

GESTÃO DEMOCRÁTICA: O PAPEL DO COORDENADOR PEDAGÓGICO NOS CURSOS DE GRADUAÇÃO

Luiz Roberto Prandi*

Urânia Flores da Cruz Freitas**

Alexandra Bonifácio***

RESUMO: Considerando a relevância dos diferentes papéis profissionais em uma instituição educacional, dentre elas a Universidade, este estudo focará sua análise no (a) coordenador (a) pedagógico (a), tendo como objetivo identificar aspectos concernentes ao papel deste nos cursos de graduação e sua relação com a gestão educacional na perspectiva democrática. Conclui enfatizando que a coordenação pedagógica precisa ter claro que a proposta pedagógica da instituição quando implementada, gerida e avaliada por todos os segmentos proporcionará uma educação de qualidade e libertadora e que o ensino superior tem um papel fundamental no processo de transformação, resgatando inicialmente as referências coletivas e a convicção de que é possível intervir no processo de construção histórica da sociedade.

PALAVRAS-CHAVE: Coordenação Pedagógica; Gestão Democrática; Ensino Superior.

* Doutor em Ciências da Educação pela Universidade Federal de Pernambuco - UFPE; Mestre em Ciências da Educação Universidade Guarulhos - UNG; Docente Titular na Universidade Paranaense - UNIPAR. E-mail: pranddi@hotmail.com

** Mestre em Educação pela Universidade de Brasília – UNB; Membro do grupo de pesquisa de História do Trabalho na Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP; Pesquisadora voluntária do PROEJA na Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR. E-mail: uraniaflores@yahoo.com.br

*** Graduada em Letras na Universidade Paranaense – UNIPAR; Especialista em Linguística e Literatura. E-mail: alexanbn@hotmail.com

DEMOCRATIC MANAGEMENT: THE ROLE OF THE EDUCATIONAL COORDINATOR IN GRADUATE COURSES

ABSTRACT: Considering the importance of the various professional roles in an educational institution, among them the University, this study will focus its analysis on the teaching coordinator, aiming to identify issues regarding his role in graduate programs and his relationship with education management in the democratic perspective. In the end, the study emphasizes that the coordination needs to be clear that when the pedagogical proposal, when implemented, managed and evaluated by all segments, will provide a quality and liberating education, and that higher education plays a key role in the transformation process, initially bringing back the references and collective belief that it is possible to intervene in the historical development process of the society.

KEYWORDS: Educational Supervision; Democratic Management; Higher Education.

INTRODUÇÃO

A gestão escolar precisa ser entendida como instrumento de emancipação. Libâneo, Oliveira e Toschi (2007, p. 329) entendem que a participação assegura a gestão democrática, possibilitando “[...] o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar”.

A universidade precisa estar aberta a todos os segmentos da sociedade (gestores, coordenadores, professores, funcionários, alunos e comunidade). Isto significa conceber o espaço escolar como instância sociocultural comunitária, no sentido de privilegiar a reflexão e a construção coletiva do conhecimento, através de uma prática pedagógica

comprometida com a transformação da realidade vivenciada.

Nesse sentido, a gestão escolar deixa de se constituir no exercício de uma só pessoa para se constituir numa gestão democrática participativa, na qual os segmentos escolares e a comunidade local se agrupam para construir uma educação de qualidade e socialmente relevante para todos (BRASIL, 2004).

É importante buscar reflexões acerca da função central do coordenador, considerando-o como um ator que se coloca a serviço da democratização da escola, o que parece essencial para a efetivação da gestão democrática e da cultura educacional. Faz-se necessário aprofundar estudos na área da gestão escolar democrática e participativa, uma vez que esta possibilita que os sujeitos da escola tenham voz e possam participar de discussões e ações para solucionar os problemas vivenciados no cotidiano escolar.

Considerando a importância dos diferentes papéis profissionais em uma instituição educacional, dentre elas a Universidade, esse artigo focará sua análise no (a) coordenador (a) pedagógico (a). O objetivo central deste estudo é identificar aspectos relevantes concernentes ao papel do Coordenador Pedagógico nos cursos de graduação e sua relação com a gestão educacional na perspectiva emancipatória.

Destarte, pretendemos esgrimir conceitos relacionados ao coordenador do ponto de vista pedagógico e organizacional, com a finalidade de procurar compreender como o coordenador se relaciona com a cultura escolar, de que forma a determina e é por ela determinado, e qual é a importância do seu papel para a efetivação do projeto político-pedagógico na perspectiva da gestão democrática de educação no ensino superior.

