

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PEDAGOGIA - LICENCIATURA

Bruna Litwinczyk de Camargo

**O papel da Coordenação Pedagógica na construção do Projeto Político-  
Pedagógico de uma escola no Município de Porto Alegre**

Porto Alegre  
1. Semestre  
2018

Bruna Litwinczyk de Camargo

**O papel da Coordenação Pedagógica na construção do Projeto Político-  
Pedagógico de uma escola no Município de Porto Alegre**

Trabalho de Conclusão apresentado à Comissão de Graduação do Curso de Pedagogia - Licenciatura da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial e obrigatório para obtenção do título Licenciatura em Pedagogia.

Orientador: Luís Armando Gandin

Porto Alegre  
1. Semestre  
2018

Bruna Litwinczyk de Camargo

**O papel da Coordenação Pedagógica na construção do Projeto Político-Pedagógico de uma escola do município de Porto Alegre**

Trabalho de Conclusão apresentado à Comissão de Graduação do Curso de Pedagogia - Licenciatura da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial e obrigatório para obtenção do título Licenciatura em Pedagogia.

Aprovada em 5 de julho de 2018.

---

Prof. Dr. Luís Armando Gandin

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Patrícia Souza Marchand

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Simone Costa Moreira

## AGRADECIMENTOS

À Deus, pois sem Ele nada há.

À minha mãe Adriana Cionara e ao meu pai Jackson, pelo incentivo aos estudos, pelas leituras, por todo o investimento físico, financeiro, psicológico e espiritual. Com vocês aprendi sobre integridade, responsabilidade, persistência e amor.

À minha avó, Josefina.

À todas e todos os professores que participaram de minha formação, em especial ao professor Nei Kissmann (*in memoriam*), por me ensinar a acreditar que todas e todos somos capazes de aprender.

À meu querido orientador Professor Dr. Luís Armando Gandin, que me acolheu, direcionou e auxiliou não apenas nesta pesquisa, mas em minha formação profissional.

Às maravilhosas Professoras Dr<sup>as</sup> Renata Rossat e Annamaria Rangel, por me ensinarem que a Educação tem mais possibilidades do que eu poderia imaginar.

À todas e todos os meus queridos amigos que, além de compreenderem minhas faltas, incentivaram-me a continuar sempre.

Às queridas colegas e amigas Fernanda, Kétlen, Nathália, Ariadne, Caroline, Mariele e Amanda. Vocês me fizeram mais forte. Obrigada meninas!

Aos maravilhosos Paulo e Tânia Böhm, assim como à Isaac e Natália Böhm. Obrigada pelo incentivo, pelas orientações pessoais, pelos cafés, pela paciência e carinho. Vocês são únicos!

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul e a todos e todas os /as técnicos/as, servidores/as e equipes que tanto auxiliam aos/às alunos/as.

À Faculdade de Educação (Faced) e toda a equipe de funcionários.

Por fim, agradeço a sociedade brasileira, com suas múltiplas identidades e histórias, que deveras sem saber, investiu em meus estudos. Não vejo a hora de retribuir o investimento!

*As grandes mudanças exigem também o esforço contínuo, solidário e paciente das pequenas ações.*

*(Moacir Gadotti)*

## RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso busca investigar o papel da Coordenação Pedagógica na construção de um Projeto Político-Pedagógico em uma escola do município de Porto Alegre. Nesse contexto, o estudo apresenta como objetivo uma Coordenação Pedagógica que vise resgatar a Gestão Democrática na escola. Para isso foram traçados como objetivos específicos compreender o papel da Coordenação Pedagógica em uma escola, compreender o processo de elaboração de um Projeto Político-Pedagógico e, por fim, compreender as concepções de gestão democrática na construção deste documento. A metodologia utilizada na pesquisa deste estudo foi o Estudo de Caso, as ferramentas escolhidas para a realização da coleta de dados foram: observações realizadas na instituição escolar para conhecer o ambiente e observar a atuação da Coordenadora Pedagógica; realização de entrevistas semiestruturadas com duas Coordenadoras Pedagógicas, sendo uma destas a sujeita de pesquisa e uma professora das séries finais do Ensino Fundamental. As entrevistas foram realizadas a fim de perceber através dos olhos destas a análise quanto a atuação da Coordenadora para a construção do PPP atual da escola e, por fim, uma análise documental do atual Projeto Político Pedagógico. A análise deste documento será realizada com o intuito de identificar as possíveis participações coletivas na construção deste. O estudo está organizado em três grandes blocos teóricos: O primeiro busca compreender e analisar o papel da Coordenação Pedagógica com o auxílio de Orsolon (2001), Libâneo (2008), Libâneo et al. (2011) e, por fim, Oliveira e Guimarães (2013). O segundo auxilia a compreender as estruturas da escola, assim como a função, construção e aplicação do Projeto Político Pedagógico com base em Gandin e Gandin (1999), Veiga (2010) e Veiga (2009). Finalizando, o terceiro bloco direciona-me quantos aos estudos acerca da Gestão Democrática na escola e o como ela pode ser abordada e aplicada nesta instituição com base em Paro (2008), Duarte e Saraiva (2009) e, por fim, Ferreira (2009). Considerando os três blocos teóricos, foi possível desenvolver eixos de análise quanto aos dados coletados. Foi, enfim, possível a partir do estudo observar a relevância da Coordenação Pedagógica na construção de um Projeto Político-Pedagógico e, ademais, no resgate dos princípios norteadores deste como a gestão democrática, autonomia e planejamento participativo mesmo em meio a um clima político desfavorável para essas práticas.

**Palavras-chave:** Coordenação Pedagógica. Projeto Político-Pedagógico. Gestão Democrática.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

LDBEN	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
PNE	Plano Nacional de Educação
PME	Plano Municipal de Educação
PPP	Projeto Político-Pedagógico
SMED	Secretaria Municipal de Educação
SSE	Setor de Supervisão Escolar

## LISTA DE FIGURAS E QUADROS

FIGURA 1 - Organograma da Estrutura Organizacional de uma escola .....	18
QUADRO 1 - Principais concepções de organização e gestão .....	29
QUADRO 2 - Quadro de identificação das pessoas entrevistadas .....	35



## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
1.1. A COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA E SUAS NUANCES: PERGUNTA DE PESQUISA E CONSTRUÇÃO DE OBJETIVOS .....	12
<b>2. PASSOS PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA: CAMINHOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>14</b>
<b>3. SETOR PEDAGÓGICO, A CONSTRUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO E A GESTÃO DEMOCRÁTICA: FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>17</b>
3.1. A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE UMA ESCOLA .....	17
3.1.1. <b>Setor pedagógico e o papel da coordenação na instituição escolar .....</b>	<b>19</b>
3.1.2. <b>Os espaços de mudanças da Coordenação Pedagógica...</b>	<b>21</b>
3.2. O PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO COMO FERRAMENTA DE MUDANÇA .....	23
3.2.1. <b>Projeto político e projeto pedagógico: a constituição do Projeto Político-Pedagógico .....</b>	<b>25</b>
3.2.2. <b>O Planejamento participativo na construção do Projeto Político-Pedagógico .....</b>	<b>27</b>
3.3. A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA .....	29
3.3.1. <b>Concepções de gestão: a gestão democrático-participativa .....</b>	<b>29</b>
3.3.2. <b>A construção e estabelecimento da gestão democrática como direito e participação na escola .....</b>	<b>31</b>
3.3.3. <b>A gestão escolar democrática como um direito .....</b>	<b>33</b>
<b>4. DESENHANDO AS ANÁLISES .....</b>	<b>35</b>
4.1. COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA E SUAS MULTIATIVIDADES .....	35
4.2. A CONSTRUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO: OBSERVANDO FALHAS, BUSCANDO MELHORIAS .....	39
4.2.1. <b>O processo de construção: gestão democrática .....</b>	<b>43</b>

4.3.	A COORDENAÇÃO E O RESGATE DOS PLANOS ESTABELECIDOS .....	47
4.4.	O PAPEL DA COORDENAÇÃO JUNTO AO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO .....	50
<b>5.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>56</b>
<b>6.</b>	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>58</b>
<b>7.</b>	<b>ANEXO A .....</b>	<b>60</b>
<b>8.</b>	<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>61</b>

|

## 1 INTRODUÇÃO

O papel da Coordenação Pedagógica tende a ser observado segundo suas práticas junto às professoras, em seus planejamentos pedagógicos, dentro da escola. Porém, pode-se dizer que há outras tantas atribuições que são da competência dessa profissional da educação. As ações desta podem envolver desde as áreas administrativas e organizacionais da instituição escolar, relacionadas à participação ativa na elaboração do Projeto Político-Pedagógico, quanto às áreas pedagógicas em si, desde o auxílio às/aos professoras/es até às/aos alunas/os. Por perceber a importância e complexidade das atividades desta profissional para o funcionamento escolar, decidi pela realização de uma pesquisa sobre as atribuições e práticas da Coordenação Pedagógica, assim como as transformações que esta profissional traz à instituição escolar onde atua.

Em consonância com as ideias sobre a relevância das práticas atribuídas à Coordenação Pedagógica, durante as pesquisas bibliográficas relacionadas à pesquisa guarda-chuva de meu Professor-Orientador sobre o Projeto Escola Cidadã nas escolas da Rede Municipal de Porto Alegre (vivenciado durante os quatro governos da Administração Popular entre 1989 e 2004), percebi o quão interessante e importante seria observar as práticas em uma escola onde alguns dos profissionais de educação tivessem conhecimento desse antigo projeto. Assim, em conversas com meu orientador decidi entrar em contato com uma Coordenadora Pedagógica que atuasse em uma escola municipal de Porto Alegre, Rio Grande do Sul e que considerasse alguns dos aspectos do projeto Escola Cidadã em suas práticas atuais na escola.

A Escola Cidadã, segundo Gandin (2008) “[...] está organicamente ligada ao processo mais amplo de transformar toda a cidade e é considerada uma parte importante desse processo.” Havia como objetivo criar propostas de educação alternativas àquelas que estavam sendo utilizadas no período em que o projeto foi executado. A Escola Cidadã entrou em evidência durante os anos 90. Foi pensada pela Administração Popular que buscava uma política educacional com o objetivo de “[...] promover o envolvimento real de comunidades na educação de seus filhos e aprender com as experiências de organização comunitária.” (GANDIN, 2008).

Como principais objetivos deste projeto destacam-se, “[...] a democratização do acesso à escola, a democratização do conhecimento e a democratização da gestão.” (GANDIN, 2008). A partir dos conhecimentos desses objetivos e considerando, ainda, as atribuições realizadas ao papel da Coordenação Pedagógica na escola, há possibilidades de encontrar alguns desses objetivos nas práticas da/do profissional.

Dentre os três objetivos mencionados acima, este trabalho irá focar na Democratização da Gestão na escola, que, no período de vigência da Escola Cidadã, criou o Conselho Escolar como um dos mecanismos centrais para aquele processo. Segundo Gandin (2008),

Entre os mecanismos criados para democratizar a gestão do sistema educacional em Porto Alegre, o Conselho Escolar é um dos elementos centrais. Seu papel é promover a democratização do processo decisório e da gestão em educação em Porto Alegre. [...] Eles são formados por professores eleitos, funcionários escolares, pais, estudantes e por um membro da administração, e têm funções consultivas, deliberativas e de monitoramento. (GANDIN, 2008, p.233)

É necessário considerar, porém, as bruscas mudanças que o sistema educacional de Porto Alegre tem passado. Estas podem ser observadas desde a instalação da Lei Complementar Municipal nº 292 de 1993 que estabeleceu a criação dos Conselhos Escolares. O Artigo 3º, parágrafo III desta mesma lei, ressalta que uma das atribuições do Conselho seria,

III – criar e garantir mecanismos de participação efetiva e democrática da comunidade escolar na definição do projeto político-administrativo-pedagógico da unidade escolar.

No decorrer desses vinte e cinco anos, algumas tantas coisas foram modificadas nos setores da administração municipal, incluindo o direcionamento político das administrações. Durante o estabelecimento da lei citada acima, os gestores de Porto Alegre eram os mesmos pensadores sobre a Escola Cidadã, ou seja, a Administração Popular. Esta administração visava a participação ativa da população municipal nas instituições que lhes eram de direito, uma delas a escola. Atualmente, pode-se perceber uma gestão um tanto quanto relutante quanto a participação popular na escola e demais instituições que “servem” à população municipal.

Posto isto, torna-se relevante observar uma possível estagnação da participação popular nas comunidades escolares. Porém, é de interesse

analisar como as instituições escolares têm lidado com tal situação. Para isso, considere o papel de uma Coordenadora Pedagógica que atua em uma escola da Rede Municipal de Porto Alegre. Parto do pressuposto, em função de relatos, que em sua atuação há um diálogo tanto com a equipe diretiva e demais colegas funcionários da escola, quanto com a comunidade escolar. Importante apresentar, também, a participação ativa desta profissional escolhida como sujeito de pesquisa, na construção do atual Projeto Político-Pedagógico da instituição escolar.

Por fim, é importante ressaltar que a escolha desta profissional da educação como sujeita de pesquisa, se concretizou após refletir acerca de seu papel para a instituição escolar como um todo. Em vista disso, as ações dessa profissional são relevantes tanto para as/os profissionais da escola, como equipe diretiva e professoras/es, quanto para as/os alunas/os e suas aprendizagens ao considerar um currículo pensado nas especificidades da comunidade escolar.

### 1.1 A COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA E SUAS NUANCES: PERGUNTA DE PESQUISA E CONSTRUÇÃO DE OBJETIVOS

Ao refletir sobre o papel da Coordenação Pedagógica na escola considere as possíveis transformações que as ações dessa profissional poderiam realizar na instituição. Como seres sociais, tendemos a refletir nossas/os teóricas/as em nossas ações. Isso porque moldamos nossos pensamentos, estudos e valores a partir delas/es e isso pode influenciar tanto no comportamento como nas relações profissionais.

