

## A formação de coordenadores pedagógicos: contribuições para a gestão escolar democrática

*NEUSA CHAVES BATISTA*

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)

*ELIANE MENEGOTTI*

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)

*FÁTIMA EHLERT*

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)

*LÚCIA FERNANDA RAMIRES FELIX*

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)

### RESUMO

O artigo propõe uma discussão sobre o papel do coordenador pedagógico na perspectiva de diferentes contextos históricos, políticos e pedagógicos, que sinalizam inflexões e implicações teórico-práticas sobre as políticas de educação e a gestão escolar democrática. Apresentamos, portanto, o Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica, que desempenha um papel central na formação continuada dos coordenadores pedagógicos, oferecido através de uma parceria entre a Faculdade de Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e o Ministério da Educação. Temos por objetivo relacionar o incremento da participação da comunidade escolar e o papel do coordenador pedagógico neste processo. Trata-se de uma abordagem transdisciplinar envolvendo estudos relativos à gestão democrática da área de políticas e à gestão de processos educacionais como perspectiva que possibilita abordar aspectos fundamentais do papel do coordenador pedagógico para a concretização da escola pública de qualidade para todos. Metodologicamente o artigo utiliza-se da análise de conteúdo e de pesquisas relativas a pressupostos teóricos da sociologia da educação, bem como de concepções de gestão escolar democrática, compreendendo a gestão democrática como efetiva paridade de participação dos segmentos da comunidade escolar nas deliberações da escola.

**Palavras-chave:** Coordenação Pedagógica; Gestão Escolar Democrática; Participação; Comunidade Escolar.

### Pedagogical coordinators' formative process: contributions to a democratic school management

### ABSTRACT

This paper proposes a discussion about the pedagogical coordinator's function in the perspective of different historical, political and pedagogical contexts that indicate theoretical-practical inflections and implications about educational policies and democratic school management. Therefore, we present the National School Program of Basic Education Managers 'Escola de Gestores da Educação Básica', which plays a central role in the continuous training of pedagogical managers, offered through a partnership between the Education School from Federal University of Rio Grande do Sul state and the Ministry of Education. We aim to relate the increase of the school community participation and

the role of the pedagogical manager in this process. It is a transdisciplinary approach involving studies concerned about democratic management in the field of policies and management of educational processes as a perspective that allows to tackling fundamental aspects in the function of the pedagogical management to reach a qualified public school for everyone. Methodologically, this paper uses content analysis and researches on theoretical assumptions in sociology of education, as well as conceptions of democratic school management, understanding democratic management as effective equality in the participation of school community segments in school deliberations.

**Keywords:** Pedagogical Coordination; Democratic School Management; Participation; School Community.

## INTRODUÇÃO

A discussão sobre o papel do coordenador pedagógico, no contexto da escola pública brasileira, vem sendo repensada em função de uma reorganização da gestão escolar associada ao que está estabelecido no ordenamento legal e nos desdobramentos das políticas nos sistemas de ensino no âmbito dos entes federados. No geral, grande parte das políticas públicas educacionais é formulada com vistas à melhoria da qualidade da educação. O foco em questões relacionadas à qualidade do ensino público demonstra elevada preocupação dos formuladores de políticas com a gestão no âmbito das unidades escolares. Nessa perspectiva, desde a Constituição de 1988, emerge a gestão democrática como uma política intraescolar que exige uma nova organização do trabalho na escola, [re]significando institucionalmente os papéis dos atores escolares.

No que tange ao universo acadêmico, são muitos os pesquisadores que se empenham em discutir (MOEHLECKE, 2017; BATISTA, 2016; SAVIANI, 1980; LIBÂNEO, 2001; entre outros) o papel do coordenador pedagógico como figura de mediação na gestão das escolas. Assim como o conselho escolar, que ao fazer parte do processo de democratização das relações de poder, incorporando os diferentes segmentos da comunidade escolar, poderá, por decorrência, contribuir para o incremento da participação na gestão das escolas (BATISTA, 2016), o mesmo ocorre com o coordenador pedagógico, cuja mediação entre este instrumento intraescolar e a comunidade local torna-se vital para a prática da democracia na escola pública.