2 O PAPEL DO COORDENADOR PEDAGÓGICO NO ENSINO SUPERIOR FRENTE AOS PRESSUPOSTOS DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

A partir do início da década de 1980, com a chamada transição democrática, a sociedade brasileira delineou uma nova representação de

mobilização e organização social, provocando mudanças significativas nas relações de poder em todas as áreas, inclusive na educação. Tais mudanças exigiram o redimensionamento de toda a comunidade escolar nos processos de tomada de decisões, tornando-se, assim, o principal elemento de democratização no espaço escolar (HORA, 1994).

O processo de democratização no âmbito escolar passou a requerer a participação dos alunos, professores, pedagogos, gestores, funcionários administrativos e de apoio, pais, representantes da comunidade na tomada de decisão, uma vez que estes são construtores da história da instituição numa perspectiva de gestão democrática. Com base nos pressupostos da gestão democrática, as instituições de ensino passaram a ser concebidas como espaços no qual todos devem participar do planejamento e execução de ações, onde o conjunto de valores, normas e relações obedeçam a uma dinâmica singular (VEIGA, 1995).

Daí emana a necessidade de que o planejamento de todas as ações seja articulado de forma coletiva e democrática, dando a todos que estão direta ou indiretamente ligados à escola, a oportunidade de participarem da elaboração de um projeto que irá influenciar a vida de todos os envolvidos no processo.

A educação superior está expressa nos artigos 43 a 57 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação - LDB/96 (BRASIL, 1996). Tem por finalidade formar profissionais nas diferentes áreas do saber, promovendo a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos, comunicando-os por meio do ensino. Objetiva estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo, incentivando o trabalho de pesquisa e a investigação científica, promovendo a sua extensão. Visa divulgar à população a criação cultural e a pesquisa científica e tecnológica geradas nas instituições que oferecem a formação em nível superior e produzem conhecimento.

A partir dos enunciados da nova Lei, o tipo de gestão escolar constituído à imagem e semelhança da administração empresarial capitalista se mostra inconciliável com uma proposta de articulação da instituição com o interesse dos dominados (PARO, 2008). Para o autor, a participação exige a posição de gestores não como meros coadjuvantes, sendo possível apenas em um clima democrático.

A aprovação da nova Lei atribui um sentido amplo à educação, abrangendo os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil, e nas manifestações culturais, no sentido de:

[...] contribuir para a consciência democrática e a participação popular no interior da escola. Esta consciência, esta participação, é preciso reconhecer, não tem a virtualidade de transformar a escola numa escola de qualidade, mas tem o mérito de implantar uma nova cultura na escola: a politização, o debate, a liberdade de se organizar, em síntese, as condições essenciais para os sujeitos e os coletivos se organizarem pela efetividade do direito fundamental: acesso e permanência dos filhos das classes populares na escola pública (BASTOS, 2001, p. 22-23).

A educação passa a ser entendida como aquela que define um vínculo entre a instituição de ensino, o mundo do trabalho e a prática social. Nessa visão, a gestão da educação solicita mais do que simples mudanças nas estruturas organizacionais: requer mudanças de paradigmas. A organização escolar necessária é aquela que melhor favorece o trabalho do professor, existindo uma interdependência entre os objetivos e as funções da instituição, e a organização e gestão do trabalho escolar.

A organização e a gestão são meios para atingir as finalidades do ensino. Destarte, é necessário ter clareza de que o eixo da instituição de ensino é a qualidade dos processos de ensino e aprendizagem que, mediante procedimentos pedagógicos-didáticos, propiciam melhores resultados de aprendizagem.

Para Bordignon e Gracindo (2008), tais mudanças implicam em uma nova visão de mundo, uma nova filosofia social, um novo sistema de ideias construído e adotado por determinado grupo social, no qual os profissionais possam fundamentar a construção de uma proposta educacional inovadora. Isso exige o desenvolvimento de uma gestão diferente da que é atualmente vivenciada, que necessita estar para além

316 Gestão Democrática: o Papel do Coordenador Pedagógico nos Cursos de ...
dos padrões vigentes, frequentemente desenvolvidas pelas organiza-
ções burocráticas.

Para Libâneo, Oliveria e Toschi (2009, p. 316-317), a instituição escolar constitui-se em um sistema de relações humanas e sociais com características fundamentalmente interativas, definindo-se “[...] como unidade social que reúne pessoas que interagem entre si, intencionalmente, operando por meio de estruturas e de processos organizativos próprios, a fim de alcançar objetivos educacionais”. Assim, os objetivos da educação passam a ser assumidos pelo grupo, devendo estar claros para todos os profissionais envolvidos, nomeadamente, no que se refere à tarefa educativa da mesma, sua principal meta.

