

A importância do coordenador para a gestão democrática

Márcio Cardoso Soares¹

Resumo

Este estudo teórico tem por assunto principal falar sobre o papel do coordenador pedagógico frente aos desafios escolares, bem como as direções que este profissional poderá tomar para trabalhar em parceria com os demais professores, educadores, gestores e alunos buscando implantar uma gestão educacional, que chamamos de democrática. Procurou-se descrever possíveis contribuições para esse trabalho, com auxílio de pesquisas bibliográficas como método para realizá-lo. Visando definir o que seja gestão democrática, o papel e apoio do coordenador, assim como as melhorias e dificuldades que normalmente ocorrem, sendo estes os objetivos do mesmo. E como resultado percebeu-se que o trabalho do coordenador escolar vem mudando com o tempo e de forma continuada, de maneira a enfrentar os desafios que a escola encontra e de como esta se adapta a este novo modelo de gestão. Os pontos positivos para a implantação se apresentaram com mais importância que os pontos negativos.

Palavras-chave: coordenador, gestão democrática, ensino, educação.

Introdução:

A função do gestor vem se modificando ao longo da história, à medida que a sociedade muda e se transforma, exigindo que a escola acompanhe estas transformações e se posicione de maneira a atender as novas demandas oriundas deste novo modelo social. Assim, a figura do diretor sai de cena dando espaço a um novo ator: o gestor. Para compreendermos melhor esta troca de papéis é necessário conhecermos um pouco do histórico da gestão escolar no Brasil. Atualmente, muito se tem discutido sobre a temática da administração escolar, buscando encontrar alternativas que visem à efetiva gestão democrática dentro do âmbito escolar.

A gestão escolar democrática é assunto de grande repercussão nas escolas atuais. No entanto, antes de aprofundar o tema escolhido, torna-se necessário esclarecer o que é a gestão escolar e apresentar a gestão escolar democrática ou participativa, como denominada por alguns autores. Tal necessidade se dá porque a implementação de uma gestão escolar participativa democrática, é hoje uma exigência da sociedade, que entende

¹ Docente do Curso de Ciências Contábeis, Mestre em Engenharia de Produção – UFRA – marcio.soares@ufra.edu.br

esta como um dos possíveis caminhos, para uma boa escola integrando seus alunos em uma sociedade mais democrática.

Entende-se por gestão democrática o ato de administrar, gerir uma instituição que promova a participação de todos os atores envolvidos no processo educacional de forma democrática, para que assim ocorra a busca pela melhoria do ensino. Ela vem substituir o autoritarismo empregado durante décadas, envolvendo todos os segmentos sociais que compõem a escola, para proporcionar uma reflexão quanto ao papel do gestor na busca de uma escola pública de qualidade. Outro importante tema pertinente à gestão escolar democrática é a formação dos gestores escolares. O trabalho de gestão escolar exige o exercício de múltiplas competências específicas, como exemplo um novo perfil do coordenador.

O objetivo deste estudo bibliográfico é enfocar uma reflexão sobre o papel do pedagogo na função de coordenador pedagógico frente aos desafios do processo educacional. Este estudo originou-se perante a necessidade de um aprofundamento teórico proporcionado durante o curso. A partir de então se procurou descrever brevemente o que é gestão democrática e sua relação com a qualidade de ensino, assim como objetivo principal identificar o papel do coordenador frente à gestão democrática.

Para o desenvolvimento da pesquisa foi usada a metodologia bibliográfica onde foram estudado vários autores afim de juntar os mais variados conceitos e concepções sobre a temática.

Dessa maneira, entende-se que o tema é relevante, pois envolve um assunto de interesse dos que se preocupam em fazer uma educação voltada para a integração de todos os atores do ambiente escolar. A importância de quebrar paradigmas sobre a figura e a necessidade da presença desse profissional que foi durante anos estigmatizado historicamente pelo conservadorismo do ensino tradicional onde tinha o coordenador como um detentor das decisões e do gerenciamento do processo pedagógico na escola, e mostrar que no mundo de constantes transformações não cabe mais uma gestão sem a participação de todos os envolvidos no processo de ensino e aprendizagem, onde deve haver uma integração entre professores, alunos, pais e comunidade valorizando as trocas de experiências e propondo uma gestão participativa e completamente democrática.