Nessa perspectiva, propomos, no presente texto, destacar uma reflexão sobre o papel do coordenador pedagógico na construção da gestão democrática

na escola pública no contexto brasileiro. Para tal, apropriamo-nos de um referencial teórico que possibilitou a compreensão da realidade, articulando nossa proposta de estudo com elementos que se articulam com as políticas educacionais nacionais e locais, numa busca de compreensão dos processos e das práticas que constituíram e constituem o fazer do coordenador pedagógico frente à gestão da escola pública.

Destacamos como fonte empírica a política Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica, formulada pelo Ministério da Educação (MEC) que, desde o ano 2006, oferece formação continuada aos membros das equipes gestoras das escolas, dentre eles o coordenador pedagógico. Por meio desta política, traçamos um panorama a respeito da formação continuada do coordenador pedagógico e das parcerias estabelecidas para a realização do curso em todo Brasil.

A metodologia de análise utilizada no artigo deu-se pela análise crítica do conteúdo (BARDIN, 2016). Realizamos, ainda, uma revisão da literatura sobre a coordenação pedagógica, associada às legislações vigentes que afirmam a gestão escolar democrática como princípio constitucional, o que nos permitiu uma abordagem histórica do tema em tela.

## **ABORDAGEM HISTÓRICA DO PAPEL DO COORDENADOR PEDAGÓGICO DA ESCOLA**

A gestão democrática tornou-se um dos temas mais discutidos entre os estudiosos da área educacional a partir da década de 1990. Sob diferentes conceitos, dentre eles o de que “a gestão da educação é responsável por garantir a qualidade de uma mediação no seio da prática social global” (SAVIANI, 1980, p. 120). Outro autor salienta que “um processo de gestão que construa coletivamente um projeto pedagógico de trabalho tem já, na sua raiz, a potência de transformação” (FERREIRA, 2000, p. 113). Então, refletirmos sobre o papel do coordenador pedagógico diante desses conceitos de gestão é de extrema relevância, pois, como um articulador no processo de gestão da escola, o coordenador pedagógico torna-se indispensável como agente de transformação que possibilita a participação de todos no espaço escolar.

Dada a sua importância na escola, é necessário reconhecemos, ainda que de forma breve, a introdução desta função no contexto escolar. Com a tarefa de uniformizar propostas pedagógicas, hierarquizar competências e controlar as práticas pedagógicas, nasce, no Brasil, na década de 1920, a função de coordenação pedagógica com a denominação de inspetor pedagógico<sup>1</sup>, que tinha como principal função coordenar um currículo único, centralizado e homogeneizador, afastando qualquer possibilidade de uma prática mais reflexiva e crítica.

Na década de 1970, por meio de uma concepção tecnicista, criou-se a função de supervisor pedagógico<sup>2</sup>, que dentre as atribuições conferidas estavam as de definir metodologias e apostilas, bem como de fiscalizar a sua aplicação com o intuito de controlar a escola e o que acontecia no interior dela. De acordo com Libâneo (2005), nesse momento, o supervisor pedagógico estava fortemente associado à fragmentação do trabalho escolar, dentro de uma rígida hierarquia de poder dentro da escola. O autor considera que em muitas escolas ainda podemos verificar marcas dessa fiscalização desempenhada por muitos anos pelos profissionais que atuavam nessa função.

A partir da década de 1980, muitas mudanças aconteceram e, com a redemocratização no país, o coordenador pedagógico passou a estabelecer relações mais horizontais e descentralizadas, conquistando um espaço de articulação e de formação dentro do processo educativo.

O coordenador pedagógico recebeu destaque na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), Lei nº 9.394/96, [re]significando seu papel, colocando-o como responsável por organizar um trabalho em conjunto com a comunidade escolar, corroborando a gestão democrática. A LDBEN foi um marco importante para a educação brasileira, pois definiu a atuação das instituições e dos profissionais da educação. Vale salientar que o Art. 3º, Inciso III, da LDBEN estabelece a gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino, cabendo ao diretor promover essa gestão em sua escola através da articulação com todos os segmentos envolvidos no processo educacional.