Na visão de Werle (2003, p. 51), a gestão democrática:

[...] não traz alterações apenas para a dinâmica interna e para o fortalecimento de espaços participativos das instituições de ensino. Se a escola, os professores, as comunidades escolar e local impõem-se com atores importantes, o sistema de ensino precisa revisar suas posições, assegurando às escolas autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira. A hierarquia do sistema de ensino passa a ter função de facilitadora na construção autônoma da identidade da escola que se responsabiliza pela proposta pedagógica e pela instalação de modalidades de participação. O Conselho Escolar, indicando uma tendência de transferência de responsabilidade para a sociedade, implica uma redefinição de papéis entre a escola e as demais instâncias administrativas. Há necessidade de criar e desenvolver novas relações entre o Estado e as escolas, de modo que estas sejam mais autônomas e congreguem identidades diferenciadas do Estado, revisando controles minuciosos, buscando um equilíbrio entre controle e autonomia, alterando estruturas enrijecidas.

A gestão democrática precisa ser compreendida não apenas como um princípio do novo paradigma, mas também com um objetivo a ser constantemente perseguido e aprimorado por todos, além de configurar-se como uma prática cotidiana nos ambientes educativos.

A nosso ver, a qualidade de ensino depende de mudanças qualitativas no âmbito da organização escolar, envolvendo a estrutura física e as condições

de funcionamento, a estrutura e a cultura organizacional e as relações entre alunos, professores e funcionários. Portanto, é a instituição como um todo que precisa responsabilizar-se pela aprendizagem dos discentes, especialmente em face dos problemas sociais, culturais e econômicos que afetam atualmente as instituições de ensino em todos os níveis.

Merece destaque o fato de que a melhora nas práticas de gestão, a participação dos docentes e os processos democráticos somente têm razão de ser, se estiverem diretamente associados à melhoria das metodologias do ensino e aprendizagem. Parafraseando Libâneo, Oliveria e Toschi (2009), a interrelação entre a organização e gestão da instituição de ensino e a sala de aula conduz ao estabelecimento de estreita relação com a didática, a disciplina que opera a mediação entre a teoria pedagógica e a prática de ensino. Sua razão de ser é o processo de conhecimento vivenciado pelos alunos, realizado sob condições didáticas e organizacionais específicas, motivo pelo qual estuda as particularidades desse processo, sobretudo as conexões entre ensino e aprendizagem e as condições concretas que se manifestam.

Na concepção adotada por Bordignon e Gracindo (2008, p. 163-164), a educação precisa pautar-se no ideal de uma gestão democrática, porquanto:

- voltada para a inclusão social;
- fundada no modelo cognitivo/afetivo;
- com clareza de propósitos, subordinados apenas ao interesse dos cidadãos a que serve;
- com processos decisórios participativos e tão dinâmicos quanto a realidade, geradores de compromissos e responsabilidades;
- com ações transparentes;
- com processos autoavaliativos geradores da crítica institucional e fiadores da construção coletiva.

Com base nos pressupostos da gestão democrática, o trabalho da coordenação pedagógica precisa se construir e se desenvolver na ação e na reflexão sobre a ação, em interação dialógica com os sujeitos envolvidos no processo pedagógico, em especial a administração acadêmica, educadores e educandos, na tentativa de iluminar a prática educacional institucional, visando à qualificação do seu ensino. “É na prática escolar cotidiana que precisam ser enfrentados os determinantes mais imediatos do autoritarismo enquanto manifestação, num espaço restrito, dos determinantes estruturais mais amplos da sociedade” (PARO, 2002, p. 19).

Nessa visão de organização e gestão escolar, conforme Paro (2002), os atores sociais - diretores, coordenadores, professores, pais, alunos

entre outros membros da comunidade escolar, precisam constituir-se em sujeitos ativos do processo, de forma que essa participação aconteça de forma clara e responsável pela comunidade local em conselhos escolares, estabelecendo um caráter deliberativo e norteador de suas ações, que será expresso no Projeto Político-Pedagógico da instituição.

A organização e a gestão da instituição de ensino ao mesmo tempo em que se coloca a serviço dos objetivos educacionais e das práticas formativas dos discentes são meios necessários para atingir esses objetivos. Para assegurar o processo de ensino e aprendizagem, o sucesso do trabalho escolar, sintetizado no trabalho docente, depende da integração e articulação bem-sucedida entre os meios e objetivos. Libâneo, Oliveria e Toschi (2009, p. 306-307), assim se manifestam a respeito:

Por exemplo, a elaboração do projeto pedagógico supõe práticas de gestão participativa, ações de formação continuada, formas de avaliação da escola e do desenvolvimento do projeto. O projeto pedagógico, por sua vez, concretiza-se no currículo e nas metodologias de ensino, requerendo, também, ações de formação continuada (para aprimorar a qualidade do trabalho com os alunos na sala de aula), planos de ensino, práticas de gestão e formas de ajuda pedagógica ao professor por parte da coordenação pedagógica.

Os autores supracitados evidenciam que, embora a integração e a articulação entre meios e objetivos sejam da responsabilidade de todos os membros da equipe escolar, cabe maior responsabilidade, especificamente, à direção e à coordenação pedagógica, as quais, no âmbito da escola, respondem mais diretamente pelas condições e pelos meios de realização do trabalho dos professores na sala de aula.

Nessa perspectiva, a coordenação pedagógica implicada com a gestão democrática da instituição, exerceria sua função compartilhando responsabilidades com a equipe e com a comunidade, numa concepção democrático-participativa.

A concepção democrático-participativa baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe. Acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende uma forma coletiva de tomada de decisões. Entretanto, uma vez tomadas as decisões coletivamente, advoga que cada membro da equipe assuma sua parte no trabalho, admitindo a coordenação e a avaliação sistemática da operacionalização das deliberações (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2007, p. 325).

A gestão democrática implica na necessidade de articular a participação de todos na elaboração da sua proposta, com respeito às normas comuns e às diretrizes do seu sistema de ensino. A própria ideia de participação traz consigo uma mudança de perspectiva que implica na construção de relações verdadeiramente participativas e que estejam atreladas às reais necessidades dos envolvidos na proposta, demonstrando que ela é possível.

A proposta educacional na Universidade precisa contemplar as marcas e valores de sua comunidade, entendendo a sua proposta de ensino na perspectiva da gestão democrática, que tem o projeto político-pedagógico como instrumento primordial para a melhoria do ensino. Daí a necessidade de que a proposta pedagógica da Universidade seja elaborada numa perspectiva emancipatória, de democratização de acesso a todos, comprometida com a transformação político-social, com a qualidade do ensino e da vida dos acadêmicos, estes compreendidos como seres históricos concretos.

O projeto político-pedagógico como elemento norteador para a reflexão sobre todas as ações cotidianas da instituição constitui-se como elemento articulador, devendo buscar finalidades assumidas na intencionalidade de uma proposta que abarca vários elementos dialeticamente articulados:

- a) a construção de uma nova forma de organização da estrutura administrativa e pedagógica;
- b) a organização e produção do conhecimento no currículo escolar;

- c) a distribuição e organização do tempo e espaço da escola;
- d) a construção de novas formas de relações de trabalho, com espaços de reflexão coletiva que favoreçam a participação e comunicação entre os diferentes segmentos envolvidos com o processo educativo, bem como a descentralização do poder e do processo de decisão;
- e) o processo avaliativo que envolve três aspectos: a problematização da realidade escolar frente ao seu contexto imediato e frente ao postulado como direito de todos no âmbito nacional, a compreensão crítica desta realidade problematizada e a proposição de alternativas de ação (SOUZA et al., 2005, p. 48).

Com base em tais considerações, a implementação e concretização de um projeto político-pedagógico de cunho emancipador no interior da Universidade não se resume em tarefa simples nem imediata. Ao contrário, segundo Veiga (1998), estabelece a necessidade de compreensão relativa às mudanças necessárias, bem como a disposição do coordenador pedagógico para o rompimento com as práticas já consolidadas na ação pedagógica dentro da instituição em que trabalha.

Veiga (1995, p. 13) esclarece que:

O projeto busca um rumo, uma direção. É uma ação intencional, com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente. Por isso, todo projeto pedagógico da escola é um projeto político por estar intimamente articulado com o 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 [...] Pedagógico, no sentido de definir as ações educativas e as características necessárias às escolas de cumprirem seus propósitos e sua intencionalidade.

Portanto, a gestão democrática tem no projeto político pedagógico um marco valorativo capaz de desencadear ações que podem ser construídas e reconstruídas coletivamente, destinadas a organizar a

comunidade escolar. Contudo, é necessário que a direção e coordenação pedagógica pensem em decisões capazes de regulamentar todas as ações desenvolvidas nas práticas escolares que devem abarcar todos os membros da comunidade educativa.

No entendimento de Gadotti (2004, p. 35), o projeto político-pedagógico é um projeto da instituição de ensino que se constitui em:

[...] uma mudança de mentalidade de todos os membros da comunidade escolar. Mudança que implica deixar de lado o velho preconceito de que a escola pública é apenas um aparelho burocrático do Estado e não uma conquista da comunidade. A gestão democrática da escola implica que a comunidade, os usuários da escola, sejam os seus dirigentes e gestores e não apenas os seus fiscalizadores ou, menos ainda, os meros receptores dos serviços educacionais. Na gestão democrática, pais, mães, alunas, alunos, professores e funcionários assumem sua parte de responsabilidade pelo projeto da instituição.

Na gestão democrática, o planejamento consiste em ações e procedimentos para a tomada de decisões a respeito de objetivos e de atividades a serem realizadas em razão desses objetivos, constituindo-se, assim, num processo de conhecimento e de análise da realidade escolar em suas condições concretas, considerando a elaboração de um plano ou projeto para a instituição.

Libâneo, Oliveria e Toschi (2009, p. 359-360) apontam que as decisões a serem tomadas em razão do projeto pedagógico precisam considerar os seguintes pontos:

- a) Princípios (pontos de partida comuns): é desejável que os professores e os especialistas formem um consenso mínimo em torno de opções sociais, políticas e pedagógicas, do papel social e cultural da escola na sociedade.
- b) Objetivos (pontos de chegada comuns): expressam intenções bem concretas, com base em um diagnóstico prévio. Este propicia um retrato realista da situação, dos problemas, das necessidades pessoais e sociais dos alunos relativas à escolarização.

c) Sistema e práticas de gestão negociadas: a participação na gestão democrática implica decisões sobre as formas de organização e de gestão. É preciso que a direção e os professores entrem em acordo sobre as práticas de gestão. Por exemplo, define-se que as decisões sejam tomadas coletivamente, que todos entrem em acordo sobre elas com base em um consenso mínimo. Entretanto, uma vez tomadas as decisões, atribuem-se responsabilidades e faz-se o acompanhamento e a avaliação do trabalho.

d) Unidade teórico-metodológica no trabalho pedagógico-didático: começa pela definição de objetivos comuns e é assegurada pela coordenação pedagógica. É desejável que a escola tenha unidade na concepção de currículo e linha pedagógico-didática da qual todos possam compartilhar, como requisitos para trabalhar com a interdisciplinaridade.

e) Sistema explícito e transparente de acompanhamento e de avaliação do projeto e das atividades da escola: o acompanhamento e a avaliação põem em evidência as dificuldades sugeridas na implementação e na execução do projeto e o que está sendo feito. A avaliação depende de informações concretas e objetivas, o que supõe o acompanhamento.

Em tese, consideramos que todo projeto é incluso, porque as universidades são instituições marcadas pela interação entre pessoas, por sua intencionalidade, pela interligação com o que incide em seu exterior (na comunidade, no país, no mundo), levando à conclusão de que elas não são iguais. As organizações são, pois, construídas e reconstruídas socialmente.

A efetivação desse propósito orienta para a percepção de novas alternativas de organização do trabalho da coordenação pedagógica, possibilitando o sucesso de experiências educacionais baseadas em procedimentos cooperativos e solidários. Por isso, faz-se necessário que o projeto político-pedagógico da instituição transforme-se em documento oficial e que seja implementado, discutido por todos os segmentos, e que não fique somente como mero documento burocrático.

É preciso que a coordenação pedagógica trabalhe em conjunto com todos os envolvidos no processo, tendo a consciência e a responsabili-

dade da necessidade premente de avançar nas suas decisões e atuações com o intuito de melhorar as relações no contexto da universidade, visando uma conquista mais efetiva e participativa de todos os segmentos da comunidade escolar (professores, alunos, funcionários, pais e comunidade).

Ciseski e Romão (2004, p. 65) apontam que a “[...] participação exige aprendizado. Principalmente quando se trata de uma população – o que é o nosso caso – que, historicamente, tem sido alijada dos processos decisórios do seu país”.

Para que a universidade cumpra a sua finalidade é fundamental que a organização e os processos internos possuam conexão e estejam em consonância com os princípios da gestão democrática. Portanto, um projeto pedagógico, em particular, precisa ser fruto de debates, disputas e ações participativas nas universidades, devendo ser entendido como um projeto coletivo que, no cotidiano, sofre modificações e é perpassado pelos projetos individuais, éticos, políticos e societários presentes nos discursos e práticas de todos os sujeitos.

A coordenação pedagógica tem a responsabilidade de promover ações de desenvolvimento profissional, visando ampliar conhecimentos, adquirindo informações e aprimorando habilidades de modo que todos possam participar, em condições mínimas de igualdade, nas discussões e tomada de decisões.

Conforme Libâneo, Oliveria e Toschi (2009, p. 385), a perspectiva da gestão democrática requer que:

[...] os objetivos, as condições de funcionamento organizativo, as mudanças organizativas e pedagógicas devem estar subordinados a princípios e valores emancipatórios, com os quais se superem as contradições e os bloqueios que impedem os indivíduos de desenvolver o próprio potencial e construir as próprias atividades. As práticas de gestão democráticas e emancipadoras são as que criam as condições promotoras do desenvolvimento humano, da reflexão, da autonomia. O desenvolvimento do impulso para a emancipação envolve situar

a organização no contexto social mais amplo e analisar criticamente seu papel nessa situação.

A sugestão dessas características implica na adoção de uma concepção realista de organização escolar, analisando, ao mesmo tempo, os valores, os significados, as interpretações das pessoas em relação ao que necessita ser realizado, bem com os objetivos e as exigências sociais impostas pela realidade, de maneira que todos os alunos recebam um ensino de qualidade.

Nas instituições de ensino superior, a direção, a equipe pedagógica, os professores, os funcionários e os alunos estão envolvidos em uma atividade coletiva, para a formação humana destes últimos. Oportunamente, Hora (1994) evidencia um conceito de administração que supera a errônea e difundida concepção de que o trabalho escolar divide-se em administrativo e pedagógico. Ao superá-la, a autora considera a ação administrativa como a coordenação de um esforço coletivo. Desta forma, a administração democrática e a participação coletiva, longe de se constituir em um fato consumado, diz respeito a um horizonte a ser buscado. O caminho é, como propõe a autora, um aprendizado coletivo.

Segundo Veiga (1998), tal constatação implica valores, convicções e práticas pedagógicas inovadoras, cabendo à instituição de ensino trabalhar com unidade de pensamento e de ação, surgindo, portanto, a necessidade de explicitação de objetivos e práticas comuns.

Refletir sobre desenvolvimento, dignidade humana, justiça social, qualidade de vida dentre outros temas ligados à atual realidade brasileira, remete a questionamentos e busca de caminhos que propiciem respostas e/ou possibilidades assertivas de reconstruções e re-significações contextuais e pontuais da problemática em questão e de seus nexos com a educação, na ótica de um novo paradigma emergente (SANTOS, 2003).

Por essa razão, cabe à Universidade e a seus membros:

[...] pautar-se pela possibilidade de efetiva participação: o importante é a representatividade, a disponi-

bilidade e o compromisso; é saber ouvir e dialogar, assumindo a responsabilidade de acatar e representar as decisões da maioria, sem nunca desistir de dar opiniões e apresentar as suas propostas, pois os Conselhos Escolares são, acima de tudo, um espaço de participação e, portanto, de exercício de liberdade (BRASIL, 2004, p. 43).

O desenvolvimento dos mecanismos de participação no contexto escolar, em especial do coordenador pedagógico, pode possibilitar um aprendizado coletivo cujo resultado contribuirá para o fortalecimento da gestão democrática na instituição de ensino. “Participação é condição para a gestão democrática, uma não é possível sem a outra. Ambas são o fundamento de um clima organizacional positivo” (BORDIGNON; GRACINDO, 2008, p. 171).

Paro (2001) enfatiza a ligação entre gestão escolar e democracia, não apenas pela educação ser fator de acesso ao conhecimento artístico e científico da humanidade, mas pela sua possibilidade de trabalhar no sentido de desenvolver valores democráticos junto aos alunos. Daí a importância do espaço escolar vivenciar o exercício democrático. Esse exercício democrático caracteriza-se, principalmente, pela cooperação e pela solidariedade, favorecendo a ética e a liberdade, não se restringindo aos momentos pontuais como reuniões de conselhos.

Ao pensar na implantação de uma cultura democrática nas instituições de ensino superior, o cotidiano construído e reconstruído precisa ser considerado como fundamental. Isso não significa, contudo, que se deva desconsiderar o contexto social mais amplo, como adverte Frigotto (1997). As ações precisam ser ampliadas, considerando a realidade nacional e global, em busca de um processo verdadeiramente democrático. Os atores da universidade devem ter em mente que as mudanças que ali ocorrem são reflexos de anseios maiores.

A análise das possibilidades da administração da educação como prática educacional destinada não à manutenção, mas à construção coletiva e organizacional da instituição educativa, segundo Ferreira (2008), confere à gestão democrática da educação no ensino superior uma *práxis* que tende a contribuir para a superação da exclusão, das

desigualdades e das injustiças.

