

INTERLOCUÇÃO DE GESTORES ESCOLARES E COORDENADORES PEDAGÓGICOS NO AMBIENTE ESCOLAR: UMA TEIA EM CONSTRUÇÃO¹

Jânia Cardoso dos Santos
Universidade do Estado da Bahia (UNEB)
jania_cardoso@yahoo.com.br

Simone Leal Souza Coité
Universidade do Estado da Bahia (UNEB)
Universidade Federal do Oeste da Bahia (UFOB)
simonescoite@gmail.com

Jorge Luiz Oliveira Costa
Universidade do Estado da Bahia (UNEB)
jorge.costa1@nova.educacao.ba.gov.br

INTRODUÇÃO

Acreditar no valor da escola é permitir que todos os alunos tenham acesso ao conhecimento, independentemente de sua vida familiar, bem como sua condição socioeconômica. Uma formação voltada para o desenvolvimento do pensamento com direito à igualdade de oportunidades inclui saberes construídos e produzidos historicamente, legitimamente embasados pelas eficientes práticas pedagógicas sociais e multiculturais.

Mesmo percebendo as desigualdades sociais tão latentes em nossos dias, cabe à escola garantir um currículo rico e diverso, que possa materializar vivências, metodologias, saberes e conhecimentos voltados ao desenvolvimento pleno dos educandos e a garantia dos direitos de aprendizagem, com vistas às dificuldades escolares que ocorrem durante o seu percurso escolar no processo de escolarização. Nessa perspectiva, dois personagens podem atuar como propulsores/guardiões dos padrões mínimos de qualidade educacional, que são: gestor escolar e coordenador pedagógico; o que implica ter visão abrangente da organização do trabalho escolar e pedagógico e do conjunto de suas competências, num movimento de ação, monitoramento e avaliação.

Diálogos permanentes desses dois atores irão definir, com clareza, que o ensino é meio para a materialização dos processos de ensino de aprendizagem,

¹ Este trabalho faz parte das atividades do Grupo de Pesquisa EDUCATIO – Políticas Públicas e Gestão da Educação.

portanto há de se cuidar com propriedade dos processos que levam a aprendizagem por intermédio de bases sólidas de ensino.

O interesse epistemológico da pesquisa buscou romper com a visão, muitas vezes equivocada, do papel assumido pela equipe gestora da escola. A posição dos pesquisadores foi de pôr em evidência os vínculos necessários desses importantes pares no contexto escolar. O estudo caracterizou-se como uma pesquisa exploratória, com abordagem predominantemente qualitativa. Quanto aos percursos metodológicos de investigação, foi adotada a pesquisa bibliográfica.

PROCESSO DE ORGANIZAÇÃO E ATUAÇÃO DA EQUIPE GESTORA

Em se tratando do entendimento da identidade dos profissionais, o estatuto do magistério prevê no capítulo 2, art. 8, que os gestores devem:

[...] elaborar, acompanhar e avaliar, em conjunto com a Direção da Unidade Escolar, os planos, programas e projetos voltados para o desenvolvimento do sistema e/ou rede de ensino e de escola, em relação a aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros, de pessoal e de recursos materiais. (BAHIA, 2002, Item VIII, p. 3).

Reafirmando, assim, as dimensões de atuação, a cultura colaborativa, bem como, o lugar aonde se quer chegar, e, definindo o processo de construção do conhecimento compreendendo que ele não é estático, nem tão pouco paradigmático. Notadamente, surge a necessidade de que coordenadores e gestores escolares tenham o cuidado de documentar suas ações ao longo de sua atuação, a fim de que toda comunidade possa conhecer suas atribuições para aperfeiçoamento da trajetória. A instrumentalização desses sujeitos perpassa por ambiência de desenvolvimento profissional pautado na pesquisa, no conhecimento de políticas públicas e reflexões sobre o seu campo de atuação.

Tradicionalmente, quando se fala do gestor escolar, atrela-se muito ao fato de que é um administrador por excelência, o que na verdade é uma visão equivocada, visto que o papel desse profissional vai muito além de questões técnicas, pois a qualidade do serviço ofertado pelas escolas se assenta na competência humana, técnica e política de seus profissionais (RIOS, 2001) em oferecer para os estudantes, e sociedade, experiências educativas com acervo considerável de conhecimento.