1 Criada por meio do 1º Estatuto do Magistério, de 1974, com atribuições definidas através dos Decretos-Lei nº 5586/75 e nº 7510/76.

2 Função de inspetor escolar criada por meio dos Decretos-Lei nº 19.890/31 e nº 21.241/32 no contexto da Reforma Francisco Campos.

Neste processo, o coordenador assume o papel de articulador e formador, voltado ao trabalho de ensino e de aprendizagem junto aos docentes e aos processos de gestão, partindo de uma proposta de construção pela escola, de forma coletiva e participativa, de seu Projeto Político-Pedagógico, envolvendo professores, alunos, pais, funcionários e comunidade local. Para Libâneo (2001, p. 219):

[...] o coordenador pedagógico é aquele que responde pela viabilização, integração e articulação do trabalho pedagógico, estando diretamente relacionado com os professores, alunos e pais. Junto ao corpo docente o coordenador tem como principal atribuição a assistência didática pedagógica, refletindo sobre as práticas de ensino, auxiliando e construindo novas situações de aprendizagem, capazes de auxiliar os alunos ao longo da sua formação.

O coordenador pedagógico faz parte da equipe gestora da escola e, devido ao seu papel de articulador e de mediador, acaba por transitar em diferentes contextos escolares e, com isso, tem uma escuta diversificada de diferentes olhares sobre situações idênticas. Dessa forma, cabe a ele propor ações, projetos e possibilidades que possam construir uma gestão democrática na escola, com a participação dos diferentes atores, na perspectiva de atender a diversidade, incentivar a construção do conhecimento e promover a aprendizagem. Dada a pluralidade que se dedicam a olhar o papel do coordenador pedagógico, Lima e Santos (2007, p. 79) afirmam que várias metáforas são construídas com relação ao trabalho desse profissional:

[...] “bom-bril” (mil e uma utilidades), a de “bombeiro” (o responsável por apagar o fogo dos conflitos docentes e discentes), a de “salvador da escola” (o profissional que tem de responder pelo desempenho de professores na prática cotidiana e do aproveitamento dos alunos). Além destas metáforas, outras aparecem definindo-o como profissional que assume uma função de gerenciamento na escola, que atende pais, alunos, professores e também se responsabiliza pela maioria das “emergências” que lá ocorrem, isto é, como um personagem “resolve tudo” e que deve responder unidirecionalmente pela vida acadêmica da escola.

Ainda acrescentam que “fica sob sua responsabilidade realizar trabalhos burocráticos e de secretaria, substituir professores, aplicar provas para aliviar sobrecarga de horário, resolver problemas com pais e alunos” (LIMA; SANTOS, 2007, p. 82). Por muito tempo o coordenador foi considerado um “faz tudo” nas escolas.

Diante de tantas atividades, o maior desafio do coordenador pedagógico talvez seja reconstruir sua função, mediante toda a trajetória vivenciada por esse

profissional ao longo da história educacional, e reafirmar uma nova atuação, mediando e articulando os processos democráticos dentro da escola de forma coletiva. Para que isso aconteça, é necessário que todos se conscientizem da verdadeira função do coordenador, a fim de que o trabalho realizado seja para afirmar esse novo entendimento. Freire (1982) defende essa ideia ao descrever que o coordenador pedagógico é, primeiramente, um educador e, como tal, deve estar atento ao caráter pedagógico das relações de aprendizagem no interior da escola. Ele leva os professores a [re]significarem suas práticas, resgatando a autonomia docente sem desconsiderar a importância do trabalho coletivo.

Essa compreensão segue mobilizando novos desafios, ao apontar, sobretudo, que o coordenador pedagógico precisa estar presente em todos os espaços escolares, precisa construir na escola o espaço de formação, de interação, de interlocução e de construção de alternativas capazes de aproximar o cotidiano escolar do ideal de escola definido no Projeto Político-Pedagógico (PPP).

Em meio a este processo, emerge a necessidade de formação continuada do coordenador pedagógico. Foi com este sentido que a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), por meio de convênio com o Ministério da Educação (MEC), implementou o Curso de Especialização em Coordenação Pedagógica na modalidade à distância.