Para Libâneo (2008) o sistema de ensino considera muito a estrutura hierárquica e formas de exercício de poder, mas segundo o autor há, ainda, outras coisas que devem ser consideradas. Segundo Libâneo (2008),

Mas há, também, o papel da subjetividade as pessoas, dos modos como as pessoas pensam e agem, das crenças e valores que elas vão formando ao longo de suas vidas, na família, nas relações sociais, na formação escolar. (LIBÂNEO, 2008, p.33)

Sendo assim, é importante considerar tanto a formação profissional da coordenadora, como seus valores e crenças. Isso porque esses podem impactar diretamente suas ações auxiliando na busca por possíveis transformações na instituição de ensino onde atua. Ao ponderar, ainda, sobre a

relevância de uma gestão escolar democrática nos dias atuais, ressalto que meu problema de pesquisa se define considerando a pergunta **“Qual o papel de uma Coordenadora Pedagógica, que atua presentemente no Município de Porto Alegre, na construção de um Projeto Político Pedagógico que vise a Gestão Democrática?”**.

Para auxiliar na investigação deste problema de pesquisa foi necessário traçar alguns objetivos que pudessem me direcionar mais claramente. Para isso, meus objetivos nesta pesquisa são, de forma geral, compreender o papel da Coordenação Pedagógica em uma escola e, mais especificamente, entender a construção de um PPP; compreender, ademais, a concepção de Gestão Democrática na construção de um PPP e, por fim, compreender como a Coordenadora, observada como sujeito de pesquisa, buscou resgatar a Gestão Democrática para a construção do atual PPP da escola onde atua. Por fim, busquei analisar, a partir da visão de algumas pessoas que atuam na instituição escolar observada, qual foi a relevância da participação ativa da Coordenadora Pedagógica na elaboração do Projeto Político-Pedagógico atual da escola.

Este trabalho se organiza em um primeiro capítulo introdutório, onde são apresentadas a pergunta norteadora, os objetivos e a metodologia da presente pesquisa. Na sequência, o segundo capítulo discorre sobre o papel da Coordenação Pedagógica dentro das instituições escolares, assim como suas principais atribuições na escola e, ademais, seus possíveis espaços de mudança. Incluí, também, de forma breve, a estrutura organizacional da escola estudada e algumas percepções acerca das atividades da Coordenadora Pedagógica escolhida como sujeito de pesquisa, assim como uma percepção de sua identidade profissional dentro da escola, considerando suas atribuições na equipe de Setor Pedagógico.

O capítulo três apresenta um referencial teórico acerca do Projeto Político-Pedagógico, assim como sobre os possíveis processos de elaboração deste. É possível, ainda, observar quais possíveis mudanças essa ferramenta pode gerar dentro de uma instituição escolar. No capítulo quatro encontram-se as análises dos dados coletados a partir dos instrumentos de pesquisa selecionados, isto é, observação, entrevistas e análise documental. Por fim, no capítulo cinco podem ser encontradas as considerações finais deste trabalho e,

em sequência no sexto capítulo são apresentadas as referências bibliográficas utilizadas para dar fundamento a este trabalho.

## **2 PASSOS PARA REALIZAÇÃO A PESQUISA: ESCOLHA METODOLÓGICA**

Para o desenvolvimento desta pesquisa foi escolhida a metodologia de pesquisa de Estudo de Caso. Segundo Gil (2008), essa tem sido uma das metodologias mais utilizadas no campo social, isto porque pode auxiliar em pesquisas com diversas finalidades como explorar situações reais de vida, descrever situações corriqueiras de um determinado contexto e, ainda, explicar possíveis variáveis encontradas em deste contexto. De acordo com Fonseca (2002),

Um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe. O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador (FONSECA, 2002, p. 33).

Sendo assim, essa pesquisa visa aprofundar os conhecimentos acerca das ações específicas de uma profissional da área da educação, inserida em um contexto igualmente específico, ou seja, a Rede Municipal de Porto Alegre. Pode ser concluído, portanto, que a escolha deste procedimento para a realização da presente pesquisa é a que pode melhor direcionar o desenho desta.

De igual importância é a descrição da abordagem da presente pesquisa. Esta se caracteriza com uma abordagem qualitativa. Segundo Silveira e Córdova (2009) esta abordagem,

[...] não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. Os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa opõem-se ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, já que as ciências sociais têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria. (SILVEIRA, CÓRDOVA, 2009, p.31)



Logo, busquei direcionar meu olhar considerando o contexto onde meu sujeito de pesquisa está inserido para que, assim, as especificidades da Coordenadora possam ser observadas e analisadas.

Os métodos de coleta de dados foram: observação, entrevistas e análise documental. Posto isto, ressalto que as observações foram realizadas na instituição escolar para conhecer o ambiente e observar a atuação da Coordenadora Pedagógica; as entrevistas foram semiestruturadas e realizadas com a Coordenadora (sujeito de pesquisa) e mais duas colegas de trabalho desta, a fim de perceber, através dos olhos destas, a análise da atuação da Coordenadora, sujeito de pesquisa, para a construção do PPP atual da escola e quais mudanças são percebidas a partir da elaboração deste. Por fim, procedi uma análise documental do atual Projeto Político Pedagógico. A análise deste documento foi realizada com o intuito de identificar as transformações visadas pela Coordenadora e observadas pelas demais entrevistadas.

Esta pesquisa foi dividida em quatro etapas: A primeira foi o contato com a Coordenadora Pedagógica e apresentação da pesquisa; a segunda foi a observação realizada na instituição, para que se pudesse conhecer o contexto onde a escola está inserida e conhecer a rotina de trabalho da Coordenadora na instituição; a terceira etapa consiste na leitura do atual Projeto Político-Pedagógico e análise deste, considerando os objetivos desta pesquisa e, ainda, o exame das diferenças entre as estruturas do antigo PPP em comparação com o atual; a quarta etapa são as entrevistas com a Coordenadora Pedagógica, sujeito de pesquisa, a Supervisora Pedagógica e uma professora de Língua Portuguesa, totalizando, assim, três entrevistas. Estas foram escolhidas com o intuito de compreender como se deu o processo de construção do atual PPP, qual o papel da Coordenadora na construção deste e quais possíveis mudanças foram planejadas a partir da elaboração deste. O critério de escolha das entrevistadas foi a participação destas nos grupos constituídos a fim de elaborarem o atual Projeto Político-Pedagógico. Por fim a quinta etapa baseia-se nas análises dos dados coletados para fim de produzir este trabalho.

### **3 SETOR PEDAGÓGICO, A CONSTRUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO E A GESTÃO DEMOCRÁTICA: FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

No presente capítulo serão apresentados os conceitos que podem ser encontrados neste trabalho, assim como os referenciais teóricos utilizados como base da análise desta pesquisa. Esses conceitos giram em torno da estrutura organizacional de uma instituição escolar, com maior foco, porém, no Setor Pedagógico e na dinâmica de organização deste.

Serão apresentados, ainda, conceitos de gestão escolar, cultura organizacional em ambiente escolar, considerando como tais termos se aplicam nas atribuições profissionais da Coordenação Pedagógica.

Este capítulo busca argumentar, também, a respeito dos possíveis espaços de mudança relacionados à Coordenação Pedagógica, assim como refletir sobre a construção do Projeto Político-Pedagógico e o papel da coordenação nesta prática. Por fim, buscar-se-á conceituar Gestão Democrática na escola e a possibilidade desta ser vivenciada na construção de um PPP.

#### **3.1 A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE UMA ESCOLA**

Conhecer as estruturas organizacionais da instituição onde se atua profissionalmente é importante para toda/o e qualquer profissional e não poderia ser diferente para as/os profissionais da educação. Para tanto, serão apresentados alguns elementos referentes à organização escolar.

A escola pode ser conhecida como uma unidade básica do sistema escolar. Assim ela é a junção de fundamentos importantes como políticas, diretrizes e, ainda, as práticas na sala de aula (LIBÂNEO et al., 2011). Para esses autores, ainda, a escola é um espaço onde podem ser realizados objetivos tanto de aprendizagens quanto do sistema de ensino. Libâneo et al. (2011) apontam que,

A organização e gestão da escola correspondem, portanto à necessidade de a instituição escolar dispor das condições e dos meios para a realização de seus objetivos específicos. Elas visam:

- a) promover as condições, os meios e todos os recursos necessários ao ótimo funcionamento da escola e do trabalho em sala de aula;
  - b) promover o envolvimento das pessoas no trabalho, por meio da participação, e fazer a avaliação e o acompanhamento dessa participação;
  - c) garantir a realização da aprendizagem para todos os alunos.
- (LIBÂNEO et al., 2011, p.294)

Podem-se observar nessas colocações alguns aspectos que remetem às práticas do projeto Escola Cidadã, que visava a democratização da gestão, na qual todas e todos pudessem participar da organização da escola, assim como a democratização do ensino, garantindo o acesso à educação a todos e todas. Porém, para que a instituição escolar tenha um funcionamento concreto e atinja os objetivos planejados é necessária uma organização de pessoas.

É importante que a organização institucional, anteriormente citada, tenha uma distribuição hierárquica de atribuições (responsabilidades setoriais). Pode ser relevante ressaltar, ainda, que o relacionamento entre os diferentes setores da escola são determinantes para categorizar qual a estrutura organizacional da instituição (LIBÂNEO et al., 2011). Assim sendo, pode-se dizer que os setores estão, normalmente, inter-relacionados e que o diálogo entre eles é relevante para a escola como um todo.

A partir de pesquisas referentes à organização escolar pôde-se perceber que é de comum prática demonstrar as estruturas hierárquicas da escola através de um organograma. Posto isto, será apresentada, a seguir, a estrutura organizacional básica de uma escola com seus setores e atribuições, assim como as relações entre eles.



**Figura 1** Organograma da Estrutura Organizacional de uma escola.

Ao analisar o organograma acima é possível observar tanto as distribuições dentro de um setor, como as relações entre setores. Cada um dos elementos é importante para a constituição da escola, desde a equipe diretiva até a comunidade escolar. A participação ativa de todos os setores em suas funções leva a caracterizar a organização da instituição, como já foi mencionado. Assim, quando há essa participação pode-se dizer que a escola tem uma gestão participativa ou, pode ser, ainda, democrático-participativa, desde que valorize a participação da comunidade escolar durante as tomadas de decisão (LIBÂNEO et al., 2011).

Das atribuições setoriais pode-se destacar que a Coordenação Pedagógica encontra-se no Setor Pedagógico juntamente com o Conselho de Classe e Orientação Educacional. Dessa forma, pode-se dizer que esta distribuição remete à coordenação atribuições profissionais específicas dentro da administração escolar.

Na sequência, essas atribuições direcionadas à coordenação serão apresentadas, como também as especificidades das práticas da profissão. Cabe acentuar que todos os setores são importantes, porém, a pesquisa remete às práticas da coordenação, por esse motivo as funções e demais elementos não serão explorados neste trabalho.

### **3.1.1 Setor pedagógico e o papel da coordenação na instituição escolar**

Libâneo et al. (2011) aponta que o Setor Pedagógico inclui as atividades de orientação e Coordenação Pedagógica. Este setor compreende profissionais especialistas, as funções e especialidades destes podem variar de acordo com as leis municipais e estaduais. Libâneo et al. (2011) frisa, ainda, que, “Como constituem funções especializadas, que envolvem habilidades bastante especiais, recomenda-se que seus ocupantes sejam formados em cursos específicos de Pedagogia”. Logo, as/os profissionais que ocupam essa posição são capacitados para suas funções junto ao corpo educacional.

Vinculado a este setor está a profissional da Coordenação Pedagógica, sujeita pesquisada neste estudo. A atuação do/a coordenador/a em uma instituição escolar pode ser muito ampla e por diversas vezes complexa. Essa

profissional tem como algumas de suas atribuições a organização, planejamento e auxílio pedagógico e administrativo das professoras. É uma profissional que atua diretamente com as professoras e com a equipe diretiva exercendo papéis relevantes tanto para a cultura organizacional da escola, como para a organização escolar.

Libâneo (2008) aponta que,

No campo da educação, a expressão *organização escolar* é freqüentemente identificada como *administração escolar*, termo que tradicionalmente caracteriza os princípios e procedimentos referentes à ação de planejar o trabalho da escola, racionalizar o uso de recursos [...], coordenar e controlar o trabalho das pessoas. (LIBÂNEO, 2008, p.97)

E o mesmo autor fala, ainda, sobre a definição de cultura organizacional que segundo ele,

[...] vem diretamente associado à ideia de que as organizações são marcadas pelas interações sociais entre as pessoas, destacando as relações informais que ocorrem na escola, para além de uma visão meramente burocrática do funcionamento da instituição. (LIBÂNEO, 2008, p.97)

Ao considerar as definições de ambos os termos e refletir sobre a atuação profissional da coordenação, é possível observar a relevância desta profissional para o diálogo entre equipe diretiva e professoras, assim como professoras e comunidade escolar. Pode-se dizer, também, que há complexidade na atuação desta profissional ao considerar que é necessária uma capacidade de planejar e liderar práticas em grandes grupos. É importante ressaltar, ainda, que nessas práticas devem-se reputar os valores e modos de pensar, assim como as culturas existentes de cada um dos indivíduos da equipe escolar (LIBÂNEO, 2008). Dessa forma é possível dizer que uma das características do Coordenador Pedagógico deve ser a capacidade de relacionamento interpessoal, assim como o saber ouvir os demais colegas.

Com relação às atribuições profissionais do Coordenador Pedagógico, é possível destacar que este profissional tem o papel de assessorar, supervisionar, acompanhar, e avaliar atividades pedagógico-curriculares (LIBÂNEO, 2008). Pode-se acrescentar, ainda, que a principal atribuição do coordenador é,

[...] prestar assistência pedagógico-didática aos professores em suas respectivas disciplinas, no que diz respeito ao trabalho interativo com os alunos. [...] Outra atribuição que cabe ao coordenador pedagógico

é o relacionamento com os pais e a comunidade. (LIBÂNEO, 2008, p.129-130)

Posto isso, pode ser necessário frisar que esta é uma função de atuação crucial para o funcionamento da escola por realizar diálogo tanto com a equipe diretiva e corpo docente quanto com a comunidade escolar e, através desse diálogo, estar a par das necessidades da escola e seus vários atores. Para que esta profissional possa exercer essa função, no entanto, é necessário que tenha realizado uma educação especializada. Ou seja, os Coordenadores Pedagógicos realizam um curso de especialização (ou deveriam realizar) para que possam exercer nesse cargo.