Os profissionais que estão na escola são indiscutivelmente os sujeitos que podem dar voz e identidade ao espaço educativo, com um bom clima relacional. Para Luck (2009), nenhuma escola pode ser melhor do que os profissionais que nela atuam. Nenhum ensino pode ser democrático, de qualidade para todos, caso não se assente sobre padrões de qualidade e competências profissionais básicas que sustentem essa qualidade.

Orsolon (2009) ressalta que a transformação no ambiente escolar só será efetivada quando o trabalho ocorrer coletivamente, por meio de articulação entre todos os sujeitos da comunidade escolar em um movimento individual e grupal capaz de emergir “as concepções, compartilhá-las, ler as divergências e as convergências e, mediante esses confrontos, construir o trabalho.” (p. 22).

Ademais, a identidade da escola é firmada com práticas coletivas bem definidas e pautadas no cerne do processo pedagógico. Para Hoy e Miskel (2015), são os aspectos básicos dos processos de ensino e aprendizagem que regulamentam e moldam as decisões administrativas da escola, ou seja, fornecem o cenário para tomada de decisões. Assim, é possível pensar a escola como espaço constituído de componentes estruturais, culturais e políticos, e a simetria destes precisa estar afinada com o processo educacional, ponderando as especificidades e idiosincrasias do cenário escolar, pois quanto maior a congruência dos postulados, maior será o alcance social.

Defende-se, portanto, que o coordenador pedagógico, como principal articulador dos processos metodológicos da aprendizagem – sujeito que a partir de suas ações e intervenções pode promover os preceitos norteadores da qualidade pedagógica, política e social – deve agir com integridade, equidade e ética. Assim, as atividades de planejamento explicitam “seus valores, organiza seus saberes para realizar suas intenções político-educacionais.” (ORSOLON, 2009, p. 20).

Para que o coordenador exerça o papel de protagonista que se espera, é necessário que o gestor escolar entenda a necessidade de distribuir a liderança no ambiente da escola, não apenas como um ato de bom senso, mas uma atitude moralmente responsável a ser tomada. Hargreaves e Fink (2007, p. 92) chamam atenção para o fato de a literatura pressupor que liderança escolar seja sinônimo de liderança de diretores de escola, ignorando outros atores que compõem a equipe de gestão no ambiente escolar, a exemplo dos coordenadores pedagógicos. Esta relação precisa ser construída sob a égide de práticas autenticamente democráticas,

pois a polarização equivocada do ideário bem como o autoritarismo podem causar rupturas indesejáveis.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A educação escolar tem a tarefa de promover a apropriação de saberes, procedimentos, atitudes e valores por parte dos estudantes, a partir da ação mediadora dos professores e da organização da equipe gestora da escola. É função pedagógica e social da escola assegurar o desenvolvimento das capacidades cognitivas, operativas, sociais e morais por meio da discussão, organização e implementação do currículo, e pelo estudo e desenvolvimento dos processos de ensino-aprendizagem. Para tanto, se faz necessária a implementação de formas participativa, criativa e sustentável de organização e gestão escolar.

A interlocução entre gestores e coordenação deve ampliar a teia de construção para além das questões burocráticas e disciplinares, que transformam o coordenador pedagógico em um mero executor de tarefas rotineiras, do chamado “chão da escola”. Vale mencionar que há um longo caminho a ser percorrido entre o que se prega e o que se faz. Esse exercício vai depender, sobretudo, dos processos engendrados pela gestão às atividades administrativas e pedagógicas, e participação da comunidade nas decisões da escola. Ademais, é desafiante para a equipe diretiva compreender que a escola vivencia um constante movimento de democratização e qualificação, o que exige um clima organizacional favorável, tendo como pano de fundo o contexto social em que a escola está inserida.

REFERÊNCIAS

ORSOLON, Luzia Angelina Marina. O coordenador/formador como um dos agentes de transformação da/na escola. *In*: ALMEIDA, Laurinda Ramalho de; PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza (org.). **O coordenador pedagógico e o espaço de mudança**. 7. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2009.

BAHIA. Lei nº 8.261 de 29 de maio de 2002. Dispõe sobre o Estatuto do Magistério Público do Ensino Fundamental e Médio do Estado da Bahia e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado da Bahia**, Salvador, 2002.

HARGREAVES, A.; FINK, D. **Liderança sustentável**: desenvolvimento de gestores da aprendizagem. Porto Alegre: Artmed, 2007.

HOY, Wayne K.; MISKEL, Cecil G.; TARTER, C. John. **Administração escolar, teoria, pesquisa e prática**. 9. ed. [s.:l.]: AMGH editora, 2015.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.