## **UM BREVE DESENHO DO PROGRAMA NACIONAL ESCOLA DE GESTORES DA EDUCAÇÃO BÁSICA**

Após a trajetória histórica apontada sobre a atuação do coordenador pedagógico, apresentamos, brevemente, a política do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica, que se tornou um instrumento de formação continuada não só do coordenador pedagógico, como também de toda equipe gestora da escola, pensando a mesma como um organismo interligado, que tem um papel central na concepção do fazer pedagógico. Para realizar uma formação com concepções democráticas, é necessário, desse modo, reconhecermos as estratégias que a política utilizou para alcançar todos os estados da federação, bem como os objetivos e as concepções que compreendem o Programa.

Em 2007, em conjunto com o Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação (instituído pelo Decreto Lei nº 6.094), foi lançado o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), formado por um conjunto de programas que propõem como objetivo a melhora da educação no Brasil (BRASIL, 2007). O plano estrutura-se em cinco eixos principais: Educação Básica; Educação Superior; Educação Profissional, alfabetização e diversidade. Dentro do primeiro eixo, encontramos o Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica.

O Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica é um programa do Ministério de Educação (MEC) e possui dois objetivos gerais: formar, em nível de especialização (*lato sensu*), gestores educacionais efetivos das escolas públicas da educação básica, incluídos aqueles de educação de jovens e adultos, de educação especial e de educação profissional; contribuir com a qualificação do gestor escolar na perspectiva da gestão democrática e da efetivação do direito à educação escolar com qualidade social.

Em continuidade, o Programa passou a ser coordenado pela Secretaria de Educação Básica (SEB), contando com a colaboração da Secretaria de Educação a Distância (SEED) e do Fundo de Fortalecimento da Escola – FUNDESCOLA\FNDE, no ano de 2006. Para oferecer a formação em todos os estados da federação e no Distrito Federal, a União realizou parcerias com a União Nacional de Dirigentes Municipais de Educação (UNDIME) e com o Conselho Nacional de Secretários de Educação (CONSED), bem como descentralizou as formações para 31 Instituições de Ensino Superior (IES) públicas. Estas parcerias evidenciam a valorização das IES, por parte da União, como produtoras de conhecimento e capacitadas para a sua difusão. De acordo com o MEC (BRASIL, 2009, p. 3):

As políticas da SEB/MEC para articulação e/ou fortalecimento dos sistemas de ensino e das escolas públicas sustentam-se nos princípios de descentralização e parceria com entes federados e entidades nacionais do campo da educação, tendo como pilares a afirmação do direito à educação e a gratuidade do ensino, inclusive no âmbito da formação continuada dos profissionais de educação.

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul (URFGS) iniciou a parceria com o Governo Federal no ano de 2007, oferecendo o curso através da Faculdade de Educação (FACED) em colaboração com o Centro Interdisciplinar de Novas Tecnologias na Educação (CINTED). A 1ª edição do curso ocorreu nos anos de

2007/2008, a 2ª edição nos anos de 2009/2010; as duas edições contabilizaram um total de 1.100 vagas ofertadas. A 3ª edição ocorreu nos anos de 2012/2013 com o objetivo de “melhorar e democratizar a gestão político-pedagógica das escolas da rede pública” (UFRGS, 2012), a qual alcançou 116 municípios do Estado do Rio Grande do Sul. Já na 4ª edição do curso, ofertada nos anos de 2014/2015, a demanda de vagas foi feita pelo estado através da divulgação realizada pela UN-DIME, pela FAMURS, pela SEDUC e pelas CREs, não mais pelo MEC, e contemplou um total de 399 cursistas.