Em pesquisa sobre as práticas da Coordenação Pedagógica, Oliveira e Guimarães (2013) destacam que,

Para agir de forma eficiente, precisa, além de uma formação consistente, um investimento educativo contínuo e sistemático para que sejam desenvolvidas capacidades e habilidades múltiplas, como exige a educação atual. (OLIVEIRA; GUIMARÃES, 2013, p.95)

Ou seja, o/a profissional que exerce essa função necessita de uma formação continuada e auxílio da instituição onde atua, para que, assim, suas práticas possam ser cada vez mais promissoras junto ao desenvolvimento da escola. Pode-se destacar, ainda, que a Coordenação Pedagógica não atua sozinha, ela é apenas um dos elementos de composição do coletivo educacional e isso reafirma a forte inter-relação entre os setores que compõem a estrutura organizacional escolar.

A escola como parte de um sistema coletivo de participação atribui a cada setor e seus indivíduos funções distintas, porém, todas necessárias. A complexa atuação do coordenador pode auxiliar, portanto, para que o ciclo de relações se mantenha em movimento e gerando, ainda, possíveis mudanças nos espaços que lhe compete.

### **3.1.2 Os espaços de mudanças da Coordenação Pedagógica**

A organização da instituição escolar vai além de questões administrativas e burocráticas, como já mencionado. Libâneo (2008) ressalta que,

A organização e a gestão da escola adquirem um significado bem mais amplo. [...] Elas são entendidas como práticas educativas, pois passam valores, atitudes, modos de agir, influenciando as aprendizagens de professores e alunos. (LIBÂNEO, 2008, p.30)

Pode-se dizer, então, que todas as práticas tanto administrativas quanto pedagógicas de toda a equipe diretiva, o que inclui a coordenação, podem impactar a instituição escolar como um todo. Isso porque a relação de convivência entre as pessoas podem influenciar nas ações e na forma comportamental dos indivíduos. Com o intento de reforçar tal argumento, ressalta-se a fala de Orsolon (2001). A autora aponta que,

O coordenador pode ser um dos agentes de mudança das práticas dos professores mediante as articulações externas que realiza entre estes, num movimento de interações permeadas por valores, convicções, atitudes; e por meio de articulações internas, que sua ação desencadeia nos professores [...]. (ORSOLON, 2001, p.20)

Em concordância com a autora, pode-se dizer que as ações da profissional responsável pela Coordenação Pedagógica são de grande valia e influência para o corpo de professoras. Ao considerar suas atribuições de orientar e direcionar as professoras em conjunto com um coletivo do Setor Pedagógico, pode-se gerar hipóteses de que as ações da profissional influenciam, ainda, em mudanças práticas em sala de aula, atingindo o corpo estudantil, isso observando as possíveis mudanças nas práticas pedagógicas das professoras a partir das orientações e reuniões pedagógicas. Porém, não apenas mudanças nas práticas pedagógicas, mas também podem gerar transformações quanto às práticas políticas de organização da instituição escolar. A coordenação pode ter a habilidade de elaborar ações que visem à participação da comunidade escolar nas tomadas de decisão, fazendo assim, com que a construção do ambiente escolar tenha uma participação ativa dos indivíduos que compõem a instituição.

Portanto, pode-se dizer que a Coordenadora é uma formadora de opinião e que suas atitudes influenciam nas práticas que podem ser observadas no desenvolvimento da escola. Dentre estas atitudes, mencionadas anteriormente, pode-se incluir o resgate da Gestão Democrática na construção do PPP, quando esta ação tende a ser posta de lado por uma gestão municipal que tende a desconsiderar a participação popular para o desenvolvimento de uma sociedade.

Batista (2001) salienta, ainda, sobre as características da Coordenação apontando que,

Coordenação pressupõe, portanto, uma disponibilidade para transitar entre diferentes cenários e espaços, encontrando projetos diversos [...] construindo caminhos de aproximação, negociação, diálogo e troca, entendendo os constituintes do grupo coordenado como pares legítimos institucionalmente e partícipes de um dado projeto político-pedagógico. (BATISTA, 2001, p.110)

Ao considerar o argumento do autor e, ainda, as características formadoras da Coordenação Pedagógica, é possível dizer que o papel de intermediadora possibilita a Coordenação tanto dialogar como transitar pelos diversos segmentos. Isso pode auxiliar a profissional a identificar quais práticas podem ser mais plausíveis quanto a planejamentos de transformações na escola.

Ato contínuo, pode-se observar que há uma gama de ferramentas possivelmente utilizáveis pelo Setor Pedagógico, para pôr em práticas as ideias elaboradas. Uma delas, a que este trabalho tem como objetivo de aprofundar os conhecimentos sobre, é o Projeto Político-Pedagógico. Torna-se importante ressaltar que, por ser uma profissional de flexível diálogo e alcance, a Coordenação pode exercitar a prática da gestão democrática durante a elaboração do documento anteriormente citado e que isso também pode ser uma atitude de mudança social.

### 3.2 O PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO COMO FERRAMENTA DE MUDANÇA

Para que uma instituição tão complexa como a escola possa se organizar é preciso elaborar documentos norteadores para suas ações. Alguns desses documentos têm a finalidade de apresentar “propostas pedagógicas”<sup>1</sup> como orientadoras daquelas a serem realizadas dentro da instituição. Porém, algumas escolas podem enfrentar o contratempo da generalização de temas ou, ainda, elaborar propostas muito amplas e genéricas que não visem auxiliar

---

<sup>1</sup>Gandin e Gandin (1999, p.16) argumentam que a expressão “proposta pedagógica” é ambígua. Pode apresentar ideias genéricas e básicas como “solidariedade” até ideias mais concretas, como práticas a serem realizadas dentro da escola, por exemplo, “fazer a hora do conto uma vez por semana”.



com a resolução de problemas atuais, tanto da comunidade onde estão inseridas, quanto da sociedade como um todo (GANDIN; GANDIN, 1999). Ou seja, a escola arrisca-se a elaborar um currículo com definições subjetivas e sem planos reais, que muito fala, mas com palavras vazias de ação e completas de conceitos.

Gandin (1999) aponta que,

De fato, qualquer instituição, para contribuir significativamente para aquilo que se propõe, precisa ter clareza e bom desempenho em duas dimensões:

- na riqueza e adequação das ideias que maneja;
- nos instrumentos apropriados para transformar essas ideias em prática.

(GANDIN; GANDIN, 1999, p.17)

O autor parte do pressuposto que para “desenhar” uma proposta pedagógica que vise realizar práticas geradoras de transformações concretas para a escola é necessário adequar os objetivos de acordo com as muitas facetas do ambiente, assim como contar com ferramentas elaboradas para concretizar essas propostas. A ferramenta que se destaca para o planejamento pedagógico das escolas é o PPP, isto é, Projeto Político-Pedagógico.

Nessa mesma perspectiva da “função” do PPP, Veiga (2010) ressalta que este é mais do que “[...] um simples agrupamento de planos de ensino e de atividades diversas.”. Não é um documento para ser elaborado e guardado, mas sim “[...] construído e vivenciado em todos os momentos, por todos os envolvidos com o processo educativo da escola.”. Fica deste modo, evidente a importância de todos os processos constitutivos deste projeto, assim como, quais os indivíduos envolvidos em sua construção.

Para Gandin e Gandin (1999),

Em muitos campos da ação, mas sobretudo em educação, sempre foram - e são - importantes as ideias. Mas ideias não realizadas na prática, isto é, não transformadas em ação, servem apenas para o prazer do debate e da compreensão. (GANDIN; GANDIN, 1999, p.14)

Esta colocação vai ao encontro das ideias de Veiga (2010), mencionada anteriormente, que busca ressaltar o quão relevante é elaborar um documento com ideias que não sejam apenas “boas ideias”, mas possibilidades de práticas úteis. Gandin e Gandin (1999) completam dizendo, ainda, que,

Por isso são igualmente necessárias ferramentas para transformar ideias em prática. E se a educação, sobretudo a escolar, não trabalhar com igualdade de importância nestas duas dimensões (a

produção de ideias e a organização de ferramentas para torná-las realidade) não acontecerão as transformações necessárias. (GANDIN; GANDIN, 1999, p.14)

O Projeto Político-Pedagógico pode ser uma dessas ferramentas de mudança, mencionadas pelo autor. Porém, é importante que a elaboração deste ocorra de forma que essa ferramenta apresente práticas plausíveis e executáveis a fim de gerar transformações para a escola.

Faz-se importante pontuar, contudo, que a autonomia dada a cada instituição para elaborar seu PPP, incluindo a escola onde a Coordenadora Pedagógica sujeita de pesquisa atua, está prevista no Artigo 12 da Lei de Diretrizes e Bases Nacional (LDB), Lei No 9.394/1996. Esta aponta que,

Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:  
I - elaborar e executar sua proposta pedagógica;  
(BRASIL, 1996)

Ao definir tal aspecto, é possível perceber o quão essencial o Projeto Político-Pedagógico é para a escola. Assim, é possível dizer que ele pode ser considerado uma ferramenta-chave para realizar transformações dentro e fora das paredes da instituição. Isto porque, além de influenciar as ações na escola acabam por influenciar, ainda, a Comunidade Escolar e, por conseguinte, a sociedade que a envolve.

A seguir, apresentarei conceitos teóricos que argumentam a relevância tanto política quanto pedagógica deste documento e, completando, como o “andar junto” dessas duas dimensões pode constituir esse instrumento de acordo com a necessidade da comunidade escolar, buscando gerar assim, mudanças sociais.

### **3.2.1 Projeto político e projeto pedagógico: a constituição do Projeto Político-Pedagógico**

Veiga (2010) destaca que o Projeto Político-Pedagógico é uma ferramenta que busca dar rumo às ações da instituição. A autora frisa, além disso, que a colocação daquele é inicialmente, e sempre, a junção de um projeto pedagógico e, para mais, um projeto político.

É político porque está,

[...] intimamente articulado ao compromisso sociopolítico com os interesses reais e coletivos da população majoritária. É político no sentido de compromisso com a formação do cidadão para um tipo de sociedade. (VEIGA, 2010, p.13)

Ou seja, está de acordo com as perspectivas da escola sobre a educação de seus/suas alunos/as como cidadãos/ãs considerando a sociedade atual e a que se busca construir no futuro. A autora aponta, em sequência, que para a dimensão pedagógica “[...] reside a possibilidade da efetivação da intencionalidade da escola, que é a formação do cidadão participativo, responsável, compromissado, crítico e criativo.” (VEIGA, 2010).

Ambos os elementos, portanto, são imprescindíveis para a formação de um Projeto Político-Pedagógico completo e efetivo de acordo com as demandas da escola que o está elaborando. Para tal, pode-se dizer que há uma necessidade de reflexão permanente sobre este instrumento, assim como a participação dos múltiplos setores que englobam a escola, por ser essa ferramenta de interesse de todas as esferas que constituem a instituição escolar.

Gandin e Gandin (1999) apontam que ao desenhar uma possível proposta pedagógica há quatro principais passos: 1. Sentir os possíveis problemas da realidade; 2. Produzir propostas que visem superar os problemas levantados; 3. Avaliar as próprias práticas, assim como a realidade que cerca a escola; 4. Propor ações, com determinação de tempo provável, com a finalidade de sanar as necessidades.

Os autores ressaltam no segundo passo, ademais, duas subetapas, considerando um delinear de horizontes para a possível proposta pedagógica. Evidencia, assim, que o projeto político é aquele que indica o tipo de sociedade que a escola deseja ajudar a construir, considerando “[...] os princípios da instituição e as circunstâncias da realidade, geralmente surgidos como problemas.” (GANDIN; GANDIN, 1999, p.28). Já quanto ao projeto pedagógico, o autor aponta que refere-se a “[...] intermediação (enquanto a instituição é meio) entre a utopia e a realidade.” (GANDIN; GANDIN, 1999, p.28), ou seja, é o como a escola pode, de certa forma, colaborar para que os resultados ocorram.

Após ponderar sobre as diferentes estruturas que ajudam a construir o Projeto Político-Pedagógico, pode ser possível identificar este documento como um instrumento tanto de organização quanto de difusão de valores no ambiente escolar. Assim, pode ser possível utilizá-lo como ferramenta de inserção ou exclusão de conceitos considerados relevantes.

### **3.2.2 Planejamento participativo para a construção do Projeto Político-Pedagógico**

A gestão escolar é responsável por administrar tanto recursos financeiros quanto grupos de pessoas que compõem a escola. Por tanto, pode-se dizer que é um dos agentes que buscam oportunizar a participação de todos os segmentos nas tomadas de decisão da instituição. Para que tal prática possa ocorrer pode ser importante desenvolver uma cultura organizacional, termo já mencionado no tópico 3.1.1. Estabelecida esta cultura, que visa não apenas a organização administrativa e burocrática da escola, mas possibilitar uma melhor interação interpessoal e relações informais melhor estabelecidas (LIBÂNEO, 2008), pode-se dizer que a partir disso é possível praticar uma participação escolar.

Libâneo (2008) aponta que,

A participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. (LIBÂNEO, 2008, p.102)

É possível considerar, após refletir sobre as práticas da gestão escolar, mais especificamente da coordenação pedagógica, sendo este o setor alvo da presente pesquisa, que o diálogo com todos os segmentos da escola é uma atribuição deveras importante para que a participação ocorra. Considerar a opinião dos membros que constituem a escola, como a comunidade escolar, pode proporcionar um interesse maior deste segmento pelos acontecimentos na instituição. O maior envolvimento de todos os segmentos pode gerar melhores resultados quanto aos objetivos e metas estabelecidos, pois estes foram pensados por todos e todas, assim como, pode beneficiar as relações entre os segmentos.

Para que a participação ocorra é necessário que a gestão escolar esteja disposta a praticar uma gestão democrática, possibilitando, assim, o espaço de fala a todos e todas. Porém, pode ser necessário que tanto a equipe diretiva quanto a Coordenação Pedagógica tenham a habilidade de “liderar e gerir práticas de cooperação em grande grupo, de modo a criar uma outra cultura organizacional” (LIBÂNEO, 2008, p.103). No entanto, é necessário algo além de apenas reunir um grande grupo de pessoas para planejar a futura organização escolar. É necessário estabelecer um trabalho em equipe, o que Libâneo (2008) aponta ser constituído por, “[...] um grupo de pessoas que trabalha junto, de forma colaborativa e solidária, visando a formação e aprendizagem dos alunos.” Por tanto, há interesse em engajar todas as pessoas que fazem parte do corpo escolar sejam, professores/as, pais/mães/responsáveis e alunos/as.

Sobre o planejamento Gandin e Gandin (1999) apontam que,

[...] é o processo de transformar idéias em ação, ou seja, é o processo de intervir na realidade existente, retirando, incluindo, enfraquecendo ou reforçando idéias e, assim, transformando estruturas. (GANDIN; GANDIN, 1999, p.38)

Por esse motivo considera-se relevante a participação de todos os segmentos constituidores da instituição escolar na elaboração de um planejamento, o que pode proporcionar a este um enriquecimento de informações que visem uma escola colaborativa e democrática. Gandin e Gandin (1999) reforçam, ainda, a importância do planejamento, ainda mais se for participativo, para a instituição escolar, argumentando que,

Investir no planejamento (moinho)<sup>2</sup> traz como resultado um crescimento da instituição (serve também para grupos e para movimentos sociais) em termos de idéias (grão)<sup>3</sup>, mormente se o instrumento utilizado for o planejamento participativo. A experiência mostra que a persistência e o rigor no uso do planejamento faz com que a instituição e as pessoas cresçam no que diz respeito ao seu conjunto de idéias. (GANDIN; GANDIN, 1999, p.39)

Pode-se dizer, assim, que a o planejamento participativo torna-se uma ferramenta crucial para que uma gestão democrática se estabelece na escola. É possível dizer, ainda, que ao utilizar o planejamento participativo como ferramenta para a construção do Projeto Político-Pedagógico a gestão escolar

---

<sup>2</sup> O autor usa a metáfora de moinho e grão. Sendo que, o planejamento é uma ferramenta (moinho), utilizado para aperfeiçoar e aplicar as idéias (grãos).

está além de praticando uma gestão democrática, enriquecendo as interações sociais entre os sujeitos da instituição escolar.

### 3.3 A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA

A gestão de uma instituição tão complexa e relevante para a sociedade, como a escola, é utilizada como tema de muitas pesquisas que visam compreender as diversas e “melhores” formas que constituírem aquela. A gestão democrática, forma de gestão instituída pela Constituição de 1988, tem sido alvo de muitas discussões, principalmente após algumas atitudes governamentais que tendem a dificultar as práticas desta. Porém, é possível identificar ainda outras formas de concepções de gestão.

#### 3.3.1 Concepções de gestão: a gestão democrático-participativa

A seguir é possível observar um quadro onde se organizam as duas principais concepções de organização e gestão. Segundo Libâneo (2008), a partir destas duas concepções foram possíveis elaborar outras 4 (quatro), sendo estas ramificações daquelas.

Quadro 1 - Principais concepções de organização e gestão

<b>Científico-racional</b>	<b>Sociocrítica</b>
<p>Visão burocrática e tecnicista da escola. Realidade objetiva e neutra. Estrutura hierarquizada, direção centralizada, planejamento com pouca participação.</p>	<p>Sistema que agrega pessoas, dá importância para as interações sociais e relações da escola com o contexto sociocultural e político. Considera a participação da comunidade educativa primordial para o desenvolvimento da escola.</p>

Fonte: Elaboração da autora de acordo com Libâneo (2008)

A partir destas duas concepções as demais quatro se ramificam. Ao analisar as características de cada uma delas pode-se dizer que a concepção

técnico-científica se aproxima mais da Científico-racional, já as concepções Autogestionária, Interpretativa e Democrático-participativa tem maiores características da Sociocrítica. Nesta pesquisa, porém, vou me ater mais às características da Democrático-participativa por ser esta a que buscam as escolas públicas desenvolverem em suas gestões de acordo com a legislação brasileira.

As concepções de gestão democrático-participativa têm como base uma “[...] relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe.” (LIBÂNEO, 2008). Ou seja, uma das características desta é o diálogo entre direção e demais membros que constituem o corpo de funcionários da escola. Pode-se destacar, para mais, a defesa de tomadas de decisão coletivas, sem desconsiderar, no entanto, as responsabilidades de cada indivíduo. Há uma linha hierarquizada na organização da escola, onde cada sujeito desenvolve suas funções, porém, as decisões relevantes quanto ao funcionamento interno da escola são construídas em conjunto.

Porém, Libâneo (2008) argumenta, também, que a concepção democrático-participativa,

[...] valoriza os elementos internos do processo organizacional - o planejamento, a organização, a direção, a avaliação - uma vez que não basta a tomada de decisões: é preciso que elas sejam postas em prática em função de prover as melhores condições para viabilizar os processos de ensino e aprendizagem. (LIBÂNEO, 2008, p.125)

Assim, o autor aponta que a participação do coletivo não deve ser praticada apenas nas tomadas de decisão, mas também nas ações que visem estabelecer os planejamentos realizados. Importante frisar que as decisões tomadas devem, segundo o mesmo autor, ser pensadas de modo que possam ser praticadas no ambiente escolar e para o bem do desenvolvimento da comunidade escolar e sociedade como um todo.

### 3.3.2 A construção e estabelecimento da gestão democrática como direito e participação na escola

O texto orientador que visa estabelecer princípios quanto a participação e democracia na educação pública parte da Constituição de 1988. Para tanto, a Constituição aponta que, “O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: “[...] VI – gestão democrática do ensino público, na forma da lei;” (BRASIL, 1988, art.206, inc.VI). No entanto, segundo Duarte e Saraiva (2016) “[...] a expressão *gestão democrática* em relação ao ensino público constava em 1988 no texto constitucional de forma genérica”, ou seja, a expressão constava no texto, porém, não havia definições, orientações ou metas quanto ao uso desta no ensino público. Tal fato pode ter causado um atraso na prática desta e, também, uma possível negligência quanto ao não uso desta por falta de informações.

Sobre esse tema, as autoras apontam, para mais, que as discussões sobre o tema continuaram e houve diversas reivindicações advindas “[...] de entidades educacionais da sociedade, que se preparavam para as discussões em torno de uma nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação, assim que aprovada a Constituição.” (DUARTE; SARAIVA, 2016, p.63).

Após a realização de muitas emendas na lei e muitas discussões sobre o tema foi estabelecida a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional (LDBEN). Esta aprofunda mais as definições e aplicações quanto às práticas de uma gestão democrática em âmbito educacional e, assim, como a Constituição de 1988, passou por diversas mudanças principalmente ao que se refere à gestão democrática, participação e autonomia, que são princípios interligados (NARDI, 2016).

Quanto a isso a Lei de Diretrizes e Bases estabelece em seu Artigo 3º que,

Art. 3º O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:  
[...] VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;

(BRASIL, 1996)

Aprofunda mais as especificidades da gestão em seu Artigo 14, que estabelece,



Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

(BRASIL, 1996)

Para mais, em seu Artigo 56, estabelece a prática da gestão democrática em instituições públicas de ensino superior, porém isto não será especificado neste trabalho. Além disto, a LDBEN estabelece em seu Artigo 9º que, “Art. 9º A União incumbir-se-á de: I - elaborar o Plano Nacional de Educação, em colaboração com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios;” (BRASIL, 1996). O Plano Nacional de Educação (PNE) tem a vigência de 10 (dez) anos, após esse prazo um novo plano deve ser elaborado. O atual PNE foi elaborado em 2014 e tem vigência prevista até 2024. De acordo com este plano e, ainda, observando as práticas de uma gestão democrática nas escolas públicas, o PNE traz em seu Artigo 2º que, Art. 2º São diretrizes do PNE: [...] VI - promoção do princípio da gestão democrática da educação pública;” (BRASIL, 2014). O Plano Nacional de Educação estabelece 20 (vinte) metas para a educação nacional, pode-se destacar a Meta 19 como sendo planejada para o desenvolvimento da gestão democrática nas escolas públicas brasileiras. Esta meta aponta três metas visando a gestão democrática nas escolas. A seguir, a partir de uma tabela, é possível analisá-las. Essa meta aponta que,

Meta 19: assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto. (BRASIL, 2014)

Para isso, foram elaborados 8 (oito) estratégias visando “[...]ampliar programas de apoio aos conselheiros e conselhos[...]”, “[...]estimular, em todas as redes de educação básica, a constituição e o fortalecimento de grêmios estudantis e associações de pais[...]”, “[...]favorecer processos de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira[...]” e etc (BRASIL, 2014). É possível observar o aprofundamento quanto às considerações sobre o estabelecimento da gestão democrática na educação nacional.

No seu Artigo 8º, pode ficar mais evidente o plano estabelecido pelo documento de afirmar a importância das metas e estratégias do PNE. Este aponta que,

Art. 8º Os Estados, o Distrito Federal e os Municípios deverão elaborar seus correspondentes planos de educação, ou adequar os planos já aprovados em lei, em consonância com as diretrizes, metas e estratégias previstas neste PNE, no prazo de 1 (um) ano contado da publicação desta Lei.

Tal atitude foi realizada pelo município de Porto Alegre, Rio Grande do Sul, no ano de 2015. A lei nº 11.858, de 25 de junho de 2015, instituiu o Plano Municipal de Educação (PME). Este, em consonância com o PNE tem na Meta 19 estratégias para estipular a gestão democrática em âmbito municipal. É relevante pontuar as estratégias 19.12, 19.14 e 19.25 que buscam frisar em sequência a participação de todos os segmentos constituintes da instituição escolar na construção dos PPPs, regimentos internos e demais documentos norteadores da escola; a promoção da participação social na gestão escolar, visando uma gestão democrática e por fim, estimular a participação da sociedade civil do município de Porto Alegre nas decisões, junto à gestão pública, no que compete a educação pública e privada de acordo com as leis vigentes.

### **3.3.3 A gestão escolar democrática como um direito**

Para Garcia e Correa (2009),

À defesa da gestão democrática da educação e da escola bastaria, inicialmente, o argumento em favor do direito que tem a sociedade civil, em uma democracia, de controlar a qualidade dos serviços prestados pelo Estado. (GARCIA; CORREA, 2009, p.226)

Reforçam essa ideia, argumentando, também, que utilizar os serviços de uma escola pública, os sujeitos concretizam seus direitos de participação e seu pertencimento nos locais públicos. Por ser um bem social, o ensino público passa a ser um direito (quanto ao acesso), assim como um dever (quanto a participação na renda financeira que mantém as instituições públicas de ensino) (GARCIA; CORREA, 2009).

Em conformidade com as autoras, posso dizer que a gestão democrática é uma ferramenta que oportuniza a participação da sociedade nos lugares públicos, que lhes são direito. Assim sendo, quando a gestão escolar é

democrática ela pode assegurar para além da construção coletiva da instituição, mas a observação dos sujeitos constituidores dessa acerca das ações tanto da organização da escola como da gestão governamental.

Paro (2001) reforça a importância da escola como ambiente de transformação social a partir de suas práticas de gestão. Ele ressalta que,

O local em que se realiza a educação sistematizada precisa ser o ambiente mais propício possível à prática da democracia. Por isso, na realização da educação escolar a coerência entre os meios e fins exige que tanto a estrutura didática quanto a organização do trabalho no interior da escola estejam dispostas de modo a favorecer relações democráticas. (PARO, 2001, p. 52)

Posto isto, é possível afirmar que ao considerar o papel da Coordenação Pedagógica como setor que desenvolve um diálogo com os diversos segmentos da escola e, ainda, auxilia na construção e formação da escola, a coordenadora pode ser uma agente facilitadora para a prática da gestão escolar democrática. Pode-se dizer, ademais, que ao utilizar o Projeto Político-Pedagógico como ferramenta para designar a prática democrática na escola, segundo previsto em lei, a Coordenação auxilia na descentralização das ações focadas na gestão. Segundo Bastos (2005),

Certamente o democrático não pode ficar restrito aos espaços da gestão. As aulas, o projeto pedagógico da escola, as atividades culturais, as relações dos alunos entre si e com seus professores/as e funcionários/as, as relações da escola com outras escolas e com a Secretaria de Educação, com o bairro e com a cidade, as comunicações pedagógicas [...] (BASTOS, 2005, p.35).

Desta forma, não apenas a gestão escolar torna-se democrática, mas todas as demais ações realizadas pelos sujeitos da escola. Os indivíduos podem passar a realizar atitudes que visem escolhas democráticas, diálogo e participação de todos e todas nas decisões dentro e fora da escola. No entanto, é necessário pôr em prática as ações planejadas e utilizar os instrumentos disponíveis para efetuar a gestão democrática na instituição escolar.

No próximo capítulo serão analisadas as práticas realizadas pela Coordenação Pedagógica de uma escola no município de Porto Alegre para construir um PPP e, ainda, se houve uma possível efetivação da gestão democrática nessa construção.

#### 4 DESENHANDO AS ANÁLISES

No presente capítulo serão apresentadas as análises da pesquisa realizada. Para isso serão considerados os Projetos Político-Pedagógicos da escola, atual e antigo e as entrevistas com alguns membros do corpo docente que atuaram na construção do documento, assim como com a Coordenadora Pedagógica sujeita de estudo deste trabalho. Acredito que seja importante ressaltar que as análises foram possíveis a partir dos teóricos norteadores desta pesquisa, considerando algumas hipóteses anteriormente previstas quanto às ações da Coordenação como o diálogo com os diversos segmentos que constituem a escola e a busca da Coordenadora por uma gestão escolar democrática.

Para melhor colocar as falas sem que para isso se exponha as identidades das entrevistadas, foi elaborado um sistema de siglas. Assim, as análises puderam ser melhor organizadas.

Para a realização das entrevistas foram selecionadas três pessoas que participaram ativamente do processo de construção do atual Projeto Político-Pedagógico da escola. A Coordenadora Pedagógica que, assim como no momento atual, participava do Setor Pedagógico da escola, a Supervisora da Escola que na época de elaboração do PPP fazia parte do segmento professoras por atuar nas séries finais como professora de geografia e filosofia e, por fim, a professora de Língua Portuguesa. Esta última permanece atuando como professora dos anos finais do Ensino Fundamental, assim como no período de reconstrução do documento em questão.

Torna-se importante expor aqui que, embora no município de Porto Alegre as profissionais responsáveis pela coordenação escolar sejam intituladas como Supervisoras Pedagógicas, a sujeita de pesquisa tem preferência pela colocação Coordenadora Pedagógica. Por esse motivo decidi identificá-la como Coordenadora Pedagógica (CP) e sua colega (que exerce as mesmas funções e atua no mesmo setor) como Supervisora Pedagógica (SP), para que assim as falas de ambas as profissionais possam ser distinguidas e ser melhor identificadas.

A seguir encontra-se um quadro elaborado para realizar a identificação das entrevistadas.

Siglas de identificação das entrevistadas	
Atuação na escola	Identificação
Coordenadora Pedagógica	CP
Supervisora Pedagógica	SP
Professora de Língua Portuguesa	PP

**Quadro 2** – Quadro de identificação das entrevistadas

#### 4.1 COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA E SUAS MULTIATIVIDADES

Para realizar a análise das atividades atribuídas à Coordenadora Pedagógica<sup>3</sup> da escola, utilizo como base Libâneo et al. (2011), assim como Oliveira e Guimarães (2013). O primeiro autor afirma que o Setor Pedagógico de uma escola deve ser constituído por profissionais especializados e capazes de exercerem as atividades que lhe são propostas. A Coordenadora Pedagógica da escola estudada - que exerce a função intitulada como Supervisão Pedagógica - é doutora em Educação e busca uma educação continuada a fim de contribuir em suas práticas na escola.

De acordo com Libâneo et al. (2011, p.342), “O coordenador pedagógico ou professor-coordenador coordena, acompanha, assessora, apoia e avalia as atividades pedagógico-curriculares.” Com relação às atribuições da Coordenação na visão das colegas professoras, PP comenta,

*É um setor que a gente chama de “emergência da escola”. Onde que, quando acontecem os problemas, onde a gente resolve aqueles problemas de urgência mesmo. Se o aluno incomodou ou se machucou. A minha relação sempre foi muito boa. [...] quando eu era nova na rede, como professora, eu usava muito mais a coordenação, nesse sentido de indisciplina dos alunos né. (Entrevistada PP. Entrevista realizada em 07 de junho de 2018).*

<sup>3</sup> Após a realização das entrevistas e de pesquisas junto a Secretaria Municipal de Educação constatee que a nomenclatura que o município de Porto Alegre utiliza para as profissionais do Setor Pedagógico é: Supervisão Escolar e Orientação Educacional. A sujeita de pesquisa em questão atua na Supervisão Escolar. Porém, a partir de sua fala decidi permanecer com o título de Coordenadora Pedagógica na presente pesquisa.

É possível observar, assim, a partir da fala de PP que a Coordenação é o Setor que auxilia quanto às ocorrências com os alunos, o que não seria a tarefa central desta profissional. Libâneo et al. (2011, p.342) aponta que as atribuições prioritárias da Coordenação dentro da escola são “[...] prestar assistência pedagógico-didática aos professores em suas respectivas disciplinas, no que diz respeito ao trabalho interativo com os alunos.”. Esse auxílio às professoras pôde ser observado durante a interação entre a Coordenadora e professoras da escola, em reunião sobre possibilidades didáticas com alunos com necessidades especiais<sup>4</sup>. Sendo assim, é possível dizer que a Coordenadora exerce um papel de importância quanto ao auxílio às professoras.

Quando questionada sobre a participação da Coordenação durante a elaboração do Projeto Político-Pedagógico atual da escola, PP relata,

*Ah, as gurias ajudaram muito. Fomos organizados em grupos e cada grupo ficava responsável por uma parte do PPP. (Entrevistada PP. Entrevista realizada em 07 de junho de 2018).*

Já SP (que durante o período de organização e reconstrução do PPP da escola atuava como professora dos anos finais) afirma:

*Como Coordenação elas [Setor Pedagógico] deram o suporte pedagógico, o incentivo nas atividades e nos projetos. (Entrevistada SP. Entrevista realizada em 11 de junho de 2018).*

SP frisa, também, sobre a participação da Coordenação com relação ao Projeto Político-Pedagógico que,

*O papel da Coordenação é também esse de dar ideias, cobrar alguns prazos, ajudando a pensar. E tá retomando a questão do PPP. A questão dos Conselhos, da avaliação [...] (Entrevistada SP. Entrevista realizada em 11 de junho de 2018).*

Quando questionada sobre sua atuação na escola CP relata que,

*Trabalho na equipe de Coordenação Pedagógica e trabalho no Conselho Escolar também. Sou secretária do Conselho atualmente. (Entrevistada CP. Entrevista realizada em 03 de junho de 2018).*

A literatura enfatiza esses múltiplos papéis da coordenação pedagógica.

Para Oliveira e Guimarães (2013, p.101),

O coordenador pedagógico é, sem dúvida, uma base sólida no desenvolvimento escolar, na melhoria do ensino-aprendizagem, na

<sup>4</sup> Esse relato é possível a partir do período de observação realizado junto a Coordenadora Pedagógica sujeita de pesquisa. Relato encontra-se no Diário de Bordo de pesquisa.

contribuição direta com todos os envolvidos nesse contexto escolar, na responsabilidade que tem na realização do seu trabalho.

Torna-se, assim, possível dizer que a Coordenação Pedagógica dentro de uma escola tem multitarefas e pode ser percebida com diferentes funções na instituição. O papel da Coordenação vai além de um diálogo com os diferentes segmentos da escola, mas em atuar de forma a orientar e prestar assistência aos professores (LIBÂNEO et al., 2011). Pode-se somar a essas atribuições a eficiência de desenvolver capacidades diversas conforme as exigências atuais da Educação no país, considerando os diferentes contextos socioculturais.

De acordo com o Regimento Interno da escola, que atualmente também está em reconstrução, é da atribuição da Coordenação Pedagógica, descrito no documento como Supervisão Escolar como já mencionado anteriormente,

- a) participar da elaboração, execução e avaliação do Plano Anual da escola;
- b) dinamizar o currículo da escola;
- c) favorecer a integração do coletivo de professores, qualificando o fazer pedagógico;
- d) articular o processo didático-pedagógico através de subsídios, orientações, assessoramento e reflexões junto ao corpo docente, quer individualmente ou em grupo;
- e) acompanhar o aproveitamento dos alunos;
- f) favorecer intercâmbio com outras escolas e entidades da comunidade e da cidade;
- g) acompanhar o trabalho do “laboratório de aprendizagem”;
- h) coordenar reuniões de caráter pedagógico;
- i) coordenar o planejamento dos professores, acompanhando o desenvolvimento e avaliando as experiências de ensino-aprendizagem;
- j) manter-se atualizado nos conhecimentos de sua área de atuação;
- k) coordenar o conselho de classe juntamente com o orientador educacional;
- l) realizar um trabalho integrado com os demais serviços e setores da escola;
- m) cumprir as demais atribuições disciplinadas no Projeto Político Pedagógico ou decorrentes de suas deliberações. (Regimento Interno da escola, 2009)

No entanto, é relevante ressaltar que algumas das atribuições direcionadas à Orientação Pedagógica são, também, encontradas nas ações da Coordenadora. São elas,

- a) investigar e analisar a realidade vivencial do educando e a história da própria comunidade;
- b) estimular e promover iniciativas de participação e democratização das relações interpessoais de todos os segmentos da escola;
- c) mobilizar a comunidade escolar;
- d) realizar um trabalho integrado com a Supervisão Escolar e demais serviços e setores da escola;
- e) coordenar o conselho de classe junto com o supervisor escolar;
- f) cumprir as demais atribuições disciplinadas no Projeto Político Pedagógico ou decorrentes de suas deliberações. (Regimento Interno da escola, 2009)

Os dados coletados a partir das entrevistas e observações e análise de documentos permitem afirmar que tanto a Coordenadora Pedagógica da escola, quanto o Setor Pedagógico como um todo, busca se envolver de forma completa na escola onde atua. Tal ponto pode destacar a Coordenação como parte de um corpo de profissionais capaz de atuar no auxílio das professoras e, ademais, em uma possível busca pela participação de todos os segmentos na construção de uma gestão democrática.

Pode ser possível observar, ainda, que houve relevância nas contribuições vindas da Coordenação, mais especificamente da Coordenadora Pedagógica, para a elaboração do atual Projeto Político-Pedagógico da escola. Isso porque, de acordo com as falas analisadas durante as entrevistas, pôde-se perceber uma atuação ativa da Coordenadora, assim como do Setor Pedagógico, no auxílio aos grupos desenvolvido para a construção do documento escolar.

#### 4.2 A CONSTRUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO: OBSERVANDO FALHAS, BUSCANDO MELHORIAS

Durante a realização das entrevistas foi possível identificar que o atual Projeto Político-Pedagógico da escola foi elaborado a partir da observação do Setor Pedagógico quanto ao documento antigo. O Setor Pedagógico analisou o antigo documento e ao constatar um possível Currículo do Vazio<sup>5</sup>, ou seja, um

---

<sup>5</sup> Termo apresentado a partir do estudo documental realizado na leitura da pesquisa de SANTOS, Graziella Souza dos. Recontextualizações Curriculares: uma análise sobre os processos curriculares no âmbito do planejamento e das práticas pedagógicas dos professores.



currículo que não orienta de forma prática as ações tanto políticas quanto pedagógicas da escola, organizou um diálogo com o segmento de professoras/es. Esta ação iniciou a partir de um diálogo da Coordenação Pedagógica com a atual gestão escolar. Foi realizado em sequência às observações de possíveis melhorias, um cronograma intitulado como “Cronograma de Execução da Reconstrução do Projeto Político-Pedagógico (PPP)”. Este teve como grupo de coordenação geral o Setor de Supervisão Escolar (SSE), do qual a Coordenadora sujeita de pesquisa fez (e continua fazendo) parte.

Ao ser questionada sobre o PPP da escola e como surgiu a ideia da construção de um novo documento, CP comenta que,

*Era uma coisa que incomodava a todos nós. Quando tu lia era perceptível que era uma cópia e cola de vários textos e que não diziam nada de substancial. (Entrevistada CP. Entrevista realizada em 03 de junho de 2018).*

A Coordenadora Pedagógica afirma, ademais, que,

*Desde que eu me inseri na Supervisão, a gente [equipe diretiva] vem buscando qualificar os processos pedagógicos, mas sempre no diálogo com os professores. A gente tem muitos desafios, mas eu acho que no geral a gente consegue estabelecer um bom diálogo. (Entrevistada CP. Entrevista realizada em 03 de junho de 2018).*

Quando questionada acerca da importância que o Setor Pedagógico da escola teve para desencadear a reconstrução do Projeto Político-Pedagógico da escola, a Supervisora Pedagógica diz,

*Mas foi esse papel de que, “Nossa a importância do nosso Projeto Político-Pedagógico!” O nosso era defasado, mal feito, era uma colação assim de coisas, não tinha uma unidade, era todo fragmentado. Era um copia e cola de vários documentos sabe que tinham na escola. Então, aí foi isso. Foi um papel de... foi assim, vamos construir todos juntos, né. Vamos nos dividir em grupos, cada um vai fazer uma parte. (Entrevistada SP. Entrevista realizada em 11 de junho de 2018).*

Ao ser questionada sobre a iniciativa da reconstrução do Projeto Político-Pedagógico da escola PP não soube identificar de onde surgiu. A professora apontou que não tinha certeza se foi uma ideia da Supervisão ou se veio da Secretaria Municipal de Educação (SMED). Isso porque no mesmo

período outras escolas do município de Porto Alegre também realizaram a (re)construção de seus documentos.

Durante a análise do antigo Projeto Político-Pedagógico da escola foi possível observar um toque de descaso na estruturação deste. Isso é visível nas desconfigurações, isto é, desorganizações textuais do documento, considerando que este é um documento norteador das ações da escola. A leitura deste torna-se confusa e isso pode ter como causa o mal posicionamento dos recortes textuais, que assim como a SP relatou, foram construídos a partir de uma possível cópia e cola de outros textos. Também elementos relevantes para delinear os horizontes e filosofias da escola, assim como seus objetivos quanto às ações pedagógicas e considerações sobre a comunidade escolar não puderam ser encontrados no documento anterior. A bibliografia do antigo PPP da instituição é considerável, por apresentar autores consagrados na educação como Jaqueline Moll, Paulo Freire e Tomaz Tadeu da Silva. Porém, no decorrer do documento não foi possível encontrar as ideias que estes autores e autora defendem em suas escritas e práticas.

O documento atual, em contrapartida, apresenta elementos que consideram a comunidade escolar como membro constituidor da escola. É possível localizar no atual PPP um capítulo reservado para a pesquisa sócio antropológica da comunidade escolar e, ainda, entrevistas quanto à atuação da escola na comunidade e o como os/as responsáveis pelos/as alunos/as observam as práticas da escola em questões pedagógicas.

Para Veiga (2010, p.12),

Ao construirmos os projetos de nossas escolas, planejamos o que temos a intenção de fazer, de realizar. Lançamo-nos para diante, com base no que temos, buscando o possível. É antever um futuro diferente do presente.

Na linha do que aponta Veiga, pode-se apontar também a relevância em se considerar a participação da comunidade que constitui e participa da escola, como atores presentes na construção do PPP da instituição. Na elaboração do atual Projeto foram consideradas as características da comunidade constituidora da escola. Foram pontuadas as características do local de moradia, características socioeconômicas dos/as responsáveis, estrutura familiar, lazer e saúde das famílias entre outras tantas características da comunidade escolar, que são relevantes para que o currículo escolar considere

para elaborar práticas pedagógicas e sociais que visem o bem tanto da comunidade escolar como da sociedade como um todo.

Veiga (2010, p.13) ressalta, ademais, quanto ao projeto pedagógico de uma escola que,

O projeto busca um rumo, uma direção. É uma ação intencional, com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente. Por isso, todo o projeto pedagógico da escola é, também, um projeto político por estar intimamente articulado ao compromisso sociopolítico com os interesses reais e coletivos da população majoritária.

Torna-se relevante, assim, a participação de todos os segmentos constituidores da escola na (re)construção do projeto pedagógico. Isso porque,

Na dimensão pedagógica reside a possibilidade da efetivação da intencionalidade da escola que é a formação do cidadão participativo, responsável, compromissado, crítico e criativo. (VEIGA, 2010, p.13)

O atual Projeto Político-Pedagógico da escola traz em sua estrutura, além de a preocupação com as características da comunidade escolar, a atenção quanto às demandas sociais de educação. Isso pode ser observado quando o documento apresenta que,

O percurso escolar deve preparar o aluno para práticas de respeito e diálogo, contemplando aspectos da construção das pessoas. Todavia, tais preocupações, tradicionalmente, convergiam (e ainda convergem) no propósito de fazer a escola um espaço de normalização e ajustamento heteronormativo de corpos, mentes e identidades sexuais. É muito recente a inclusão das questões de gênero, identidade de gênero e orientação sexual na educação brasileira a partir de uma perspectiva de valorização da equidade de gênero e de promoção de uma cultura de respeito e de reconhecimento da diversidade sexual. (Projeto Político-Pedagógico da escola, 2016, p.52)

A partir das análises tanto das entrevistas quanto dos documentos da escola e, ademais, em consideração com as bases teóricas apresentadas, é possível dizer que a reconstrução do Projeto Político-Pedagógico só foi possível, de forma completa e integral, com a participação da maior parte dos segmentos que constituem a escola. É possível dizer, ainda, que sem a iniciativa e organização da equipe constituidora do Setor Pedagógico não seria possível a elaboração de um cronograma que visasse tornar possível a reconstrução de um PPP que objetive ações coletivas, participação de todos os segmentos da escola e vise um currículo de práticas relevantes para a sociedade.

#### 4.2.1 O processo de construção: gestão democrática

No antigo Projeto Político-Pedagógico da escola é possível observar que há elementos textuais soltos no corpo e, ainda, alguns outros colocados para cumprir algumas normas estabelecidas por lei. Por exemplo, na Introdução do documento é possível ler que,

Os princípios políticos e pedagógicos da rede Municipal de Educação foram construídos coletivamente através de um processo de discussão no Congresso Constituinte Escolar de 1994-1995. Neste Congresso foram elencados quatro eixos que fundamentam a construção dos Planos Políticos Pedagógicos e Regimentos das escolas da Rede de Ensino: Gestão Democrática exercida pelos segmentos que compõe a comunidade escolar professores, alunos, pais e funcionários [...] (Projeto Político-Pedagógico da escola, 2009).

Porém, no decorrer da leitura do documento não foi possível encontrar elementos que pudessem concretizar a participação dos segmentos da estrutura escolar, além da direção. Para Veiga (2013, p.153), “[...] o projeto é a identidade da escola, que orienta as ações pedagógicas.”, ou seja, é um documento orientador das práticas que a escola deseja realizar. O Projeto Político-Pedagógico de uma escola é um dos instrumentos utilizados pela instituição para delinear seus horizontes e filosofia de ação (GANDIN; GANDIN, 1999); se há um possível descaso com a elaboração deste, ou ainda, a elaboração deste apenas para cumprir as regras, pode-se dizer que a filosofia da gestão pode não ter sido de uma gestão democrática.

Ao analisar o documento atual, pode-se encontrar a participação da comunidade escolar, talvez não na elaboração do documento, mas como atores importantes da constituição da instituição. Segundo o documento,

A fim de obtermos o perfil socioeconômico da comunidade escolar e delinear a forma como as famílias dos(as) alunos(as) relacionam-se com a educação e a escola, dividimos nossa pesquisa em duas etapas: na primeira, usamos a abordagem quantitativa através do preenchimento de um questionário [...]; e na segunda, com uma abordagem qualitativa, fizemos visitas a casas de algumas famílias de alunos(as), as quais entrevistamos a partir de um roteiro semiestruturado [...]. (Projeto Político-Pedagógico da escola, 2016, p.8).

Ao ser questionada quanto à participação na construção do atual Projeto Político-Pedagógico e, ademais, sobre a prática da gestão democrática a Professora de Português (PP) relata,

*Tinha sido a primeira vez que eu tinha participado de uma construção de um PPP e pra mim foi muito legal, porque todo mundo... a gente fez essa etapa de divisão de grupos. Aí depois a gente foi atrás das informações e depois a gente teve os seminários, porque cada grupo apresentou a sua parte, pra gente discutir e avaliar. (Entrevistada PP. Entrevista realizada em 07 de junho de 2018)*

A professora aponta, também que,

*Inclusive quando eu ouço outras colegas falando de outras escolas, ninguém fez... assim, o PPP foi embutido de cima pra baixo. A gente não, nós realmente construímos. (Entrevistada PP. Entrevista realizada em 07 de junho de 2018).*

Para Veiga (2010, p. 13),

O projeto político-pedagógico, ao se construir em processo democrático de decisões, preocupa-se em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico que supere os conflitos, buscando eliminar as relações competitivas, corporativas e autoritárias, rompendo com a rotina do mando impessoal e racionalizado da burocracia que permeia as relações no interior da escola, diminuindo os efeitos fragmentários da divisão do trabalho que reforça as diferenças e hierarquiza os poderes de decisão.

Ao realizar a análise das entrevistas, considerando as bases teóricas deste trabalho, pode-se observar que a Coordenação Pedagógica visou orientar e auxiliar aos/as participantes, oportunizando, porém, uma autonomia quanto às pesquisas e produções realizadas por cada grupo. A coordenação geral dos grupos, composto pela Supervisão Escolar (do qual a Coordenadora Pedagógica sujeita de pesquisa faz parte), buscou oportunizar, ademais, a gestão democrática na construção do atual PPP da escola ao organizar reuniões pedagógicas com a intencionalidade de permitir a troca de informações entre os grupos. Quando questionada sobre a participação da Coordenação Pedagógica na construção do atual PPP e, ainda, sobre as práticas de gestão democrática nesse processo SP relata que,

*Não foi simplesmente algo deixado pra nós, teve toda uma intervenção pra acontecer. Mas, assim, sempre com a ideia de dividir em grupos de trabalho pra que todo mundo pudesse participar e todo mundo pudesse construir esse projeto né. Todo mundo teve que se dividir porque foi o jeito mais fácil, mas depois todo mundo expôs né. Teve apresentação de todos os grupos. Então, quase todo mundo participou de quase todas as etapas. Não necessariamente fazendo, mas palpitando em algumas coisas, ou votações, temas. (Entrevistada SP. Entrevista realizada em 11 de junho de 2018)*

Sendo assim, a coordenação propiciou a autonomia dos grupos sem deixar, no entanto, de prestar auxílio quando necessário. A equipe responsável pela coordenação dos grupos, possibilitou também, votações quanto à temáticas do Projeto Pedagógico, como a Avaliação da escola. Este processo foi escolhido pelo segmento de professores/as, em votação, a partir de pesquisas realizadas por um dos grupos.

Conforme PP, a participação de todos os segmentos foi efetiva. Ela afirma que,

*É claro que, às vezes, nem sempre a gente consegue colocar em prática tudo aquilo que a gente elaborou né. Mas, o nosso PPP tava tão bom que foi aprovado. Então, foi bem legal. Foi muito legal essa participação. Ocorreu, de fato, uma participação de todos os segmentos. (Entrevistada PP. Entrevista realizada em 07 de junho de 2018)*

Sobre as dificuldades de praticar o elaborado PP argumenta sobre as possíveis dificuldades na participação da comunidade escolar. Porém, não soube apontar demais informações, pois seu grupo deteve-se a construção do histórico da escola. De acordo com SP, houve importância em ouvir a comunidade escolar para a elaboração do documento. Para a supervisora o PPP da escola busca melhorar a instituição como um todo e isso afeta ativamente a comunidade. Ainda segundo SP, quando questionada sobre a gestão democrática na construção do atual Projeto Político-Pedagógico, relata que,

*[...] o segmento professor participou muito, assim. Os pais, o segmento dos pais e alunos, mais de responder, a gente indo atrás pra fazer esse diagnóstico pra pensar, mas pra construir o documento em si, os professores né. Talvez os funcionários, não sei, tem poucos funcionários. Mais os professores mesmo. Mas foi democrático dentro do segmento dos professores. Tu falando agora, eu fico pensando que... demorou tanto né. Porque pra elaborar tudo e apresentar para os outros grupos, demorou muito né, esse processo. Imagina se envolvesse aluno. Seria interessantíssimo né. Mas também nem sei o quanto isso seria viável. (Entrevistada SP, entrevista realizada em 11 de junho de 2018)*

Ao ser questionada sobre as possíveis dificuldades de a comunidade escolar participar da construção do atual PPP a entrevistada relata sobre uma guerra do tráfico nos arredores da escola. Essa situação, que ocorreu no período de construção do atual Projeto Político-Pedagógico, além de impedir a participação efetiva da comunidade escolar, atrasou a pesquisa sócio

antropológica realizada pelo grupo. O atual PPP da escola traz o seguinte trecho sobre um aspecto crucial da gestão democrática:

A construção de tal documento deu-se de modo coletivo, envolvendo todos os segmentos da comunidade educativa, conforme preveem os princípios da Gestão Democrática da Educação. (Projeto Político-Pedagógico da escola, 2016, p.4)

Por considerar a gestão democrática uma participação ativamente efetiva na elaboração do documento, a prática realizada na construção do PPP da escola pode aparentar uma falta de ações democráticas. Porém, ao refletir sobre as possibilidades de participação da comunidade escolar, considerando as situações que ocorreram, pode-se dizer que houve uma gestão de caráter democrático. Para fortalecer esse argumento, é possível conjecturar de acordo com a fala de Libâneo (2008), que ao referir-se à relevância da participação dos segmentos na organização escolar aponta que, “[...] a organização escolar democrática implica não só a participação na gestão, mas, também, a gestão da participação, em função dos objetivos da escola” (LIBÂNEO, 2008, p.105).

Oliveira e Correa (2009, p.227), argumentam sobre a organização do trabalho escolar e, igualmente, sobre a prática democrática afirmando que,

[...] não se trata apenas de valorar a existência de mecanismos de participação na escola, tais como os conselhos, mas de se considerar toda a organização curricular e o conjunto das relações estabelecidas entre profissionais e usuários como meios e conteúdos do processo formativo.

Posto isso, pode-se dizer que os grupos organizadores responsáveis pela construção do atual Projeto Político-Pedagógico da escola buscaram considerar a atuação de todos os segmentos da escola, de acordo com as possibilidades do momento em que o documento foi elaborado.

Após as análises das entrevistas realizadas, assim como, dos documentos da escola e, além disto, observando os estudos teóricos deste trabalho tornou-se possível dizer que, mesmo sem a oportunidade de atuação da comunidade escolar na gestão e construção do atual Projeto Político-Pedagógico da escola, a participação desta foi de grande relevância para que alguns pontos frágeis, observados no antigo documento da escola, pudessem ser reparados. Pode-se dizer, igualmente, que houve a busca de oportunizar a participação do segmento comunidade escolar na constituição do atual PPP o

que pode ter de certa forma, garantido a prática de uma gestão democrática e planejamento participativo quanto à construção do instrumento.

### 4.3 A COORDENAÇÃO E O RESGATE DOS PLANOS ESTABELECIDOS

De acordo com Oliveira e Correa (2009, p.227),

Ao examinarmos a organização centralizadora e hierárquica que constitui historicamente a escola brasileira, verificamos que o trabalho docente, constitui, desde as origens, em ação desprovida de tempos e espaços suficientes de reflexão.

Nesta colocação as autoras argumentam sobre as possibilidades de concretização das práticas democráticas na educação do Brasil. Porém, observando a atuação da Coordenadora Pedagógica dentro da escola e suas contribuições na elaboração do atual Projeto Político-Pedagógico da escola, torna-se possível dizer que há uma grande relevância na atuação desta profissional para que os planos estabelecidos pelo projeto sejam estabelecidos na instituição.

A partir da análise realizada sobre o atual PPP da escola pode-se observar que este tem como princípio base uma gestão escolar democrática. Ao considerar, no entanto, os cortes de sábados letivos, assim como, a utilização do banco de horas para realizar reuniões pedagógicas, pode-se dizer que a prática de uma gestão participativa torna-se muito difícil.

Segundo SP,

*Tem uma coisa que a gente identifica muito, assim. Que a gente tinha planos de fazer antes de se estabelecer esse caos que a atual gestão do município tem estabelecido que são reuniões de formação por área de conhecimento, por exemplo. Aproximando os professores dos anos finais, dos anos iniciais. Pra gente fazer um debate do que tá bom, do que não tá bom. (Entrevistada SP, entrevista realizada em 11 de junho de 2018)*

Sobre este mesmo aspecto SP relata também,

*Porque a gente identifica muitas lacunas, principalmente da mudança do 5º pro 6º ano. Os alunos sofrem muito e os professores também, porque os professores têm maneiras muito diferentes de ensinar. Nós não estamos buscando uma homogeneidade, mas seria interessante um tempo de formação de discussão para que houvesse trocas de informação também. Mas tá cada vez mais difícil fazer isso sem conseguir reunir os professores. (Entrevistada SP, entrevista realizada em 11 de junho de 2018)*



Ou seja, a busca da Coordenação para resgatar as ideias e princípios apresentados no Projeto Político-Pedagógico depara-se com obstáculos governamentais que podem ferir a prática de sua autonomia quanto à gestão e organização da escola. Todavia a equipe do Setor Pedagógico continua sua busca por “tirar do papel” os planos delineados a partir do PPP. Segundo a Coordenadora Pedagógica,

*Tem coisas que estamos conseguindo tirar do papel neste ano, mesmo com os problemas que têm aparecido. Uma dessas coisas é o Grêmio Estudantil. (Entrevistada CP. Entrevista realizada em 03 de junho de 2018)*

Embora o Grêmio Estudantil não conste no Projeto Político-Pedagógico da escola, ele é uma organização que visa à participação do segmento alunos/as na gestão da escola. Tal organização tem sido apoiada pelo Setor Pedagógico e tem recebido auxílio da gestão escolar para que continue suas atividades.

A Coordenadora Pedagógica afirma que,

*Sempre busquei fortalecer os processos pedagógicos, com a ideia de qualificar as relações, mas qualificar também o trabalho dos professores, os processos avaliativos da escola, os processos curriculares da escola. Acho que já tivemos alguns avanços, mas eu identifico muitas fragilidades ainda. (Entrevistada CP. Entrevista realizada em 03 de junho de 2018)*

Algumas dessas fragilidades apontadas pela Coordenadora são, além das impossibilidades de reuniões pedagógicas, as demoras de alguns colegas professores em aderir às práticas de Avaliação e Temas Geradores (organização pedagógica por projetos) nos anos finais do Ensino Fundamental.