Aos docentes cabe o papel de sujeito criador de atividades significativas, dinâmicas e mediadoras que viabilizem a formação integral do educador e do educando, a construção do conhecimento e a troca no processo de ensino-aprendizagem. Nota-se aí a importância do papel da educação, do currículo e da prática docente no âmbito científico que emerge da relevância social da temática a ser desenvolvida.

Os saberes alicerçam o trabalho e a formação dos professores. Ressituar o lugar do conhecimento na educação escolar significa reconceituá-lo na ótica da emancipação apontada no paradigma emergente para este milênio (FREIRE, 1996; AFONSO, 2000; SANTOS, 2003), na direção de produzir inovações no ensino superior com vistas à transformação social.

Nesse contexto, a educação na Universidade precisa estar fundamentada num projeto sociocultural da modernidade, assentado nos pilares da regulação e da emancipação (AFONSO, 2000). Em tese, isso remete à relação currículo e prática docente, em virtude de ser considerada um espaço de expressão das questões sociais, dinâmico e gerador de cultura, possibilitador da construção coletiva e valorização do conhecimento-emancipação, na intersubjetividade e na comunidade.

Isto posto, a coordenação pedagógica precisa trabalhar em conjunto com todos os integrantes do espaço escolar para a superação dos entraves postos por políticas que nem sempre contemplam as necessidades educacionais requisitadas a esses profissionais, no exercício da coordenação de cursos.

De acordo com as necessidades diagnosticadas em cada instituição e de cada curso superior, cabe aos coordenadores pedagógicos construir, juntamente com os colegiados, os focos pedagógicos institucionais a serem perseguidos durante todo o ano letivo, contribuindo para a construção do Projeto Pedagógico Institucional - PPI e Projeto Pedagógico de Curso - PPC, orientando os docentes sobre os aspectos didático-pedagógicos do processo de ensino-aprendizagem, acompanhando a elaboração e monitorando as avaliações institucionais e de aprendizagem, contribuindo para a integração entre os apoios acadêmicos e o ensino, subsidiando e apoiando o desempenho docente e

discente ao longo do processo educacional.

Lembramos que o fio condutor do processo educativo é a aprendizagem. Entretanto, para que haja aprendizagem, é necessário que haja conhecimento por parte do docente. Não é suficiente o docente saber sobre determinado conteúdo, mas saber mediar a construção do saber. Esses dois saberes implicam lógicas diversas e se formam ao longo da vida do docente e do(a) coordenador(a) pedagógico(a) em relações diversas.

Pesquisar sobre educação, na ótica da emancipação, significa buscar o entendimento da problemática que envolve a realização de sua função social de proporcionar o desenvolvimento humano, possibilitando ao aluno a superação das condições socioculturais impostas pelas relações sociais, instrumentalizando-o para a compreensão crítica de sua situação e construção do seu conhecimento. Isso constitui condição necessária, porém não suficiente para obter mudanças nessa direção.

Na visão da gestão democrática da educação cabe, portanto, a todos os atores institucionais, em especial ao coordenador pedagógico, trabalhar para transformar o ambiente escolar, não somente no lugar de transmissão de conhecimento, mas no *locus* de discussão, crescimento e desenvolvimento profissional e pessoal para professores e alunos, pois é justo nesse movimento, na unidade dialética de sujeito-objeto, teoria-prática, ação-reflexão-ação, que se coloca a docência e aprendizagem discente.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos pressupostos da gestão democrática, o ensino superior tem um papel fundamental no processo de transformação, que resgata, inicialmente, as referências coletivas e a convicção de que é possível intervir no processo de construção histórica da sociedade. Nesse sentido, a coordenação pedagógica precisa ter claro que a proposta pedagógica da instituição quando implementada, gerida e avaliada por todos os segmentos, vai fazer uma grande diferença.

Na perspectiva emancipatória, a gestão da educação assume, mais do que nunca, o papel fundamental na condução da educação e do ensino. Sua relevância torna-se cada vez maior na interdependência des-

tas relações, o que nos incita, enquanto coordenadores pedagógicos, a ressignificar seus conceitos e sua prática na universidade, na configuração da realidade global em que vivemos, haja vista a obrigação de trabalhar para garantir as possibilidades de, efetivamente, assegurar o passaporte para a cidadania e o mundo do trabalho aos nossos alunos.