Os documentos elaborados pelo MEC para nortear a concepção e a estruturação dos cursos oferecidos pelas universidades são: a resolução 24/2010; o Projeto do Curso de Especialização em Coordenação Pedagógica; o Projeto do Curso de Aperfeiçoamento em Gestão Escolar e o Projeto do Curso de Especialização em Gestão Escolar. O Projeto Pedagógico do curso de pós-graduação lato sensu em coordenação pedagógica descreve o público alvo do programa, a justificativa, os objetivos, a estrutura, bem como a orientação curricular e as orientações metodológicas. O curso destina-se a Coordenadores Pedagógicos e/ou profissionais que exercem função equivalente e integram a equipe gestora da escola de Educação Básica. Destacamos como pré-requisito o pertencimento à rede pública municipal e/ou estadual de educação básica, incluindo a Educação de Jovens e Adultos, a Educação Especial e a Educação Profissional, o que demonstra o reconhecimento das diversas modalidades dos estabelecimentos de ensino da rede.

A formação justifica-se pelo reconhecimento do papel do coordenador pedagógico como membro da equipe gestora da escola, que possui influência direta na melhoria da qualidade do ensino. Apresenta-se, ainda, a realidade complexa que o profissional encontra ao desenvolver suas atividades, muitas vezes através do desvio de função, da responsabilidade demasiada e do isolamento para resolução de problemas. Sendo assim, o curso deve contribuir para que o gestor consiga modificar estas realidades, bem como para capacitá-lo a exercer suas funções, de modo que:

Espera-se, pois, que sua atuação e seu trabalho contribuam, de maneira significativa, para que se realize no interior da escola um ambiente educativo capaz de promover o desenvolvimento da aprendizagem, do conhecimento, do trabalho coletivo e interdisciplinar, da ética e da cidadania, na perspectiva de uma educação e uma sociedade cada vez mais inclusiva. (BRASIL, 2009, p. 5).



O curso tem como base cinco princípios orientadores, sendo eles: direito à educação; gestão democrática; formação continuada crítica e promotora da identidade profissional; articulação teórico-prática e integração dos elementos curriculares. É importante salientarmos que, mesmo existindo diretrizes nacionais para a implementação do curso *latu sensu* de coordenador pedagógico, a Faculdade de Educação da UFRGS, por meio da atuação e coordenação de professores/as da área de políticas e gestão da educação, teve autonomia tanto para a organização espacial do curso (polos de EAD/municípios), quanto na proposição de conteúdos.

O texto do Projeto Pedagógico (MEC) reconhece os entraves à efetivação do papel do coordenador na escola, sendo o curso um momento de socialização tanto da realidade escolar, como de conhecimentos, gerando, em muitos casos, um panorama mais geral que perpassa os muros da escola e operacionaliza para a superação de crises. Ao trabalharmos com a educação básica, encontramos hoje uma grande dificuldade no relacionamento entre o jovem e o profissional da educação, de modo que a capacitação deste para o trabalho com as tecnologias não só favorece a gestão escolar como aproxima estes atores para um diálogo ao manter o profissional atualizado. Sendo assim, instrumentalizar o gestor e dar voz a sua realidade é o primeiro passo para superarmos os obstáculos antes intransponíveis, de modo que seja valorizada a atuação do coordenador pedagógico; isso demonstra que a educação é um bem de todos e deve ser construída de maneira conjunta entre escolas, gestores, universidades e governos.

## O COORDENADOR PEDAGÓGICO E A PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR

Considerando as reflexões apontadas, o que as sínteses sócio-históricas e políticas indicam são as mudanças e as transformações, as quais são fundamentais para que se possa ampliar o olhar para o fazer cotidiano do coordenador pedagógico e o espaço escolar no qual ele está inserido. Por conta disso, as escolas públicas, como contextos do desdobramento das políticas educacionais, que são balizadas por suas histórias, características, interesses, contradições, mais ou menos favoráveis, com as políticas globais ou locais, produzem efeitos e consequências; as políticas não são simplesmente implementadas nas escolas, porque estão sempre sujeitas à interpretação e, então, a serem recriadas (MAINARDES, 2006).

Há espaços nos quais as potencialidades da democracia participativa se incorporam na tessitura escolar, portanto, discutir o papel da coordenação pedagógica da escola, sob o viés da participação da comunidade escolar, implica discutir também o papel do conselho escolar (CE), já que este tem em sua essência a participação do coletivo de professores, da equipe diretiva, dos funcionários, dos pais, dos alunos e da comunidade local.

