fazendo da escola um espaço de aprendizagem significativa, de socialização de saberes, de trocas de experiências, de oportunizar e integrar todos os segmentos da mesma, transformando o ambiente prazeroso, sobretudo descentralizando poderes, e compartilhando a liderança para a construção de uma nova gestão.

### **Considerações Finais**

Assim, fazendo parte do PIBID (Programa Institucional de Bolsas de Iniciação à Docência), através do Subprojeto pedagogia cuja Linha de ação é Gestão Pedagógica no ensino médio, tem sido uma grande oportunidade de ter um contato com todos os segmentos da comunidade escolar (pais, discentes, professores, gestores e funcionários) da rede pública Estadual, o que vem nos oportunizando entender que na escola é essencial o apoio, a participação e a integração de todos e de forma colaborativa e formativa tendo como propósito a formação dos discentes enquanto sujeitos com suas diversidades e individualidades.

Neste contexto, sentimos a necessidade de discorrer sobre os desafios do gestor da instituição pública, que tem a incumbência de promover uma gestão democrática e participativa, sustentada em princípios e valores onde seja discutido o papel da coordenação pedagógica e suas práticas no ambiente escolar enquanto mediadora e gerenciadora de conflitos pedagógicos e humanos. A partir do que foi exposto no decorrer deste artigo, percebemos que é de suma importância trabalhar o tema supracitado porque como sabemos é uma temática de grande relevância, na qual precisa ser explorado e esclarecido, em especial para os professores e funcionários, pois é só dialogando e

pondo em prática que se pode ter uma escola com uma gestão democrática e participativa.

Neste sentido, percebemos que a escola é realmente o espaço de socialização e do fazer coletivo, ou seja, é o lugar que gera questionamentos de aprendizagens das diversas formas e onde tudo pode acontecer se todos trabalharem juntos para que a ação aconteça de fato. Acreditamos que a organização do trabalho pedagógico se dá nas tomadas de decisões e no poder de liderança que se constitui no desempenho do mesmo. Por isso fica claro que o coordenador é de extrema relevância para as escolas, apesar dos muitos desafios e funções que este exerce na instituição.

Com a realização da entrevista, notamos o quanto é necessário pensar, refletir e discutir sobre a importância de se ter uma gestão pedagógica e participativa numa escola, mas, além disso, é essencial também que saibamos que a gestão envolve muitas tarefas e é daí que surgem os desafios, pois são muitas as demandas e muitas tomadas de decisões para uma só pessoa dar conta, muitas vezes por isso há algumas lacunas que ficam abertas para dar conta.

Sendo assim, essa discussão tem contribuído para despertar novos olhares sobre a realidade escolar, de maneira que possamos refletir sobre a importância de uma gestão participativa e democrática, e da sua promoção nas instituições educacionais. Além disso, ressaltamos que é necessário discutir e acima de tudo pôr em prática os exercícios de democracia em nosso cotidiano como cidadãos conscientes e cientes de que conhecer e lutar por direitos é fundamental.

## Referências

ANDRÉ, Marli Eliza Dalmazo Afonso de. *Etnografia da Prática Escolar*: Campinas, SP: Papyrus, 1995.

ENTREVISTA CONCEDIDA POR G.V.S.S. [Junho,2015]. Entrevistadores: Daiane Soares Santos; Zângela Bomfim Moço. Jequié-BA, 2015. 1 arquivo .mp3 (56 min.)

LIBÂNIO, José Carlos. *Organização e Gestão da Escola: teoria e prática*. 4.ed. Goiânia: Editora Alternativa, 2001.

LUCK, Heloísa. *A gestão participativa na Escola*. 10. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. *Política e Gestão da Educação*. Org. por Dalila Andrade Oliveira e Maria de Fatima Felix Rosar. 2.ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2008

## Referências

ANDRÉ, Marli Eliza Dalmazo Afonso de. *Etnografia da Prática Escolar*: Campinas, SP: Papyrus, 1995.

ENTREVISTA CONCEDIDA POR G.V.S.S. [Junho,2015]. Entrevistadores: Daiane Soares Santos; Zângela Bomfim Moço. Jequié-BA, 2015. 1 arquivo .mp3 (56 min.)

LIBÂNIO, José Carlos. Organização e Gestão da Escola: teoria e prática. 4.ed. Goiânia: Editora Alternativa, 2001.

LUCK, Heloísa. A gestão participativa na Escola. 10. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. Política e Gestão da Educação. Org. por Dalila Andrade Oliveira e Maria de Fatima Felix Rosar. 2.ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2008

[1] Graduanda do curso de Pedagogia, Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, *Campus* de Jequié/Ba. Bolsista de iniciação à docência do programa de iniciação à docência- PIBID/UESB, desenvolvido com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior- CAPES. E-mail: zanne\_12@hotmail.com

[1] Graduanda do curso de Pedagogia, Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, *Campus* de Jequié/Ba. Bolsista de iniciação à docência do programa de iniciação à docência- PIBID/UESB, desenvolvido com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior- CAPES. E-mail: daiannesoares1991@gmail.com

[1] Professor-Orientador. Graduação em pedagogia pela Faculdade de Educação da Bahia. Professora assistente – UESB. Mestra em Educação - NPGED/UFS; Formação em Psicanálise clínica - SBEP, Especialização em Educação Infantil - UNEB e formação em psicologia Social-CIEG. Coordenadora do subprojeto de Pedagogia-Gestão Pedagógica/Ensino Médio do programa de iniciação à docência- PIBID. E-mail: lucimatos@yahoo.com.br

Recebido em: 05/07/2016

Aprovado em: 06/07/2016

Editor Responsável: Veleida Anahi / Bernard Charlort

Método de Avaliação: Double Blind Review

E-ISSN:1982-3657

Doi: