

# A NECESSÁRIA GESTÃO ESCOLAR NA PERSPECTIVA DA EDUCAÇÃO INTEGRAL

*Paula Dos Santos De Oliveira*<sup>1</sup>

*Eliara Zavieruka Levinski*<sup>2</sup>

**Resumo:** O mundo contemporâneo tem exigido das escolas unicidade, trabalho coletivo, propostas pedagógicas e experiências que dialoguem com uma formação humana, capaz de olhar para os sujeitos na sua integralidade. Assim, o artigo intenciona identificar e compreender o processo de Gestão Escolar necessário na perspectiva da Educação Integral ancorado na metodologia de pesquisa bibliográfica com apoio em Libâneo (2005), Moll (2004), Freire (2021), entre outros, possibilitando reflexões a partir de princípios e fundamentos que sustentam as temáticas e contribuem para pensar uma escola mais humana, cultural, inclusiva e democrática. As inquietações sobre a temática estão associadas ao percurso acadêmico e profissional e são apresentadas em três grandes seções, a primeira apresenta a concepção e os fundamentos da Educação Integral resgatando um breve histórico e debate nacional, a segunda traz elementos que explicitam a Gestão Escolar e a organização da escola e a terceira a figura do coordenador pedagógico enquanto mobilizador da formação continuada que ressignifica o trabalho escolar. Com a investigação foi possível congrega saberes que sinalizam a gestão democrática como a necessária para e com a Educação Integral, visto que se enlaçam no projeto de sociedade que prima pela emancipação, justiça e bem comum, na afirmativa que a educação é direito, que forma e transforma e que a escola é espaço de sociabilidade, de ler e compreender o mundo. O processo escolar com estas âncoras, precisa ser fortalecido pela formação continuada mobilizada pela coordenação pedagógica.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar Democrática. Educação Integral. Coordenador Pedagógico.

## **Introdução**

A proposta de pesquisa traçada nesse texto emerge da trajetória acadêmica constituída no decorrer da graduação em Pedagogia ampliada com as primeiras experiências profissionais e com os estudos no curso de Especialização em Gestão Escolar: Direção, Coordenação e

---

<sup>1</sup>Acadêmica do curso de Especialização em Gestão Escolar: Direção, Coordenação e Supervisão Escolar pela Universidade Federal da Fronteira Sul UFFS-Campus Erechim/RS. E-mail: [paula.s789@gmail.com](mailto:paula.s789@gmail.com).

<sup>2</sup>Orientadora. Doutora em Educação (UFRGS), Professora convidada no Curso de Especialização em Gestão Escolar: Direção, Coordenação e Supervisão Educacional na Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) - Campus Erechim/RS. E-mail: [eliarazavlev@gmail.com](mailto:eliarazavlev@gmail.com).

Supervisão Educacional. As interrogações tornaram-se mais contextualizadas a partir das experiências em práticas extensionistas, especialmente, quando ingressei em discussões e atividades sobre políticas e gestão da educação. Ao fazer imersão na pesquisa e na extensão através do Grupo de Pesquisa e Extensão Políticas e Gestão da Educação (GPEPGE), as temáticas tocaram meu percurso formativo ao revelar a potência dos processos democráticos quando vividos na prática, para além das teorias, dos documentos, do que é escrito, dito, mas, por vezes, não incorporado nas ações do trabalho cotidiano.

Já no exercício da minha profissão como professora na Educação Infantil vivenciei processos de gestão contraditórios à concepção democrática, descentralizadora e participativa, confrontando a teoria estudada na academia. Atualmente enquanto coordenadora pedagógica de uma escola especializada, convivo com situações que exigem permanente busca e persistência para ser representante do projeto político-pedagógico e efetivar o processo de formação continuada, compreendida como sustentadora do trabalho pedagógico. Simultaneamente o esforço diário para não me tornar a profissional que passa resolvendo urgências mediante as muitas demandas encontradas no cotidiano escolar. Na especialização em Gestão<sup>3</sup> Escolar, os múltiplos estudos e debates alargaram as compreensões e conhecimentos teórico-práticos, além das aprendizagens constituídas com a socialização de experiências que revelaram o modo das escolas e sistemas educacionais estabelecerem seus compromissos e interlocuções com os territórios.

Esse percurso da formação inicial e continuada, constituído até o momento, agregou um conjunto de saberes na minha identidade enquanto professora pesquisadora. Processo permeado de questionamentos, tensionamentos e reflexões, sobretudo, em relação ao projeto de mundo e à formação dos sujeitos que atravessam as políticas educacionais e os currículos das escolas.

Desafios contemporâneos como ..... têm exigido das escolas unicidade, trabalho coletivo, propostas pedagógicas e experiências que dialoguem com uma formação atravessada pelo campo das ciências, da cultura, das artes, capaz de consolidar processos de construção do conhecimento potentes, significativos e de transformação social. Por isso, cabe destacar que a discussão pautará a concepção de Educação Integral e não tempo integral, ao considerar e sinalizar uma concepção de formação, a qual independe do tempo.

Nesse contexto, destacamos que a Gestão Escolar tem papel fundamental na mobilização por um projeto de escola que pensa, acredita e realiza práticas ancoradas na

---

<sup>3</sup> Especialização em Gestão Escolar: Direção, Coordenação e Supervisão Educacional da Universidade Federal da Fronteira UFFS-Campus Erechim/RS.

dimensão humanizadora, democrática e equitativa. Decidir viver os processos educacionais pela via democrática, implica decidir assumir o compromisso com todos os segmentos da comunidade escolar.

Foram muitas interrogações e reflexões na formação inicial e no princípio da profissão que impulsionaram a continuidade dos estudos no campo da Gestão Escolar. O curso de Pós graduação não só clarificou inúmeras dúvidas como também produziu compreensões, significou vivências e constituiu outras dúvidas. Diante desses três potentes indicadores, graduação em pedagogia, experiências profissionais e especialização, intencionamos identificar e compreender qual é o processo de Gestão Escolar necessário na perspectiva da Educação Integral?

Para o alcance do objetivo, decidimos pela metodologia de pesquisa bibliográfica entendida aqui como “aquela que é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (GIL, 2002. p.44) apoiada em autores como Libâneo (2005), Moll (2004), Vasconcellos (2019), entre outros, que corroboram para a discussão. A produção estará dividida em três grandes seções, a primeira apresenta a concepção e os fundamentos da Educação Integral resgatando um breve histórico e debate nacional, a segunda traz elementos que explicitam a Gestão Escolar e a organização da escola, e a terceira e última aborda a figura do coordenador pedagógico enquanto mobilizador da formação continuada na gestão da Educação Integral que é âncora para os processos formativos que hora pautamos.

### **Educação Integral: concepção, direito e percurso**

*Ninguém educa ninguém, ninguém se educa sozinho: as  
pessoas se educam na relação, mediatizados pelo mundo.  
Paulo Freire.*

A Educação Integral não é um tema novo. Desde a Grécia antiga à nossa atualidade vem ocupando lugar, ora com mais, ora com menos ênfase. Diferentes movimentos e grupos foram constituindo intencionalidades a partir do projeto de sociedade desejado. No Brasil vem conquistando espaço nas legislações, pesquisas, debates e políticas educacionais associadas a ampliação do tempo.

A ideia de um projeto educacional capaz de transversalizar diferentes áreas do conhecimento, desde os saberes da ciência aos saberes da empiria e do mundo em si, surgem ainda nos anos 1940/1960 com as chamadas Escolas-Parque por Anísio Teixeira e posteriormente com os Centros Integrados de Educação Pública (CIEPs) por Darcy Ribeiro.

Anísio Teixeira buscava a implementação de escolas em tempo integral, aliadas à ampliação do currículo com atividades práticas, integrando a escola à comunidade e à vida cotidiana. Sua visão de um plano educacional para o Brasil incluía a essencial e inseparável ligação entre escola e comunidade. Para Anísio, a educação não deveria se restringir ao ambiente e horário escolar, pois a aprendizagem só se efetiva quando contextualizada. A partir disso diversas iniciativas foram implementadas no Brasil até a retomada pelo atual governo federal.

Nessa mobilização para a reconstrução da Educação Integral no Brasil, surge em 2007 como estratégia indutora para se tornar política pública o Programa Mais Educação. Sob a coordenação da Secretaria de Educação Básica (SEB/MEC) em colaboração com as Secretarias Estaduais e/ou Municipais de Educação, foi instituído pela Portaria Normativa Interministerial nº- 17, de 24 de abril de 2007, intencionando “fomentar a educação integral de crianças, adolescentes e jovens, por meio do apoio a atividades socioeducativas no contraturno escolar (BRASIL, 2007)”. Já no Art. 2º do Decreto Nº 7.083, de 27 de janeiro de 2010, os seguintes princípios são apresentados:

I - a articulação das disciplinas curriculares com diferentes campos de conhecimento e práticas socioculturais citadas no § 2º do art. 1º; II - a constituição de territórios educativos para o desenvolvimento de atividades de educação integral, por meio da integração dos espaços escolares com equipamentos públicos como centros comunitários, bibliotecas públicas, praças, parques, museus e cinemas; III - a integração entre as políticas educacionais e sociais, em interlocução com as comunidades escolares; IV - a valorização das experiências históricas das escolas de tempo integral como inspiradoras da educação integral na contemporaneidade; V - o incentivo à criação de espaços educadores sustentáveis com a readequação dos prédios escolares, incluindo a acessibilidade, e à gestão, à formação de professores e à inserção das temáticas de sustentabilidade ambiental nos currículos e no desenvolvimento de materiais didáticos; 44 VI - a afirmação da cultura dos direitos humanos, estruturada na diversidade, na promoção da equidade étnico racial, religiosa, cultural, territorial, geracional, de gênero, de orientação sexual, de opção política e de nacionalidade, por meio da inserção da temática dos direitos humanos na formação de professores, nos currículos e no desenvolvimento de materiais didáticos e; VII - a articulação entre sistemas de ensino, universidades e escolas para assegurar a produção de conhecimento, a sustentação teórico-metodológica e a formação inicial e continuada dos profissionais no campo da educação integral (BRASIL, 2010).

Em 2017 o Programa criado pela Portaria MEC nº 1.144/2016 e regido pela Resolução FNDE nº 17/2017 sofre alterações e passa a ser nomeado como Novo Mais Educação, com outro objetivo: “melhorar a aprendizagem em língua portuguesa e matemática no ensino fundamental, por meio da ampliação da jornada escolar de crianças e adolescentes, otimizando o tempo de permanência dos estudantes na escola”. Ainda como finalidades é destacado:

I - alfabetização, ampliação do letramento e melhoria do desempenho em língua portuguesa e matemática das crianças e dos adolescentes, por meio de acompanhamento pedagógico específico; II - redução do abandono, da reprovação, da distorção idade/ano, mediante a implementação de ações pedagógicas para melhoria do rendimento e desempenho escolar; III - melhoria dos resultados de aprendizagem do ensino fundamental, nos anos iniciais e finais – 3º e o 9º ano do ensino fundamental regular. IV - ampliação do período de permanência dos alunos na escola. (BRASIL, 2017)

Tal reformulação acenou para o declínio nacional da agenda da Educação Integral ao se distanciar da proposta já consolidada. Cabe reafirmar nessa discussão que a educação é um direito assegurado em diferentes dispositivos legais no âmbito mundial e nacional. Podemos, entre outros, citar a Declaração Universal dos direitos humanos - 1948 (Art. 26) e Declaração Mundial sobre Educação para Todos Jomtien (1990) e em nível nacional a Constituição Federal de 1988 (Art 205). Direito este, fundamental para que todas as pessoas tenham a oportunidade de desenvolver suas habilidades, potencialidades e ter acesso ao conhecimento produzido ao longo da humanidade, independentemente de sua origem social, econômica, étnica ou religiosa.

Ressaltamos aqui que a discussão se pautará na concepção de Educação Integral, portanto não está relacionada a ampliação do tempo, mas sim, a educação para a formação humana. A partir de 2023 o Governo Federal retomou o movimento de mobilização com o Programa Escola em Tempo Integral instituído pela Lei n. 14.640, de 31 de julho de 2023, que “visa fomentar a criação de matrículas em tempo integral em todas as etapas e modalidades da educação básica, na perspectiva da educação integral e busca o cumprimento da Meta 6 do Plano Nacional de Educação (PNE) 2014-2024,” o qual retoma a contribuição para pensar e fazer uma escola pública de qualidade, pautada no trabalho coletivo considerando a integralidade do sujeito, a formação nas suas múltiplas dimensões, centrada no estudante e no seu pleno desenvolvimento intelectual, físico, emocional, social e cultural, concebendo a escola como um espaço, sobretudo, de formação para a democracia. Moll salienta que:

“A formulação de uma proposta de Educação Integral concretiza o ideal de uma Educação Pública Nacional e Democrática, contextualizada historicamente, portanto problematizada segundo os desafios, avanços e limites do sistema educacional e da organização curricular no século XXI, caminhando na direção oposta à da desescolarização social e da minimização dos efeitos e das possibilidades do trabalho escolar (MOLL, 2007, p. 27).

Se a Educação Integral tem na sua raiz o compromisso coletivo com o intuito de romper paradigmas educacionais e promover uma formação multidimensional consequentemente carrega consigo princípios inegociáveis que perpassam o outro. E considerar o outro requer escuta, diálogo e a consolidação de processos democráticos. Fazem parte desses princípios a equidade, contemporaneidade, inclusão e sustentabilidade. Equidade “ao reconhecer o direito de todos e todas de aprender e acessar oportunidades educativas diferenciadas e diversificadas a partir da interação com múltiplas linguagens, recursos, espaços, saberes e agentes”. Contemporaneidade “porque está alinhada às demandas do século XXI, tem como foco a formação de sujeitos críticos, autônomos e responsáveis consigo mesmos e com o mundo”. Inclusiva “porque reconhece a singularidade dos sujeitos, suas múltiplas identidades e se sustenta na construção da pertinência do projeto educativo para todos e todas”. E sustentabilidade “porque se compromete com processos educativos contextualizados, sustentáveis no tempo e no espaço, com a integração permanente entre o que se aprende e o que se pratica”. Arroyo em uma das suas discussões destaca:

A construção da proposta de Educação Integral, que ora se apresenta, carrega, em sua dinâmica, as tensões candentes vividas para reorganizar espaços, tempos e saberes. Por isso, é preciso convergir, para o seio dessa proposta, o diálogo numa rede de coletivos de ação para reeducar a gestão política dos sistemas escolares e de seus quadros, criando, inclusive, um sistema de comunicação com estudantes, profissionais da área de educação, professores, gestores de áreas afins e outros parceiros, para troca de informações, acompanhamento, dentre outras demandas. Isso tudo implica assumir uma disposição para o diálogo e para a construção de um projeto político e pedagógico que contemple princípios, ações compartilhadas e intersetoriais na direção de uma Educação Integral (ARROYO, 2002, p. 29).

As palavras de Arroyo ressaltam a necessidade de lidar com as tensões presentes ao reorganizar espaços, tempos e saberes educacionais. Enfatizando a importância da convergência de esforços e do diálogo entre diversos atores, como estudantes, profissionais da educação e gestores para reeducar a gestão política dos sistemas escolares. Essa abordagem aponta a necessidade de criar uma rede de coletivos de ação que promova a troca de informações, acompanhamento e outras demandas, visando à construção de um projeto político-pedagógico que contemple princípios compartilhados e intersetoriais em direção à

Educação Integral. É preciso disposição para o diálogo e colaboração na busca por uma educação mais abrangente e integrada, que atenda às necessidades dos estudantes e promova uma gestão mais qualitativa e participativa nos sistemas educacionais.

A escola tem uma função social, na formação do efetivo exercício da democracia, da cidadania, dos direitos humanos, ao formar sujeitos críticos, reflexivos, considerando os diferentes tempos, espaços, etapas e trajetórias. E é nela que essas mobilizações tão importantes precisam se fortalecer na perspectiva de avançar para uma educação que compreenda o estudante enquanto sujeito histórico, social, imerso em territórios potentes, de saberes comunitários e leituras de mundo que expressam as múltiplas dimensões das gentes que constituem a escola.

A Educação Integral é resultado de discussões entre o poder público, a comunidade escolar e a sociedade civil, buscando garantir um compromisso conjunto na elaboração de um projeto educacional que promova o respeito aos direitos humanos e a prática da democracia. Estas discussões refletem o reconhecimento da diversidade de conhecimentos e a promoção de oportunidades especiais para apreciar a relevância das diversas formas de saber e suas manifestações na sociedade atual.

Assim, é fundamentada no pleno desenvolvimento das pessoas em todas as fases da vida, destacando a importância do indivíduo nas abordagens educacionais e a crença de que a aprendizagem surge das interações do sujeito com seu entorno. Dessa maneira, a Educação Integral representa uma proposta educacional comprometida com a criação de conhecimento significativo e relevante, através de experiências de aprendizagem que sejam impactantes, e transformadoras para os estudantes. De acordo com Moll:

Aprender significa estar com os outros, implica acolhida, implica presença física e simbólica, implica ser chamado pelo nome, implica sentir-se parte do grupo, implica processos de colaboração, implica ser olhado. Aquele que é desprezado pelo olhar da professora também o será, de alguma forma, pelos colegas. A partir daí produz-se uma intrincada rede de preconceitos que se dissemina nos conselhos de classe, nas reuniões de professores, nas conversas do recreio, nos encontros com os pais. Pouco a pouco, determinados alunos, que são numerosos no conjunto das escolas, vão ficando de fora, vão sendo rotulados com marcas invisíveis, vão sendo considerados inaptos, incapazes, inoportunos... Se usássemos a metáfora de um trem para pensar a escola, esses seriam aqueles que viajam sentados nos últimos vagões, que, aos poucos, vão descarrilhando. (MOLL, 2004, p.33)

A proposta que impulsiona a discussão sobre Educação Integral busca promover a redescoberta do significado das práticas escolares no cotidiano e estimular uma nova perspectiva em relação a cada um dos estudantes, fortalecendo o diálogo entre a comunidade e

a escola. Somente através de processos participativos e democráticos que despertem o sentimento de pertencimento é que construiremos uma escola afetiva e combatente a violência e desigualdade.

O avanço da democracia no Brasil requer confrontar e enfrentar as desigualdades sociais profundamente enraizadas ao longo da história pelo sistema educacional. E tanto Darcy Ribeiro quanto Anísio Teixeira defendiam a escola como um lugar coletivo com possibilidades e oportunidades de aprendizagens qualificadas abarcando as múltiplas dimensões dos sujeitos, garantindo acesso e permanência, e é no trabalho da gestão que esses processos se materializam.

A Educação Integral como direito, presente historicamente com diferentes movimentos e intencionalidades, sustentada por princípios, inclusivos, participativos, de formação ao longo da vida e de centralidade no estudante necessita e sinaliza para qual Gestão Escolar? Qual é o processo de gestão de uma escola que decide por uma educação na perspectiva integral? Esses são alguns questionamentos que buscamos identificar e compreender nas discussões a seguir.

### **Gestão Escolar: da concepção à decisão**

*Só existirá democracia no Brasil no dia em que se montar no país a máquina que prepara as democracias. Essa máquina é a da escola pública.*  
Anísio Teixeira.

No contexto da Educação Integral é necessário constituir processos norteados pelo diálogo permanente, pela participação de toda a comunidade escolar nas diferentes instâncias e etapas, na qualificação docente através de formação continuada e no mundo vivido pelos estudantes a fim de garantir a efetividade da formação integral. Para tanto, as decisões, ações e organização da escola de modo coletivo são imprescindíveis, exigindo uma concepção de Gestão Escolar que sustente o processo e desvele um outro caminho. Mas que concepção seria essa? Que outro caminho seria possível ao considerar tais reflexões?

O cotidiano escolar é atravessado por múltiplos desafios e tensionamentos nas diferentes esferas que compõem a escola, entre eles podemos citar a baixa remuneração salarial dos profissionais da educação, a falta de investimento em formação continuada e

tempo para planejamentos dos professores, infraestrutura adequada, de qualidade, tecnológica, inovadora e, em especial, as inúmeras tarefas administrativas que consomem a Gestão Escolar, dificultando o trabalho pedagógico. Além disso, existem as questões sociais que estão imbuídas na vida da escola e é nessa complexidade que se insere o processo de gestar.

Diante disso, é necessário uma organização própria que dê conta dessas demandas e assegure que a instituição alcance os seus objetivos, por isso, as escolhas e os caminhos que se decidem percorrer são tão importantes. Para Libâneo, “o sistema de organização e de gestão da escola é o conjunto de ações, recursos, meios e procedimentos que propiciam as condições para alcançar esses objetivos” (2005, p. 315). Assim, podemos dizer que os processos da escola se materializam na gestão ao colocar em prática o Projeto Político Pedagógico da escola. Libâneo destaca ainda que “a organização escolar refere-se aos princípios e procedimentos relacionados à ação de planejar o trabalho da escola, racionalizar o uso de recursos (materiais, financeiros e intelectuais) e coordenar e avaliar o trabalho das pessoas” (2005, p. 316). Portanto, envolve as dimensões administrativa e pedagógica, transversalizadas pela formação humana. Nas palavras de Libâneo a escola e sua organização é assim concebida:

As escolas são, pois, organizações, e nelas sobressai a interação entre as pessoas, para a promoção da formação humana. De fato, a instituição escolar caracteriza-se por ser um sistema de relações humanas e sociais com fortes características interativas, que a diferenciam das empresas convencionais. Assim, a organização escolar define-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 (2005, p. 316).

A gestão tem por ofício mobilizar condições efetivas para alcançar os objetivos propostos envolvendo as diferentes dimensões. Todavia, vale lembrar que existem diferentes concepções de gestão que revelam decisões políticas, sobretudo, de sociedade. O que significa dizer que, se estamos falando de uma concepção crítica e humanizadora, não cabe um modelo de gestão autoritário, centralizador, onde a ênfase não está nas pessoas e sim nas demandas. Apresentamos didática e sucintamente três concepções de gestão escolar, a partir de Libâneo (2005, p. 327) que nos amparam para explicitar qual gestão escolar é necessária ao processo de educação integral. a) “Técnico-científica: prescrição detalhada de funções e tarefas, acentuando a divisão técnica do trabalho escolar. Poder centralizado no diretor, comunicação linear (de cima para baixo) e ênfase na administração regulada, rígida de normas e regras”. b) Autogestionária: “dá ênfase na auto-organização do grupo de pessoas da

instituição, recusa normas e sistemas de controle, decisões e responsabilidades são coletivas”.

c) Interpretativa: “a escola é uma realidade social subjetivamente construída, não dada nem objetiva. Privilegia menos o ato de organizar e mais a ação organizadora com valores e práticas compartilhados”. Das três concepções apresentadas, sem dúvidas a técnico-científica é que a mais se distancia de um processo de Educação Integral, porque retira a autonomia dos sujeitos, valorizando uma estrutura de poder reduzindo a educação a um conjunto de indicadores quantitativos ao não considerar as complexidades e particularidades do processo educacional e os objetivos e valores da educação como um todo, tornando-se o que podemos chamar aqui de gestão “umbilical” realizada por um único olhar e crença. Já a autogestionária e a interpretativa, embora se opunham a essa percepção centralizadora e controladora dos sujeitos e apresentem traços democráticos, divergem quanto ao modo de organização do trabalho da gestão e não estão inteiramente imersas no exercício efetivo da democracia.