Quando questionada sobre os possíveis obstáculos de se praticar o que foi estabelecido no PPP da escola a Professora de Português traz elementos quanto ao sistema de Avaliação e trabalhos por projetos (Temas Geradores). Ela aponta que,

*[...] na prática sabe que é difícil né. Muitos professores têm resistência de mudar né. No início teve pouca adesão dessa prática que foi pensada a partir do PPP, ver os Temas Geradores e tudo. Inclusive eu, tive resistência no início né, como todo mundo. (Entrevistada PP. Entrevista realizada em 07 de junho de 2018)*

E continua,

*Como eu te falei, a.. o único obstáculo que eu lembro de ter participado foi a questão de Avaliação. O maior obstáculo foi a*

*mudança no sistema de Avaliação da escola. O resto foi tranquilo assim. É, esse foi o maior obstáculo. Porque todo mundo tava, assim, com ideias boas e com vontade de dialogar né. Mas assim, a maior dificuldade foi a Avaliação mesmo. Esse é o meu ponto de vista. (Entrevistada PP. Entrevista realizada em 07 de junho de 2018)*

PP aborda, assim como CP, a dificuldade de algumas pessoas do grupo de professoras em aderir o novo sistema de Avaliação da escola. Este sistema passou a requerer um Dossiê Descritivo do desenvolvimento dos/das alunos/as mais elaborado, o que foi um tanto quanto difícil em ser adotado por todos/as os/as professores/as. Porém, com o auxílio do Setor Pedagógico (e de uma formação continuada por parte de alguns professores/as, incluindo PP) os/as professores/as passaram a compreender melhor o sistema de Avaliação e, assim, o adotar sem maiores problemas.

Bastos (2005, p.35) afirma, no que se refere a construção de novos saberes que estas podem ser positivas para o desenvolvimento e organização tanto da escola como de cada um dos sujeitos que a constituem. O autor revela que,

[...] enfim tudo que diz respeito à construção da experiência de novos saberes são mediados por práticas que podem sofrer profundas modificações na medida em que o sujeito sai de seu isolamento e constroem grupos, redes ou núcleos. Em toda e qualquer atividade prática os sujeitos podem se organizar democraticamente, desde que essa atividade prática se proponha a interferir na escola e na sociedade. (BASTOS, 2005, p.35)

Por considerar o Projeto Político-Pedagógico como um instrumento de mudança na escola, tanto a Coordenadora Pedagógica, como todo o Setor Pedagógico da escola buscam retomar os princípios, horizontes e filosofia elencados no documento. Sendo assim, a retomada dos escritos (mesmo que não de forma física, mas considerando o que foi elaborado) passa a ser contínua.

Veiga (2009, p.169) aponta que,

A construção, a execução e a avaliação do projeto político-pedagógico requerem continuidade das ações, democratização do processo de tomada de decisões e instalação de uma sistemática de avaliação de cunho emancipatório.

Para que a continuidade das ações pensadas a partir do PPP se concretize é importante que ocorra a observação e prática constantes deste documento. Segundo SP, que atualmente faz parte do grupo Pedagógico, uma

das estratégias utilizadas pelo grupo de coordenação durante a elaboração do PPP foi priorizar a participação de todos do segmento professores/as.

*Isso fez com que a gente se sentisse responsabilizada por tudo o que estaria no PPP da escola. Fez a gente se sentir parte, não só da construção, mas também de tudo o que ficou estabelecido. (Entrevistada SP. Entrevista realizada em 11 de junho de 2018)*

A Supervisora diz, igualmente, que essa atitude é passada atualmente para os novos professores/as, caso estes não tenham participado do corpo de professores/as da escola na época de construção do PPP. Tal prática pode levar a crer que há possibilidade de fortalecimento quanto à concretização de uma continuidade, ou talvez, de um possível resgate do Projeto Político-Pedagógico.

#### 4.4 A COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA E O PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO: OBSERVANDO NECESSIDADES, O AUXÍLIO QUANTO A RECONSTRUÇÃO E A LUTA PELA PERMANÊNCIA DE PRINCÍPIOS

Por fim, ao concluir as análises quanto às entrevistas, observações e leituras acerca de ambos os Projetos Político-Pedagógicos da escola (documento antigo e atual) torna-se importante reforçar como se deu a atuação da Coordenação Pedagógica. Sendo preciso considerar, para isso, as observações da profissional quanto as necessidades de mudança do documento, o auxílio da Coordenação aos grupos responsáveis pela reconstrução do PPP e, finalmente, a luta atual para que os princípios estabelecidos não se percam. A Coordenadora, sujeita de pesquisa, participou ativamente da construção do atual documento norteador tanto político quanto pedagógico da escola onde atua. Pode-se dizer, igualmente, que a profissional constatou fragilidades no antigo documento e, em diálogo com demais colegas, foi decidido a (re)construção do projeto.

De acordo com a atual Supervisora Pedagógica (na época professora de geografia e filosofia da escola), falando sobre as coordenadoras pedagógicas à época,

*Olha, sem a participação delas não teria saído o PPP né. Partiu delas essa iniciativa toda, eu não sei se foi uma direção da SMED ou se partiu da... porque eu sei que muitas escolas fizeram nessa época. Então, não sei se foi da escola ou da SMED mesmo. Mas foi tudo,*

*assim, essa iniciativa, a parte da organização. A gente se envolveu bastante, assim, na construção do PPP por causa da Coordenação. Então, assim, se não fosse a participação delas isso não teria saído. (Entrevistada SP. Entrevista realizada em 11 de junho de 2018)*

Esta colocação aponta para a distinção da ação da Coordenadora, em particular, junto a construção do documento. A partir da entrevista realizada com a Coordenadora foi possível constatar a participação desta, ainda, na equipe de coordenação geral do processo de elaboração do PPP vigente na escola. Além deste grupo de coordenação, houve a organização de demais equipes, cada uma responsável pela pesquisa e construção de uma das principais partes do Projeto Político-Pedagógico, propiciando, assim, a participação ativa do segmento professores/as na constituição do instrumento. De acordo com Orsolon (2001, p. 19),

*É fundamental o direcionamento de toda a equipe escolar, com a finalidade de explicitar seus compromissos com tal prática político-pedagógica verdadeiramente transformadora. Essa é uma maneira de garantir que os atores, de seus diferentes lugares - professor, coordenador, diretor, pais, comunidade, alunos -, apresentem suas necessidades, expectativas e estratégias em relação à mudança.*

A autora continua sua fala explicando o como a orientação dos diversos grupos na construção do Projeto Político-Pedagógico ajuda a desenvolver o sentimento de pertencimento destes junto a escola. Cabe à Coordenação saber agir de forma que envolva todos os segmentos e dar suporte a estes durante a construção do PPP.

Sobre a divisão dos grupos para a construção do PPP a Supervisora Pedagógica aponta que,

*[...] foram divididos esses grupos, cada um com seu coordenador e a partir disso a gente foi elaborando, assim. Bem coletivo, mas super bem coordenado pela Supervisão. Se não fosse pela Supervisão pensar todo esse processo, assim, isso não sairia. Mas todos os professores contribuíram de alguma forma, assim. (Entrevistada SP. Entrevista realizada em 11 de junho de 2018)*

Sobre a divisão de trabalhos por equipes e, ademais, sobre oportunizar que os/as demais professores/as participem como coordenadores de grupos, Libâneo (2008, p.104) argumenta,

*Em relação, ainda, ao trabalho em equipe, é importante assinalar que a liderança não é atributo exclusivo de diretores e coordenadores, nem está ligada apenas ao cargo e aos *status* da pessoa. É um qualidade que pode ser desenvolvida por todas as pessoas por meio*

de práticas participativas e de ações de desenvolvimento pessoal e profissional.

Em sua entrevista, a SP mostra que a coordenação pedagógica agia nessa direção apontada por Libâneo:

*[...] os grupos apresentavam, assim, as produções, faziam observações, sempre com a coordenação da Supervisão. (Entrevistada SP. Entrevista realizada em 11 de junho de 2018)*

Libâneo (2008, p.104) traz outros elementos sobre o como a Coordenação deve ser capaz de orientar e coordenar grupos na escola, para que o desenvolvimento dela e, também a prática democrática seja efetiva. O autor nos diz, assim, que,

*[...] não e pode negar que, mesmo na gestão democrática efetiva de forma cooperativa e participativa, o funcionamento e a eficácia da escola dependem em boa parte da capacidade de liderança de quem está exercendo a direção e a coordenação pedagógica.*

Posto isso, é possível afirmar, mais uma vez, que a participação da Coordenação Pedagógica como organizadora e auxiliadora dos grupos responsáveis pela construção do PPP foi de grande valia. Pode-se dizer de igual forma, que apesar dos percalços encontrados durante a elaboração do documento (como a guerra do tráfico nos arredores da escola) e, ainda, após a finalização deste (com a baixa adesão dos/das professores/as quanto à Avaliação e planejamento por projetos), a Coordenação foi capaz de exercer sua liderança de forma flexível e eficaz.

Como abordado anteriormente, a Professora de Português participou da coordenação de um dos grupos de pesquisa, estando o dela responsável pelas pesquisas acerca do histórico da escola. Ao relatar sobre as trocas com os/as demais colegas, cada um sobre suas descobertas, ela afirma que foram atividades muito ricas. A professora afirma, ainda, que as reuniões auxiliaram os/as professores durante a elaboração do atual PPP e apontou que as atuais ações da gestão municipal, impossibilitando as reuniões pedagógicas, têm afetado o andamento e continuidade de planejamentos que constam tanto no atual Projeto Político-Pedagógico como nos demais documentos norteadores da escola. Quanto a isso a professora relata,

*A gente tá fazendo muita coisa por e-mail né, pelo Whatsapp que a gente tem o grupo da escola. Não existe mais esse espaço né. Então,*

*a gente tá sentindo muita dificuldade de colocar qualquer coisa em prática. Estamos lidando, assim, só com o dia a dia, aquilo que é urgente, aquilo que é necessário. Eu fico com pena das gurias da Supervisão e da Direção e tudo o mais, porque assim, tá muito difícil. Na verdade, vou dizer assim, que essa nova gestão meio que acaba com a Gestão Democrática nas escolas. Não há como ter gestão democrática com esse governo. E é uma pena né, porque a gente não planeja. A gente planeja por ciclo, por área do conhecimento, fica tudo assim... meia boca né. Isso é muito triste. Toda uma caminhada que existe que exista em Porto Alegre, que é uma caminhada muito significativa né, de história da educação [...]. (Entrevistada PP. Entrevista realizada em 07 de junho de 2018)*

Para mais, ao ser questionada sobre a continuidade dos planos estabelecidos, a Coordenadora Pedagógica aponta que,

*Tá muito difícil de dar continuidade nos nossos planejamentos. Fazemos o que fica ao nosso alcance né. Eu não trabalho sozinha. Dentro da escola trabalhamos sempre em coletivo. A equipe da Coordenação e eu fazemos o que podemos pra conseguirmos falar com as professoras. Mas é através de e-mail, grupo de What's, ou nos recreios. Nos reunimos, conversamos e decidimos o que pode ser decidido. Isso dificulta muito na nossa interação, mas. (Entrevistada CP. Entrevista realizada em 03 de junho de 2018)*

Orsolon (2001, p.19) apresenta argumentos quanto à participação da Coordenadora na composição de um corpo coletivo de atores responsáveis pela constituição da escola. Ela aponta que,

O coordenador é apenas um dos atores que compõem o coletivo da escola. Para coordenar, direcionando suas ações para a transformação, precisa estar consciente de que seu trabalho não se dá isoladamente, mas nesse coletivo, mediante a articulação dos diferentes atores escolares, no sentido da construção de um projeto político-pedagógico transformador.

Ao analisar a fala da Coordenadora e, ademais, a forma como o atual PPP da escola foi construído torna-se possível dizer que tanto a Coordenadora como o Setor Pedagógico está consciente da importância de um trabalho coletivo visando o bom desenvolvimento do trabalho na escola e participação social nesta. Para poder destacar a fala da Coordenadora referente às dificuldades de reunir-se aos/as professores/as para realizar reuniões pedagógicas e de tomadas de decisão pode-se considerar a fala de Giroux (1997, p.157). Este nos apresenta que,

O clima político e ideológico não parece favorável para os professores no momento. Entretanto, ele de fato lhes oferece o desafio de unirem-se ao debate público com seus críticos, bem como a oportunidade de se engajarem em uma autocrítica muito necessária em relação à natureza e finalidade da preparação dos professores, dos programas

de treinamento no trabalho e das formas dominantes da escolarização [...].

Embora a fala do autor remeta aos anos de 1990 é visível que o clima atual continua desfavorável para os professores e para uma escola que vise uma gestão democrática e participativa. Foi possível observar a partir das falas das entrevistadas que, embora se busque praticar uma gestão escolar com concepções democrático-participativas, estas não podem ser desempenhadas de forma efetiva. Isso porque são persistentes, presentemente, na administração municipal de Porto Alegre tendências relacionadas às concepções Científico-rationais, mais especificamente as técnico-científicas. Esta concepção baseia-se “[...] na hierarquia de cargos e funções, nas regras e procedimentos administrativos, para a racionalização do trabalho e a eficiência dos serviços escolares.” (LIBÂNEO, 2011, p.324). Para o autor,

As concepções de gestão escolar refletem diferentes posições políticas e concepções do papel da escola e da formação humana na sociedade. Portanto, o modo como uma escola se organiza e se estrutura tem um caráter pedagógico, ou seja, depende de objetivos mais amplos sobre a relação da escola com a conservação ou transformação social. (LIBÂNEO, 2008, p. 124-125)

Durante o processo de construção do atual Projeto Político-Pedagógico a concepção de gestão escolar foi marcada por características que visavam uma educação democrática e isso pode ter sido um dos fatores principais para oportunizar a participação dos segmentos escolares. Porém, com as adversidades encontradas a partir das ações da atual administração municipal, tanto a participação quanto a gestão democrática na escola estão fragilizadas. A equipe diretiva, mais especificamente o Setor de Supervisão onde se encontra a Coordenação Pedagógica, tem buscado propiciar a permanência destes elementos tão importantes não apenas para a continuidade dos planejamentos elencados no Projeto Político-Pedagógico, mas também de seus princípios norteadores como uma educação democrática a fim de um melhor desenvolvimento social.