Por meio do CE, todos os atores ligados à escola podem se fazer representar e decidir sobre os aspectos que dizem respeito às dimensões administrativas, financeiras e pedagógicas da unidade escolar (BATISTA, 2016), participando e interferindo nos rumos da escola. Desse modo, esse colegiado pode se tornar não só um elo de participação, mas também de instrumento de gestão da própria escola, pois se trata de, no coletivo, partilhar saberes e poder nas decisões centradas em alcançar um ensino de qualidade, que se reverta para todos os alunos em uma aprendizagem significativa.

Tanto quanto Libâneo (2004, p. 102), acreditamos que ter como princípio a participação,

[...] é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisão e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos, pais.

Temos que apreender a participação, como um meio de assegurar o engajamento de todos na organização escolar, afinal de contas não basta seguirmos as normatizações legais ou as teorias das formações continuadas para democratizarmos a gestão da escola, faz-se necessário democratizarmos as práticas da comunidade escolar. Trata-se, aqui, do fortalecimento da democracia participativa, de "incorporar às práticas escolares um modelo de justiça social que reconheça o direito da comunidade escolar e local de participar nas decisões sobre todas as dimensões de organização da escola" (BATISTA, 2016, p. 140).

É nessa perspectiva que vamos construindo, ao longo da história, sentidos que colocam o "papel de articulador" do coordenador pedagógico, especialmente no que a gestão escolar pode aportar na participação da comunidade escolar na construção do Projeto Político-Pedagógico (PPP), "envolvendo professores, alu-

nos, pais, funcionários, comunidade", reconhecendo interesses, diversidades e, ainda, a história cultural e pedagógica da escola (MOEHLECKE, 2017, p. 227).

Há, portanto, nesse processo de formação continuada, uma tarefa básica: a de ir questionando-se, na prática, sobre quais os fatores que podem limitar o papel do coordenador pedagógico na escola pública. Nesses termos, articularmos teoria e prática em cursos de formação continuada favorece o diálogo com perspectivas críticas que acentuam o papel do coordenador pedagógico no fortalecimento da participação da comunidade escolar, como práticas escolares necessárias, seja pela construção de propostas alternativas de desenvolvimento e organização escolar, seja pelo instigar o repensar do seu papel social frente à gestão democrática da escola pública.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Retomamos, nestas considerações finais, a argumentação central posta para reflexão neste texto. Buscamos discutir as narrativas do papel da coordenação pedagógica em diferentes momentos históricos, com a finalidade de contextualizá-lo a partir da emergência do princípio de gestão democrática do ensino público, o qual exige medidas de maior participação e inclusão social na organização e gestão dos sistemas de ensino e das escolas públicas. Argumentamos, ainda, sobre a importância da formação continuada destes profissionais por meio de cursos de especialização ofertados por convênios entre Instituições de Educação Superior e MEC, por meio do programa Escola de Gestores. Neste texto, exemplificamos o caso de formação de coordenadores pedagógicos através do convênio realizado entre a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS-FACED) e o MEC, e, ao fazê-lo, procuramos dar foco ao papel de mediação do coordenador na organização e prática da gestão democrática da escola pública.

Como podemos observar, o papel do coordenador pedagógico tem tido a marca da escola autocrática e centralizadora, contudo, a atuação deste profissional passa a ser fundamental para a mudança das práticas escolares exigidas pela gestão democrática. Neste contexto, sua atuação implicou em uma formação continuada que incorporasse os conteúdos e as práticas associados ao novo modo de gerir as escolas públicas.

Podemos afirmar que, conforme indica Enguita (2004), a principal função da escola nunca foi ensinar, mas educar. Para o bem ou para o mal, o objetivo da instituição escolar, como de qualquer forma de educação, sempre foi mais o de modelar a conduta, as atitudes, as disposições, etc., do que o conhecimento teórico ou as atividades práticas. Esta função da escola, na perspectiva da gestão democrática, precisa ser problematizada e tensionada tanto no âmbito das relações intraescolares, quanto no âmbito da formação dos profissionais da educação: diretores, coordenadores pedagógicos, professores e funcionários em geral. É nesse sentido que o papel do coordenador pedagógico toma importância como mediador das instâncias escolares e da organização do seu trabalho, para fortalecer a participação de toda a comunidade escolar no processo de construção de novas concepções para a prática da gestão escolar democrática, uma vez que o bem coletivo só será acessado com a participação de todos.