Por outro lado, a gestão democrática-participativa está imbuída no exercício pleno da democracia, na efetiva participação desde as decisões a diferentes ações que consolidam um processo democrático, o qual também implica direitos e deveres, responsabilidade coletiva. Apresentando um caráter processual, formativo, emancipatório e pertencente, onde os sujeitos se sentem parte da escola e conseqüentemente do trabalho realizado pela escola.

Associamos e aproximamos os fundamentos da educação integral e escola até aqui discutidos à concepção de gestão *democrática-participativa*, que preza por processos coletivos, participativos, com ênfase nas relações humanas, na organização de objetivos comuns, que são assumidos por todos na qual Libâneo aponta alguns elementos imprescindíveis como:

- Definição explícita por parte da equipe escolar, de objetivos sociopolíticos e pedagógicos da escola;
- Articulação da atividade de direção com a iniciativa e a participação das pessoas da escola e das que se relacionam com ela;
- Qualificação e competência profissional;
- Busca de objetividade no trato das questões da organização da gestão, mediante coleta de informações reais;
- Acompanhamento e avaliação sistemáticos com finalidade pedagógica: diagnóstico, acompanhamento dos trabalhos, reorientação de rumos e ações, tomada de decisões;
- Todos dirigem e são dirigidos, todos avaliam e são avaliados;
- Ênfase tanto nas tarefas quanto nas relações. (2005, p. 327)

Tais elementos reafirmam que um processo de gestão democrática é constituído por ações individuais e coletivas, ou seja, a âncora da democracia reside na coletividade, ainda que tenhamos ações individuais, desejos e boas intenções, o caminho deve ser construído com

outros, que ao comungar dos mesmos princípios respondem a um projeto de mundo diferente. A travessia com convicções e decisões dessa natureza costumam ser árduas, desafiadoras, provocantes e morosas, desse modo, cabe ressaltar aqui o conhecimento sobre a legislação, compreendendo onde está o amparo legal para firmar construções democráticas.

Segundo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Art. 12. 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; II - administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros; III - assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas; IV - velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente”. Deixando claro a principal responsabilidade da escola, elaborar e colocar em prática a proposta pedagógica, uma vez que essa é a bússola que orientará todo trabalho a ser desenvolvido.

A Constituição Federal (1988) em seu artigo 206, salienta a gestão democrática do ensino público como um dos seus princípios. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (1996), artigo 14, indica alguns princípios da gestão democrática, tais como a participação dos profissionais da educação, a elaboração do projeto político-pedagógico, e a participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. O Plano Nacional de Educação (2014-2024), na meta 19, assegura condições no prazo de 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. Sendo uma grande conquista que posteriormente se reproduziram nas constituições estaduais e nas leis orgânicas, como são chamadas as constituições municipais.

A Gestão Escolar tem por finalidade promover o ensino e a aprendizagem de qualidade garantindo que a educação seja de fato um direito de todos, conforme prevê a legislação. E se divide em duas dimensões, administrativa e pedagógica. A primeira, porque está relacionada à administração material a qual envolve o físico da instituição e a parte burocrática, documental e de prestação de contas. A segunda refere-se ao processo de trabalho pedagógico da escola, ao desenvolvimento da aprendizagem dos estudantes.

Nessa perspectiva, é importante clarificar que o conceito de pedagógico que será abordado aqui, é entendido como o conjunto de ações que fazem a escola. De acordo com Ferreira “a gestão constitui-se em soma de processos, que no cotidiano, são conectados e têm nos sujeitos os protagonistas dos rumos da escola. O pedagógico é a dinâmica da escola, da educação, por isso mesmo, é resultante da colaboração de todos” (2008, p. 177).