A análise das possibilidades da administração da educação como prática educacional emancipatória, portanto, destinada não à manutenção, mas à construção coletiva e organizacional da instituição de ensino vinculada ao projeto político-pedagógico da universidade, tendo como referencial o contexto global e as teorias contemporâneas que valorizam a potencialidade e a capacidade participativa do ser humano, contribuem para ressignificar o valor dessa prática, conferindo à gestão da educação uma práxis que tende a superar nas propostas educacionais os deslizos que resultam em exclusão, desigualdade e injustiça.

A postura básica favorecedora de um desencadear adequado do processo de gestão democrática é interagir com os dados concretos e as pessoas reais existentes na situação e não fugir da realidade, mas também não considerá-la inalterável. Acreditar que as mudanças são possíveis e podem ocorrer por meio de uma ação coletiva democrática é o traço mais marcante da perspectiva emancipatória no ensino superior.

REFERÊNCIAS

AFONSO, A. J. **Avaliação educacional: regulação e emancipação.** São Paulo, SP: Cortez, 2000.

BASTOS, J. B. (Org.). **Gestão Democrática.** Rio de Janeiro, RJ: DP&A; SEPE, 2001.

BORDIGNON, G.; GRACINDO, R. V. Gestão da educação: o município e a escola. In: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. DA S. (Org.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos.** 6. ed.

São Paulo, SP: Cortez, 2008.

BRASIL. *Lei nº 9.394*, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 20 dez. 1996. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/LEIS/19394.htm>>. Acesso em: 10 maio 2010.

_____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Conselhos escolares: democratização da escola e construção da cidadania**. Programa nacional de fortalecimento dos conselhos escolares. Brasília, DF: MEC; SEB, 2004.

CISESKI, Â. A.; ROMÃO, J. E. Conselhos de escola: coletivos instituintes da Escola cidadã. In: GADOTTI, M.; ROMÃO, J. E. (Org.) **Autonomia da escola: Princípios e propostas**. 6. ed. São Paulo, SP: Cortez; Instituto Paulo Freire, 2004. (Guia da Escola Cidadã, v. 1).

FERREIRA, N. S. C. Gestão democrática da educação: ressignificando conceitos e possibilidades. In: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. DA S. (Org.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. 6. ed. São Paulo, SP: Cortez, 2008.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo, SP: Paz e Terra, 1996.

FRIGOTO, G. Apresentação. In: GADOTTI, M.; ROMÃO, J. (Orgs.). **Autonomia da escola: princípios e propostas**. 2. ed. São Paulo, SP: Cortez, 1997.

GADOTTI, M. Projeto político-pedagógico da escola: fundamentos para a sua realização. In: GADOTTI, M.; ROMÃO, J. E. (orgs.) **Autonomia da escola: princípios e propostas**. 6. ed. São Paulo, SP: Cortez; Instituto Paulo Freire, 2004. p. 33-41.

HORA, D. L. **Gestão democrática na escola: artes e ofícios da participação coletiva**. Campinas, SP: Papyrus, 1994.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J.; TOSCHI, M. S. **Educação escolar:**

políticas, estrutura e organização. 7. ed. São Paulo, SP: Cortez, 2009.

_____; _____. **Educação escolar:** políticas, estrutura e organização. 5. ed. São Paulo, SP: Cortez, 2007.

PARO, V. H. Administração escolar e transformação social. In: _____. **Administração escolar:** introdução crítica. 11. ed. São Paulo, SP: Cortez, 2002. Cap. 4. p. 149-168.

_____. Direção escolar e coordenação pedagógica: práticas e vivências. In: PARO, V. H. **Escritos sobre educação.** São Paulo: Xamã, 2001. p. 117-120.

_____. **Gestão democrática da escola pública.** 3. ed. São Paulo, SP: Ática, 2008.

SANTOS, B. S. **Um discurso sobre as ciências.** São Paulo, SP: Cortez, 2003.

SOUZA, Â. R. et al. **Projeto político-pedagógico.** Curitiba, PR: UFPR, 2005. 54 p.

VEIGA, I. P. A. Perspectivas para reflexão em torno do projeto político-pedagógico. In: VEIGA, I. P. A.; RESENDE, L. M. G. (Orgs.). **Escola:** espaço do projeto político-pedagógico. Campinas, SP: Papyrus, 1998. p. 9-32.

_____. Projeto político da escola: uma construção coletiva. In: VEIGA, I. P. A. (Org.). **Projeto político-pedagógico da escola:** uma construção possível. 10. ed. Campinas, SP: Papyrus, 1995.

WERLE, F. O. C. **Conselhos escolares:** implicações na gestão da escola básica. Rio de Janeiro, RJ: DP&A, 2003.

Recebido em: 26 Agosto 2008

Aceito em: 12 Março 2010