Concluimos que o fortalecimento da participação da comunidade escolar na organização e na gestão da escola pública é elemento fundamental para a emergência de uma escola mais justa em termos de justiça social. Estas questões precisam ser enfrentadas e sinalizam que é preciso tensionar constantemente o conceito de justiça escolar, admitindo-se que a sociedade capitalista possui uma estrutura de classe que institucionaliza alguns mecanismos econômicos que negam, de forma sistemática para alguns de seus membros, os meios e as oportunidades que necessitam para participar na vida social em pé de igualdade com os demais. De modo semelhante, é preciso, também, reconhecermos que a sociedade reproduz uma hierarquia de status que institucionaliza padrões de valor cultural que negam por completo a alguns membros o reconhecimento que necessitam para participar plenamente da interação social (FRASER, 2006). Logo, parece evidente que a construção de novas concepções e práticas escolares passa pela formação e redefinição de novos papéis sociais, a exemplo do coordenador pedagógico, cuja base está referenciada pela inclusão e pela participação democrática.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, L.R.; PLACCO, V.M. (orgs.) **O coordenador pedagógico e o espaço de mudança**. SP: Loyola, 2001.

ADRIÃO, Theresa; PERONI, Vera. Público não-estatal: estratégias para o setor educacional brasileiro. In\_\_ (Orgs). **O Público e o Privado na Educação**. São Paulo: Xamã, 2005. p. 137-154.

BALL, Stephen J. **Ciclo de Políticas / Análise Política**. Rio de Janeiro: Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ); 2009 (Palestra). Disponível em: <<http://www.ustream.tv/recorded/2522493>>. Acesso em: set. 2017.

BATISTA, Neusa Chaves. Conselhos escolares: gestão democrática, gerencialismo e justiça escolar. In: \_\_\_\_; FLORES Maria Luiza Rodrigues (Orgs.). **Formação de gestores escolares para a educação básica: avanços, retrocessos e desafios frente aos 20 anos de normatização da gestão democrática na LDBEN**. Porto Alegre: Evangraf, 2016. p. 133-151.

\_\_\_\_. **Políticas Públicas para a Gestão Democrática da Educação Básica: Um Estudo do Programa Nacional de Formação de Conselheiros Municipais de Educação**. Jundiaí: Paco Editorial, 2013.

\_\_\_\_. Conselhos Escolares e processo de democratização da gestão da educação em Porto Alegre. In: LUCE, Maria Beatriz; MEDEIROS, Isabel Letícia Pedrosa de (Orgs.). **Gestão escolar democrática: concepções e vivências**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006. p. 43-50.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, SP, 2016.

BRASIL. Constituição, 1988. **Constituição Federal**. São Paulo: Lex, 1988.

\_\_\_\_. **Lei nº 9.394/96, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Congresso Nacional, 1996.

\_\_\_\_. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Escola de Gestores da Educação Básica**. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/escola-de-gestores-da-educacao-basica/apresentacao>>. Acesso em: 27 set. 2017.

\_\_\_\_. **Decreto nº6.094, de 24 de abril de 2007**. Dispõe sobre a implementação do Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação, pela União Federal, em regime de colaboração com Municípios, Distrito Federal e Estados, e a participação das famílias e da comunidade, mediante programas e ações de assistência técnica e financeira, visando a mobilização social pela melhoria da qualidade da educação básica. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/decreto/d6094.htm1](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6094.htm1)>. Acesso em: 20 set. 2017.

\_\_\_\_. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Projeto pedagógico do curso pós-graduação lato sensu em coordenação pedagógica**. 2009. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/escola-de-gestores-da-educacao-basica/documentos>>. Acesso em: 30 set. 2017.