Por fim, considera-se pertinente apontar que apenas as ações da Coordenação Pedagógica não são suficientes para que se realize um resgate dos princípios do PPP. Torna-se necessário o envolvimento de todos os

segmentos da escola na busca de um aprimoramento e consolidação dos projetos.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Coordenação Pedagógica é uma área de atuação complexa que necessita de profissionais capacitados tanto de forma acadêmica quanto em suas habilidades específicas, como flexibilidade ao dialogar com os diferentes segmentos constituidores da escola e capacidade de liderar os grupos escolares. A construção do Projeto Político-Pedagógico da escola onde atua costuma ser uma das atribuições da profissional Coordenadora, assim como o auxílio e orientação pedagógica junto ao corpo de professores/as da instituição escolar.

O presente estudo buscou analisar como se deu a participação de uma Coordenadora Pedagógica, que atua presentemente no município de Porto Alegre, no processo de elaboração do atual PPP de sua escola. Para isso, construí análises a partir de aprofundamento teórico, de entrevistas, observação e estudo documental, quanto às atribuições da Coordenação Pedagógica na escola; o processo de construção de um Projeto Político-Pedagógico; e as concepções de gestão democrática na elaboração deste documento.

Destaca-se, no presente trabalho, que a Coordenadora tem um papel significativo tanto no auxílio às professoras (em suas práticas pedagógicas e auxílio com os/as alunos/as) quanto na elaboração do Projeto Político-Pedagógico da escola, no entanto, não constrói nada de forma solo, mas em conjunto com o Setor Pedagógico. Refiro-me, ao destacar esses pontos, às colocações de Orsolon (2001) quanto à construção coletiva de um Projeto Político-Pedagógico, Libâneo et al. (2011) quanto a organização escolar e, por fim, de Oliveira e Guimarães (2013) e Libâneo et al. (2011) quanto às atribuições da Coordenação Pedagógica. Foi possível, compreender que a Coordenação tem o papel de orientar nas práticas pedagógicas curriculares e por esse motivo é uma personagem crucial nos conhecimentos acerca das fragilidades e fortalezas de um documento norteador, assim como pode ser considerado o PPP.

Ao considerar a constituição de um Projeto Político-Pedagógico, percebo que a atribuição deste pode ser visto como documento norteador tanto das práticas políticas (filosofia da escola) e pedagógica (horizonte e objetivos

curriculares) (GANDIN;GANDIN, 1999). Com relação à construção deste compreendo, inclusive, que tanto a participação da comunidade escolar (assim como dos demais segmentos) quanto à gestão democrática são imprescindíveis na busca de uma educação consciente quanto às relações sociais.

De modo a finalizar este estudo acredito ser indispensável comentar sobre o como as ações da atual gestão municipal de Porto Alegre tem dificultado as práticas democráticas dentro da escola. Os cortes nos períodos de reunião pedagógica, sábados letivos e uso do banco de horas para realização de assembleias tende a impedir a participação de todos os segmentos constituidores de uma escola. Tais ações ferem a prática de uma gestão democrática mesmo essa sendo instituída por diversas leis que fundamentam a educação brasileira. Destaco a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Constituição de 1988 e Plano Nacional de Educação.

A gestão escolar, com ênfase no Setor Pedagógico mesmo sendo capacitada para gerir os grupos escolares e os engajar na participação da gestão acaba por realizar esforços sem medidas para que alguns dos princípios estipulados no Projeto Político-Pedagógico da escola possam ser resgatados. Concluo, assim, apontando que o papel da Coordenadora Pedagógica (sujeita de pesquisa), além de direcionar e auxiliar as professoras dentro de sala de aula, se estendeu às pesquisas para a construção do atual PPP e nos esforços para mantê-lo vivo, resgatando seus princípios norteadores mesmo em meio as dificuldade políticas atuais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BASTOS, João Baptista. Gestão Democrática da educação e da escola pública em Práticas quotidianas: Questões Teóricas e Metodológicas da Pesquisa. In: GARCIA, R. L. & SERRALHEIRO, J. P. (Orgs.) **Afinal onde está a escola?** Porto: Profedições, 2005.

BATISTA, Sylvia Helena Souza da Silva. Coordenar, avaliar, formar: discutindo conjugações possíveis. In: ALMEIDA, Laurinda Ramalho de; PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza (Orgs). O coordenador pedagógico e o espaço da mudança. São Paulo: Loyola, 2001.

BRASIL. Ministério de Educação e Cultura. **LDB** – Lei nº 9394/96, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da Educação Nacional. Brasília: MEC, 1996.

\_\_\_\_\_. Constituição da República Federativa do Brasil, 1988. Brasília: Senado Federal, Centro Gráfico, 1988a.

DUARTE, Marisa Ribeiro Teixeira; SARAIVA, Ágnes de Lélis. Participação, Deliberação e os Arranjos Constitutivos da Gestão Democrática da Educação do País. In: BATISTA, Neusa Chaves; 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.** 1ª edição. Porto Alegre: Evangraf, 2016.

FERREIRA, Eliza Bartolozzi. Gestão democrática da escola pública e a participação emancipável. Revista Semestral da Escola de Formação da CNTE. Retratos da Escola, v.3, n.4, p.211-226, jan/jun. 2009.

FONSECA, J.J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002.

GANDIN, Luís Armando. Criando alternativas reais às políticas neoliberais em educação: O projeto Escola Cidadã. In: APPLE, Michael W.; BURAS, Kristen L. (Orgs).. **Currículo, Poder e Lutas Educacionais:** com a palavra, os subalternos. Porto Alegre: Artmed, 2008.

GANDIN, Danilo; GANDIN, Luís Armando. Temas para um projeto político-pedagógico. 8ª edição. Petrópolis, Rio de Janeiro: Editora Vozes, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2008.

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática. 5 edição. Goiânia: MF Livros, 2008.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira; TOSCHI, Mirza Seabra (Orgs). **Educação Escolar:** políticas, estrutura e organização. 10ª edição. São Paulo: Cortez, 2011.

OLIVEIRA, Juscilene da Silva; GUIMARÃES, Márcia Campos Moraes. O Papel do Coordenador Pedagógico no Cotidiano Escolar. Revista Científica do Centro de Ensino Superior Almeida Rodrigues, v.1, n.1, p.95-103, jan. 2013. Disponível em: <http://www.faculadefar.edu.br/arquivos/revista-publicacao/files-19-0.pdf> Acesso em 7 de maio 2018.

ORSOLON, Luzia Angelina Marino. O coordenador/formador como um dos agentes de transformação da/na escola. In: ALMEIDA, Laurinda Ramalho de; PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza (Orgs). **O coordenador pedagógico e o espaço da mudança**. São Paulo: Loyola, 2001.

PARO, Vitor Henrique. Administração escolar: introdução crítica. 10 ed. São Paulo: Cortez, 2001.

PORTO ALEGRE. **Lei Complementar Municipal nº 292**, de 15 de janeiro de 1993. Dispõe sobre os conselhos escolares nas escolas públicas municipais, em cumprimento ao disposto no art. 182 da Lei Orgânica do Município e dá outras providências. Diário Oficial do Município de Porto Alegre, porto Alegre, 19 de janeiro de 1993. P. 22. Disponível em: <<http://www2.portoalegre.rs.gov.br/cgi-bin/nph-brs?s1=000022378.DOCN.&l=20&u=/netahtml/sirel/simples.html&p=1&r=1&f=G&d=atos&SECT1=TEXT>> Acesso em: 24 de maio de 2018.

SANTOS, Graziella Souza dos. Recontextualizações Curriculares: uma análise sobre os processos curriculares no âmbito do planejamento e das práticas pedagógicas dos professores. 2017. 295f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós Graduação em Educação, Universidade federal do Rio Grande do Sul, porto Alegre, 2017.

SILVEIRA, Denise Tolfo; CÓRDOVA, Fernanda Peixoto. A pesquisa Científica. In: GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Orgs). **Métodos de Pesquisa**. 1ª edição. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2009.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Projeto Político-Pedagógico da escola: uma construção coletiva. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro (Org). Projeto Político-Pedagógico da Escola: uma construção possível. 27ª edição. Campinas, São Paulo: editora Papyrus, 2010.

\_\_\_\_\_. **Projeto Político-Pedagógico e gestão democrática: novos marcos para a educação de qualidade**. Revista Semestral da Escola de Formação da CNTE. Retratos da Escola, v.3, n.4, p.163-172, jan/jun. 2009.

GARCIA, Teise de Oliveira Guaranha; CORREA, Bianca Cristina. Desafios à democratização da gestão escolar e a atuação dos professores na escola pública. Revista Semestral da Escola de Formação da CNTE. Retratos da Escola, v.3, n.4, p.225-237, jan/jun. 2009.

## 7. ANEXOS

### ANEXO A - Termo de Consentimento Informado dos Entrevistados



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
NÚCLEO DE ESTUDOS DE POLÍTICA E GESTÃO DA EDUCAÇÃO**

#### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE

A pesquisa intitulada de **O papel da Coordenação Pedagógica na construção do Projeto Político-Pedagógico de uma escola no Município de Porto Alegre** tem como objetivo *compreender o papel da Coordenação Pedagógica em uma escola e, mais especificamente, entender o papel deste setor na construção de um Projeto Político-Pedagógico*. Será desenvolvida pela aluna *Bruna Litwinczyk de Camargo* matriculada no presente semestre letivo, no Componente Curricular **TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO - ANÁLISE SOBRE A PRÁTICA DOCENTE** e sob orientação do Professor Dr. Luís Armando Gandin, do Departamento de Estudos Especializados da Faculdade de Educação, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

A pesquisadora compromete-se a esclarecer devida e adequadamente qualquer dúvida ou questionamento que eventualmente os participantes venham a ter no momento das pesquisas ou posteriormente através do e-mail *bldec@yahoo.com.br*.

A pesquisadora compromete-se, ainda, a não identificar nomes das pessoas entrevistadas nos relatórios e publicações. A não ser que o/a autor/a do depoimento manifeste expressamente seu desejo de ser identificado/a.

Após ser devidamente informado/a de todos os aspectos desta pesquisa e ter esclarecido todas as minhas dúvidas, eu ..... concordo com a participação nesta pesquisa. Autorizo Bruna Litwinczyk de Camargo a utilizar as informações por mim prestadas, para a elaboração da referida pesquisa.

Quanto à identificação da autoria de meu depoimento opto:

- (     ) pela não identificação de meu nome.  
(     ) pela identificação de meu nome.

Porto Alegre, ..... de ..... de 2018.

Assinatura do/a entrevistado (a)

Assinatura do/a Pesquisador/a

## 8. APÊNDICES

### Apêndice A – INSTRUMENTO DAS ENTREVISTAS

---

#### Coordenação Pedagógica

Eixo 1  Identificação	Eixo 2  Interação com os/as demais colegas	Eixo 3  Participação na construção do Projeto Político-Pedagógico e Gestão Democrática
-----------------------------	--	--

#### Eixo 1

1. Há quanto tempo atua na escola?
2. Desde o início na coordenação?
3. Além da coordenação pedagógica, existe outro espaço onde tu atuas?
4. Atuou em outra escola antes da atual?
5. Em qual área de atuação?

#### Eixo 2

1. Como é a interação do corpo docente com o setor pedagógico? Existe diálogo? Eles aceitam as contribuições e opiniões?
2. Como se dá a interação entre corpo discente e a Coordenação Pedagógica?
3. E quanto aos demais membros da comunidade escolar, como é a interação deles com a Coordenação?

#### Eixo 3

##### **Participação na construção do Projeto Político-Pedagógico:**

1. Considerando os teus valores, conceitos teóricos e práticas profissionais, há alguma mudança que tu busques realizar na escola atualmente?
2. Considerando tuas atribuições dentro da escola, como Coordenadora Pedagógica, quais ferramentas tu acreditas possa utilizar para gerar alguma

mudança?

3. Qual o papel do PPP como ferramenta de transformação da instituição escolar?
4. Como foi tua participação na construção do PPP atual?

### **Gestão Democrática**

5. Existe relevância do PPP para estabelecer uma Gestão Democrática na escola?
6. Qual relevância? Porque tu achas isso?
7. O PPP atuou como ferramenta para efetuar a gestão democrática? Como isso aconteceu?
8. Quais foram os desafios encontrados na construção dele?
9. Quais mudanças, tu como coordenadora pedagógica que visa a gestão democrática, pode realizar utilizando o PPP como ferramenta?

### **Professoras**

<b>Eixo 1</b>	<b>Eixo 2</b>	<b>Eixo 3</b>
Identificação	Participação na construção do Projeto Político-Pedagógico e Gestão Democrática	Continuidades do Projeto Político-Pedagógico

#### **Eixo 1**

1. Qual a sua área de atuação na escola?
2. Há quanto tempo trabalha nesta escola?
3. Durante todo o seu tempo de atuação está nesta área?
4. Como é sua interação com a Coordenação Pedagógica?

#### **Eixo 2**

##### **Participação na construção do Projeto Político-Pedagógico**

1. Como foi sua participação na elaboração do PPP atual?
2. Como se deu o processo de construção do PPP?
3. Com relação à participação da Coordenação Pedagógica na construção do

documento, ela foi relevante? Como foi essa participação?

4. Qual foi o papel da Coordenação Pedagógica na construção do atual PPP?

### **Gestão Democrática**

5. Durante a construção do Projeto Político-Pedagógico buscou-se uma Gestão Democrática? Podes relatar como aconteceu?

6. Qual relação a atual gestão da escola tem com a Gestão Democrática? Ela tem sido presente?

### **Eixo 3**

1. Consegue observar alguma transformação na escola que tenha sido realizada a partir de ações geradas após a elaboração do PPP?

2. Como se tem dado o andamento dos planejamentos e ideias geradas a partir do PPP nos dias atuais? Eles têm sido possíveis?

3. Há algum obstáculo em exercer os planos projetados por vocês no documento? Por quais motivos isso está acontecendo?