Contexto Histórico da gestão democrática:

A compreensão da trajetória da escola desde o seu início, quando as antigas civilizações começam se preocupar e organizar, metodologicamente, os conhecimentos fundamentais que deveriam ser transmitidos para as futuras gerações. O conhecimento, nesse momento, estava estreitamente submetido ao controle do governante, que filtrava e censurava o que e quando deveria ser transferido ou quando determinada tecnologia seria divulgada, conforme seus interesses.

Nos dias de hoje, após momentos críticos da sociedade como a revolução industrial e o advento do capitalismo a instituição escolar chegou ao ápice da organização, valendo-se para isto de um instrumento básico que a sociedade moderna utiliza até os dias de hoje para administrar seus valores: bens e pessoas. Compreenda-se bens como riqueza e pessoas como força de trabalho. A burocracia. Como podemos observar a escola não caminhou sozinha, sempre esteve atrelada aos interesses do poder.

O intenso processo de mudanças originadas pelas relações sociais capitalistas redefine o papel da educação e da escola, conseqüentemente interferem na organização do trabalho escolar, mais especificamente nos papéis desempenhados pelos profissionais da educação no interior da escola. Essas "[...] transformações que vêm ocorrendo no mundo contemporâneo, em conseqüência dos processos de globalização, afetam a sociedade [...]". (FERREIRA, 1998). Com isso ganhamos nova nomenclatura para os então supervisores e orientadores - coordenador pedagógico ou professor coordenador pedagógico. No entanto, ainda muitas instituições escolares ele é chamando de supervisor, orientador e/ou inspetor.

Segundo Placco (2002), se recuarmos alguns anos atrás perceberemos que o trabalho desenvolvido hoje pelo coordenador pedagógico era exercício por mais de um profissional com terminologias diferentes no ambiente escolar. Antes havia dois profissionais no interior da escola, o orientador educacional e o supervisor escolar, sendo que o primeiro era responsável para cuidar dos alunos e último cuidava dos professores, acontecendo assim, uma divisão de papéis dentro de um mesmo ambiente educativo. Vale abordar, em muitas escolas acontece essa divisão de tarefas.

A política de gestão democrática do ensino ganhou destaque em termos de legislação a partir da Constituição Federal de 1988, que a incorporou como um princípio do ensino

público na forma da lei. Porém, muito antes disso, já era estudada e reivindicada por alguns segmentos da sociedade. Enquanto lei complementar da educação, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/96) estabelece e regulamenta as diretrizes gerais para a educação e seus respectivos sistemas de ensino. Segundo a Constituição Federal de 1988, no seu artigo 206, sobre a forma de gestão da educação brasileira afirma que deve ser a democrática e participativa, como atesta o inciso VI do referido artigo: “gestão democrática do ensino público, na forma da lei”. Já no artigo 3º, inciso VIII, da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, nº 9394/ 96, diz que também a gestão do ensino público deve ser dirigida de acordo com a CF de 1988.

A função do coordenador pedagógico:

A princípio, parece que é fácil ser coordenador pedagógico, porém precisa ir mais além, sabe-se que as escolas públicas não têm recursos suficientes causando alguns impasses que interferem brutalmente na efetivação do trabalho pedagógico, e com certeza, no trabalho do coordenador. Segundo Vasconcellos (2006) são vários os impasses, a sobrecarga de trabalho dos educadores, preocupação com sobrevivência, em função dos poucos salários (não sobra tempo para estudar, planejar as aulas, pesquisar, enfim, pensar em mudanças); falta de espaço de trabalho coletivo na escola, rotatividade da equipe educativa, cobranças burocráticas, pressão dos órgãos centrais e algumas vezes desorganização administrativa.

No entanto, acredita-se que isso realmente prejudica a educação, mas isso não justifica a negligência de alguns coordenadores e profissionais da escola em omitir um trabalho comprometido com a educação e o trabalho de um todo particularmente do próprio coordenador.

Para tanto, o coordenador junto com a equipe pedagógica precisa trabalhar frente à realidade de sua comunidade, objetivando ajudar os alunos e professores no processo educativo, ou seja, trabalhar considerando o contexto social, cultural e histórico da comunidade escolar. O coordenador pedagógico, de acordo com Placco, deve ressaltar a “presença da sincronicidade no professor e as possibilidades de por meio do trabalho formativo do coordenador, auxiliar o professor a tomar consciência das dimensões envolvidas em sua prática [...]” (2002, p. 99).

Seguindo os pensamentos do autor vê-se que a sincronicidade possibilitaria a mediação do processo educativo, transformando educadores conscientes e críticos de suas ações desempenhadas na escola (em sala de aula), a ser realizado pelo coordenador pedagógico. Porém esses momentos podem ser equacionados pelo coordenador pedagógico “por meio da construção de uma interlocução participada, de uma ampliação da comunicação entre os educadores da unidade escolar [...]” (PLACCO, 2002, p.102).

Com isso, percebe-se que a atuação do coordenador pedagógico neste processo de ensino participativo está na mediação, pois ele é o responsável pela atividade mediadora que propicia os vínculos de relacionamentos com todos os professores, gestores e principalmente com os alunos, também a articulação do projeto político pedagógico, a partir da reflexão, participação e meios para concretização.

Nessa ótica, “pensar a democratização na e da escola implica articular outros mecanismos de participação” (DOURADO, 2002, p. 159). Compreender o trabalho pedagógico dos diversos atores dentro da escola, sendo que a docência é à base da identidade dos profissionais da educação, nessa perspectiva.

Fonseca (2001, p43), é que sistematiza estas setas epistemológicas e evidencia a necessidade de um novo olhar do coordenador pedagógico na escola que deve ser orientado para:

- Resgatar a intencionalidade da ação possibilitando a (re) significação do trabalho - superar a crise de sentido;
- Ser um instrumento de transformação da realidade - resgatar a potência da coletividade; gerar esperança;
- Possibilitar um referencial de conjunto para a caminhada pedagógica aglutinar pessoas em torno de uma causa comum;
- Gerar solidariedade, parceria;
- Ajudar a construir a unidade (não uniformidade); superando o caráter fragmentário das práticas em educação, a mera justaposição e possibilitando a continuidade da linha de trabalho na instituição;
- Propiciar a racionalização dos esforços e recursos (eficiência e eficácia), utilizados para atingir fins essenciais do processo educacional;
- Ser um canal de participação efetiva, superando as práticas autoritárias e/ou individualistas e ajudando a superar as imposições ou disputas de vontades individuais, na medida em que há um referencial construído e assumido coletivamente;
- Aumentar o grau de realização e, portanto, de satisfação de trabalho;
- Fortalecer o grupo para enfrentar conflitos, contradições e pressões, avançando na autonomia e na

criatividade e distanciando-se dos modismos educacionais; • Colaborar na formação dos participantes.

Na sociedade do conhecimento em que vivemos, que se caracteriza pelo processo ensino-aprendizagem permanente e continuado (mundo globalizado e em processo de globalização) não é possível entender a escola e suas relações como se estivessem desvinculadas da totalidade social, materializando seus esforços simplesmente como transmissora de conhecimentos.

Gestão democrática: princípios

Frigotto (2000), ao discutir o papel da educação, afirma a especificidade dessa prática e, ao mesmo tempo, destaca sua articulação às relações sociais mais amplas e a contradição subjacente a esse processo. Gestão democrática, gestão compartilhada e gestão participativa são termos que, embora não se restrinjam ao campo educacional, fazem parte da luta de educadores e movimentos sociais organizados em defesa de um projeto em busca de educação pública de qualidade com aspecto social e democrático. Como já citado o resultado de tantas reivindicações foi a aprovação do princípio da gestão democrática pela CF de 1988. A Constituição Federal/88 estabeleceu princípios para a educação brasileira, dentre eles: obrigatoriedade, gratuidade, liberdade, igualdade e gestão democrática, sendo esses regulamentados através de leis complementares.

Observando seu sentido mais amplo são princípios que buscam apreender a função social dos diversos processos educativos. No plano mais específico, tratam das relações entre a estrutura econômico-social, o processo de produção, as mudanças tecnológicas, o processo e a divisão do trabalho, a produção e a reprodução da força de trabalho e os processos educativos ou de formação humana. (FRIGOTTO, 2000).

No âmbito da escola pública trata-se de uma forma para organizar o funcionamento da escola quanto aos aspectos políticos, administrativos, financeiros, tecnológicos, culturais e pedagógicos, com a finalidade de dar transparência às suas ações e atos e possibilitar à comunidade escolar e local a aquisição de conhecimentos, podendo dialogar, construir, transformar e ensinar.

Os princípios ajudam a gestão democrática a implantar um processo de participação coletiva e efetivar esse tipo de gestão principalmente nas escolas públicas, bem como a implantação do processo de escolha de dirigentes escolares, além da participação de todos

os segmentos da comunidade escolar na construção do Projeto Político-Pedagógico e na definição da aplicação dos recursos recebidos pela escola.

Nesse sentido, para a efetivação da gestão democrática na escola, devem ser observados os seguintes pontos básicos: os mecanismos de Políticas e Gestão na Educação: participação da comunidade escolar e a garantia de financiamento das escolas pelo poder público.

A gestão democrática tem como princípio inicial a descentralização da educação, que conforme Luck (2000), decorre do entendimento de que:

(...) apenas localmente é possível promover a gestão da escola e do processo educacional pelo qual é responsável, tendo em vista que, sendo a escola uma organização social e o processo educacional que promove, altamente dinâmico, qualquer esforço centralizado e distante estaria fadado ao fracasso, como de fato, tem-se verificado. Também, é sobretudo como reconhecimento da força dos movimentos democráticos, como condição de transformação e desenvolvimento social.

A descentralização é praticada justamente com a participação da comunidade, pois junto a escola se unindo ao financiamento correto pelo governo, pois deve-se promover a melhor gestão possível.

Junto à descentralização, há o conceito de autonomia da escola como um dos conceitos mais mencionados nos programas de gestão como condição para realizar o princípio constitucional de democratização da gestão escolar. A autonomia de gestão da escola é um dos quatro pilares sobre os quais se assentam a eficácia escolar apresentados por Luck (2000). Os demais são: a existência de recursos sob controle local, a liderança pelo diretor e participação da comunidade. Ainda conforme esta autora:

Descentralização do poder, democratização do ensino, instituição de parcerias, flexibilização de experiências, mobilização social pela educação, sistema de cooperativas, interdisciplinaridade na solução de problemas são estes alguns dos conceitos relacionados com essa mudança. Entende-se, nesse conjunto de concepções, como fundamental, a mobilização de massa crítica para se promover a transformação e sedimentação de novos referenciais de gestão educacional para que a escola e os sistemas educacionais atendam às novas necessidades de formação social.

Coordenador pedagógico e gestão democrática:

Na conjuntura atual, marcada pelo princípio de gestão democrática da educação, a coordenação pedagógica nas escolas, deixa de ser uma função de competência exclusiva dos licenciados do curso de pedagogia. Esta pesquisa apresenta as implicações que surgem na implementação da gestão democrática da escola pública, introduzindo os fatores necessários para a colaboração da descentralização do poder, analisando o processo que perpetua as políticas educacionais e a participação efetiva dos envolvidos no processo educativo.

As Políticas Educacionais, a Gestão Democrática e o papel do coordenador pedagógico são temas bastante debatidos, mas não o suficiente, porque até hoje não se encontra em todas as instituições Conselhos Escolares funcionando regularmente, eleições para diretores, capital suficiente para desenvolver os projetos pedagógicos.

A participação proporciona mudanças significativas na vida das pessoas, na medida em que elas passam a se interessar e se sentir responsáveis por tudo que representa interesse comum. Assumir responsabilidades, escolher e inventar novas formas de relações coletivas faz parte do processo de participação e trazem possibilidades de mudanças que atendam a interesses coletivos. Qualquer que seja o processo de escolha, o diretor permanece sendo uma figura central no esquema de poder que envolve o funcionamento da instituição escolar. Uma das formas de limitação deste poder monocrático é a implantação de colegiados, outro mecanismo largamente utilizado pelos sistemas de ensino como expressão da gestão democrática que pode realizar um trabalho de descentralização juntamente com o coordenador pedagógico e todos envolvidos com a educação.

Os órgãos colegiados são espaços que proporcionam a democracia à medida que a participação, o compromisso e o protagonismo de seus componentes, pais, alunos, professores, coordenação e direção, ocasionem transformações significativas nesse ambiente. Cabe ao coordenador atuar coletivamente e visualizar esses espaços como oportunidades para o desempenho das suas funções. Mas, para tanto, torna-se necessária a presença de um coordenador pedagógico consciente de seu papel, da importância de sua formação continuada e da equipe docente, além de manter a parceria entre pais, alunos, professores e direção. Apesar das inúmeras responsabilidades desse profissional já

descrita e analisadas aqui, o coordenador pedagógico enfrenta outros conflitos no espaço escolar, tais como tarefas de ordem burocrática, disciplinar, organizacional.

Assumir esse cargo é sinônimo de enfrentamentos e atendimentos diários a pais, funcionários, professores, além da responsabilidade de incentivo a promoção do projeto pedagógico, necessidade de manter a própria formação, independente da instituição e de cursos específicos, correndo o perigo de cair no desânimo e comodismo e fatores de ordem pessoal que podem interferir em sua prática. E para isto não acontecer, é imprescindível compreender e interagir com os princípios que a escola elege para nortear a prática educativa, ou seja, sua cultura, no sentido de organizar toda a sua prática levando estas questões em consideração e procurando trabalhar no âmbito da legislação a fim de organizar sua prática pedagógica.

Há quatro concepções de gestão escolar, que cabem ser explanadas brevemente. A primeira é a concepção técnico-científica, fundamentada na hierarquia de cargos e funções, regras e procedimentos administrativos, que busca a racionalização do trabalho e eficiência dos serviços escolares. (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2005 apud FURQUIM; BRAGA; IRGANG, 2009).

A segunda seria a autogestionária, que se fundamenta na responsabilidade coletiva, na descentralização da direção, na ênfase em participação direta de todos os membros da instituição. (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2005 apud FURQUIM; BRAGA; IRGANG, 2009)

A interpretativa, terceira forma de gestão, prioriza, na análise dos processos de organização e gestão, questões subjetivas, intenções, interações entre indivíduos. (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2005 apud FURQUIM; BRAGA; IRGANG, 2009).

A quarta e última, que mais apropriada ao tema aqui abordado, é a democrático-participativa, que se baseia na relação entre direção e participação dos membros da equipe, onde se toma decisões de maneira coletiva. (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2005 apud FURQUIM; BRAGA; IRGANG, 2009).

É importante, para que nos situemos traçar uma breve trajetória de como se deu o pensamento da gestão escolar democrática no Brasil. A princípio, a educação no Brasil esteve entregue à iniciativa privada, que oferecia escola de qualidade para pequena parte da população. Depois, ampliadas as oportunidades educacionais pelo Estado, a qualidade ainda faltava, devido à ausência de preocupação deste com o fator. (ALMEIDA, 2008)

Nos anos 70, a escola era vista como um instrumento formador de ideologia do Estado, que reproduzia as desigualdades sociais características do capitalismo. Em 1980, com o início das reivindicações por participação e autonomia, essa exigência passou a permear também as escolas. (ALMEIDA, 2008) Foi assim que a gestão democrática foi incluída na Constituição Federal de 1988, após debates de educadores, que resultaram na promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, a LDB, Lei 9393 de 1996, como também ao estabelecimento do Plano Nacional de Educação, o PNE.

Nota-se, então, que é recente o pensamento da gestão escolar democrática. A escola é lugar de livre articulação de idéias e deve procurar a socialização do conhecimento, da ciência, da técnica, das artes; deve ser capaz de interpretar e compreender as diferenças presentes na sociedade e atender às suas demandas sendo politicamente comprometida. Essa socialização só é possível através de uma gestão democrática e participativa, onde, tanto nas decisões quanto na solução de problemas, a democracia esteja presente. (PAULA; SCHNECKENBERG, 2008).

Com base nesses pressupostos, a tarefa do coordenador pedagógico deve ser ativa e reflexiva, construindo-se sobre a interação e o diálogo com os envolvidos, principalmente a administração acadêmica, educadores e educandos, para que a prática educacional institucional mude e o ensino se qualifique. O autoritarismo deve ser evitado. (PRANDI; FREITAS; BONIFÁCIO, 2010). Desenvolver os mecanismos de participação no ambiente escolar trará a oportunidade de aprendizado coletivo, que resultará no fortalecimento da gestão democrática na instituição. Não é possível exercer a gestão democrática sem a participação, nem haverá participação sem gestão democrática; um fator depende do outro. (PRANDI; FREITAS; BONIFÁCIO, 2010).

Embora a formação docente inicial seja essencial, sabemos que ela por si só não é suficiente para o exercício da prática pedagógica, e é na formação continuada que podemos garantir a qualidade do processo de ensino e aprendizagem. É por meio da formação continuada que o docente vai ampliando seus saberes e quebrando paradigmas e dogmas introduzidos pelo sistema de ensino. Um professor comprometido com a qualidade da sua prática pedagógica precisa desconstruir os modelos do ensino tradicional que o induz a resistir às mudanças tão necessárias para o ensino moderno.

Para o Coordenador Pedagógico se faz necessário transformar aquela imagem de “detentor do poder” para passar um sentimento de igualdade, e proporcionar um ambiente

saudável onde todos possam participar coletivamente e contribuir com os resultados positivos de uma gestão escolar. Afinal gerenciar e educar não devem ser uma ação individual e sim uma ação coletiva onde devem ser valorizados os debates, as idéias, as críticas e o senso comum. É essencial que o profissional da educação ao exercer a função de coordenação escolar tenha a consciência que sua prática pedagógica deve e tem que ser constantemente questionada, pois ao fazer uma reflexão da sua prática estará contribuindo para um bom desenvolvimento da sua atuação e qualificando os resultados obtidos junto ao alunado e o corpo docente.

No contexto histórico, o coordenador pedagógico sempre uma atuação controladora e, por conta disso, percebemos um certo desconforto quanto à prática desse profissional dentro das escolas. É imprescindível que o coordenador pedagógico durante a sua gestão procure conquistar a confiança dos professores no intuito que seu trabalho colha bons frutos. Para Freire (1982) 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 deve levar os professores a ressignificar suas práticas, resgatando a autonomia sobre o seu trabalho sem, no entanto, se distanciar do trabalho coletivo da escola.

Garantir a gestão democrática na escola não é seu papel exclusivo, mas é dele que virá grande parte da responsabilidade pelo sucesso desta forma de gestão. Para que todos participem e se insiram no processo, é preciso que o coordenador lidere, não sendo chefe ou autoritário, mas um visionário, ouvinte, que zele pela igualdade e administração de conflitos de maneira saudável.

A importância da gestão democrática é notável, já que através dela os educandos e demais envolvidos terão noção de vivência democrática, experimentando a circunstância de membro envolvido, ativo, que opina e ouve opiniões, para que, mais tarde, saiba como exercer este papel na sociedade e em outros ambientes que sejam propícios. Esta relevância se dá porque a escola é de todos, dessa forma, é a todos que deverá beneficiar, portanto todos deverão estar presentes nos processos decisórios e na busca de soluções.

Considerações Finais:

Mediante os estudos efetuados durante este curso de pós, e também através das pesquisas pessoais realizadas durante o processo de formação pedagógica, concluo este trabalho com o entendimento de que é de suma importância em uma instituição escolar.

É preciso mudar o jeito da escola, suas práticas e sua estrutura de organização e funcionamento, tornando-a coerente com novos objetivos de formação de cidadãos, capazes de participar ativamente do processo de construção da nova sociedade e superar os desafios da sociedade global do século XXI. Vê-se também que no que tange ao trabalho do coordenador pedagógico, não outro caminho a ser seguido pra transformação do espaço escolar, se não o da descentralização do poder, ou seja, a aplicabilidade da gestão democrática e participativa.

O estudo mostrou que não há um único modelo de gestão democrática, nem um único conceito de certo ou errado, porque os interesses são distintos, dependendo da comunidade e suas perspectivas e dos interesses dos envolvidos. O que se faz necessário além de uma ruptura com as práticas autoritárias é a busca por mudanças na própria estrutura da instituição e no pensamento daqueles que estão em poder das decisões, mas ainda possuem uma mentalidade retrograda diante das mudanças.

Outro fator que fica evidente durante este trabalho é que no cotidiano escolar o coordenador pedagógico que preza pelo princípio da gestão democrática deve priorizar a pluralidade quanto à organização escolar, proporcionando um processo de inovação. As questões pedagógicas passam a fazer parte da gestão escolar e as questões administrativas são programadas a partir delas. Gestão democrática participativa é caracterizada pela forma colegiada de gerenciar as ações no interior da escola. Superando o modelo de gestão tradicional descentralizando o poder. Todavia não restam dúvidas que a gestão democrática escolar seja fundamental para a transformação educativa, constituindo em seu interior a interação e integrando alunos e entorno no processo de construção cognitiva-democrática e por uma sociedade melhor e mais valorizada. O que torna essencial esse modelo dentro das escolas atuais.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA,L.; CRISTOV,L. (org.). **O coordenador pedagógico e a formação docente.**SãoPaulo. Ed. Loyola,2008.

DOURADO, Luiz Fernandes. **A gestão democrática e a construção de processos coletivos de participação e decisão na escola.** In: FERREIRA, SyriaCarapeto; AGUIAR, Márcia Ângela da S. Para onde vão à orientação e a supervisão educacional? Campinas: Papyrus, 2002.

FERREIRA, NauraSyriaCarapeto (Org.). **Gestão democrática da educação:** atuais tendências e desafios. São Paulo, 1998.

FONSECA, J. P. **Projeto pedagógico:** processo e produto na construção coletiva do sucesso escolar. São Paulo-SP: Jornal da APASE. Secretaria de Educação. São Paulo. SP. Ano II – Nº. 03, 2001.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do Poder.** 8ª. Ed. Rio de Janeiro: Edições Loyola, 2006.

FURQUIM, Alexandra Silva dos Santos; BRAGA, Etiane Fagundes; IRGANG, Sylvania ReginaPellenz. **Os caminhos da gestão escolar:** discutindo as atribuições e a prática do coordenadorpedagógico. Publicado em: 02 fev. 2009. Disponível em:<<http://www.partes.com.br/educacao/caminhosdagestao.asp>> Acesso em: 10/052016.

PAULA, Roseli Lopes de; SCHNECKENBERG, Marisa. **Gestão escolar democrática: desafio para o gestor do século XXI.** Revista Eletrônica Lato Sensu – Ano 3, nº1, março de 2008. Disponível em: <http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista_Pos/P%C3%A1ginas/3%20Edi%C3%A7%C3%A3o/Humanas/PDF/16-Ed3_CH-GestaoEscol.pdf> Acesso em: 26 abril 2016.

PLACCO, Vera Maria Nigro de S. **Formação de professores:** o espaço de atuação do coordenador pedagógico-educacional. In: FERREIRA, SyriaCarapeto; AGUIAR, Márcia Ângela da S. Para onde vão à orientação e a supervisão educacional? Campinas: Papyrus, 2002.

PRANDI, Luis Roberto; FREITAS, Urânia Flores da Cruz; BONIFÁCIO, Alexandra. **Gestão Democrática:** O Papel do Coordenador Pedagógico nos Cursos de Graduação. Revista Cesumar -Ciências Humanas e Sociais Aplicadas v. 15, n. 2, jul./dez. 2010, p. 311-330.

TARDIF, M.; LESSARD ,C. ; **Espaços de uma problemática saber docente. Teoria e Educação.**Vol.1, nº4. Fonte: <http://www.webartigos.com/articles/61291/1/O-COORDENADOR-ESCOLAR-E-A-GESTAO-DEMOCRATICA/pagina1.html#ixzz1QICgQdHC> :< Acesso em: 12 de maio de 2016>

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político ao cotidiano da sala de aula.** São Paulo: Libertad, 2006.

Abstract

This theoretical study has the main topic to talk about the role of the pedagogical coordinator front of the school challenges and directions that this professional can take to work in partnership with other teachers, educators, managers and students seeking to implement an educational management , which we call democratic. He tried to describe possible contributions to this work , with the help of library research as a means to accomplish it . In order to define what is democratic, and support the role of the coordinator , as well as the improvements and difficulties often occur , these being the same objectives. In order to define what is democratic, and support the role of the coordinator , as well as the improvements and difficulties often occur , these being the same. And as a result it was realized that the work of the school coordinator has been changing over time and continuously in order to meet the challenges that the school is and how it adapts to the new management model. The positives for the implementation presented with more importance than the negatives.

Key-words: coordinator , democratic management , education , education .