CAPRA, Fritjof. **Sabedoria incomum**. São Paulo: Cultrix, 1993.

CLARKE, Jonh, NEWMAN, Janet. Gerencialismo. **Educação e Realidade**, Porto Alegre, v. 37, n. 2, p. 353-381, maio/ago. 2012.

ENGUITA, Mariano Fernández. **Educar em tempos incertos**. Porto Alegre. Artimed, 2004.

FERREIRA, Naura Syria Capareto (Org), et al. **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 4.ed. São Paulo: Cortez, 2003.

\_\_\_\_. **Gestão da Educação**. Impasses, perspectivas e compromissos. 8ª ed. São Paulo, SP: Cortez, 2011.

\_\_\_\_\_. **Políticas Públicas e Gestão da Educação**. Polêmicas, fundamentos e análises. 2ª ed. Brasília, DF: Liber Livro, 2011.

FRASER, Nancy. La justicia social em la era de la política de la identidade: redistribución, reconocimiento y participación. In: FRASER, Nancy; HONNETH, Axel. **Redistribución o reconocimiento?** Madrid: diciones Morata, 2006.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e de gestão da escola**: teoria e prática. Goiânia: Alternativa, 2001.

\_\_\_\_\_. José Carlos. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. Goiânia: Alternativa, 2004.

LIMA, Paulo Gomes; SANTOS, Sandra Mendes dos. O coordenador pedagógico na educação básica: desafios e perspectivas. **Educere et educare**: Revista de Educação, v. 2, n. 4, p. 77-90, jul./dez. 2007. Disponível em: Acesso em: 5 fev. 2010.

MAINARDES, Jefferson. Abordagem do ciclo de políticas: uma contribuição para a análise de políticas educacionais. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 27, n. 94, p. 47-69, jan./abr. 2006.

MOEHLECKE, Sabrina. O coordenador pedagógico nos sistemas de ensino do Rio de Janeiro: uma nova aposta na gestão das escolas? **RBPAE**, v.33, n.1, p. 223-239, jan./abr. 2017.

SANTOS, B. **Democratizar a democracia**: caminhos da democracia participativa. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

SAVIANI, D. **Educação**: do senso comum à consciência filosófica. São Paulo: Cortez, 1980.

TEDESCO, J. Presentación. In: OLIVEIRA, D. A. et al. **Políticas educativas y territorios**: modelos de articulación entre niveles de gobierno. Buenos Aires: IIPE/UNESCO, 2010.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Especialização promovida pela UFRGS forma gestores escolares**. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/ufrgs/noticias/especializacao-promovida-pela-ufrgs-forma-gestores-escolares>>. Acesso em: 29 set. 2017.

## Neusa Chaves Batista

Pós-doutora em Políticas Educacionais Comparadas pela Universidade de Granada (Espanha) e Doutora em Educação e Mestre em Sociologia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), graduação em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS). Professora associada da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

E-mail: [neuchaves@gmail.com](mailto:neuchaves@gmail.com)

## **Fátima Anise Rodrigues Ehlert**

Doutoranda em Políticas e Gestão de Processos Educacionais, na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Mestre em Educação, pela Universidade Federal do Pampa – Campus Jaguarão. Pós-graduada em Psicopedagogia. Graduada em Letras pela Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras Dom Bosco. Atualmente desempenha a função de Professora na Rede Estadual de Ensino do Estado do Rio Grande do Sul.

E-mail: [faehlert68@gmail.com](mailto:faehlert68@gmail.com)

## **Lúcia F. R. Felix**

Graduada em Letras pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul e Mestranda em Educação no Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul na linha de Políticas e Gestão de Processos Educacionais.

E-mail: [lucia.r.felix@gmail.com](mailto:lucia.r.felix@gmail.com)

## **Eliane Menegotti**

Mestra em Políticas e Gestão de Processos Educacionais, na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Especialista em Coordenação Pedagógica, pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Graduada em Matemática pela Faculdade Porto-Alegrense. Atualmente desempenha a função de Supervisora Pedagógica, no município de Viamão/RS.

E-mail: [elimenegotti@gmail.com](mailto:elimenegotti@gmail.com)