Ou seja, é o movimento da escola articulado pelos diferentes tempos, espaços e trabalho desenvolvido. Para a autora: “os sujeitos- estudantes ingressam na escola porque intencionam aprender. E aprender é um complexo movimento de linguagens em interlocução, subjetividades em interação e historicidades que se entrelaçam, no intuito de ampliar as compreensões de mundo” (2008, p. 178).

A vivência da gestão democrática revela um projeto de sociedade que acreditamos e necessitamos para viver com equidade, justiça e acesso aos direitos e que está assentada em princípios, como a participação social e o diálogo. Diante desse contexto de aprendizagem se faz necessário compreender o que significa especificamente gestão democrática e o que ela representa.

Para Levinski, “a gestão democrática implica assumir um projeto que privilegia o diálogo, que descentraliza o poder, que rompe com a dicotomia entre os que pensam e os que executam, que cria espaço para a fala e a escuta” (2008, p. 13). Isto é, exige das gestões um comprometimento em construir cotidianamente vivências democráticas com todos os atores que justificam a existência de um sistema municipal de ensino. Tarefa essa que requer muitas mobilizações, esforços e desejos encontrados no exercício na gestão.

Na concepção de Ferreira “a gestão democrática da educação, enquanto construção coletiva da organização da educação, da escola, da instituição, do ensino, da vida humana, faz-se na prática, quando se tomam decisões sobre o projeto pedagógico” (2001, p. 310). A complexidade do exercício de uma gestão democrática exige práticas orientadas pelo diálogo, escuta, investigações, estudos, reflexões e democracia. Na articulação entre os conceitos de participação e democracia, Bordenave salienta que: “Democracia é um estado de participação” (1994, p.8. Apud LUCE; MEDEIROS, 2006, p.17). Tal ideia reafirma que a gestão democrática é antes de tudo uma decisão político-pedagógica fortalecida em princípios que acreditam na potência da coletividade para a construção de caminhos mais justos, humanos, onde todos caibam e tenham acesso à educação. Há muitos elementos que respaldam essa perspectiva democrática vivida na complexidade do cotidiano, em especial a participação. Na compreensão de Luce e Medeiros:

Todos os níveis de participação devem estar presentes nos processos democráticos, pois não basta fazer parte, o que pode ser exercido, o que pode ser exercido de forma passiva, mas avançar para a apropriação das informações, a plena atuação nas deliberações, das mais simples às mais importantes, exercendo o controle e avaliação sobre o processo de planejamento e execução (2006, p. 17).

Os processos participativos se configuram em estratégias que manifestam as inquietações, os desejos, a necessidade do sujeito, ao mesmo tempo que desafia, fazendo pensar, repensar, comprometendo-se com os processos democráticos. Assumindo uma responsabilidade política, emancipatória e formativa. Assim, a participação se constitui em um princípio e ao ser um princípio efetiva a descentralização do poder e chama para o processo, para a responsabilidade compartilhada, a cumplicidade do que está se propondo e vivenciando. Portanto, deve estar presente em todos os níveis, em especial, decisórios.

De acordo com Gadotti e Romão “a participação influi na democratização da gestão e na qualidade de ensino: todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola” (1997, p. 16. apud LIBÂNEO, 2005, p. 330). A escola deixa de ser um espaço apenas para alguns ao abrir as portas e transformar-se em um lugar aberto para aprendizagens em comunidade, promovendo interação com a sociedade civil garantindo a vivência da gestão democrática.

A participação como já mencionado acima perpassa diferentes níveis e modalidades, existem muitas possibilidades para garantir esse princípio, entre eles, os conselhos de classe, associações de pais e mestres, líderes de turmas, grêmios estudantis, instâncias com diferentes representações no ambiente escolar que conseqüentemente ao terem espaço de participação abre-se o espaço para o diálogo e a escuta. Tão importante quanto participar, é capacidade de dialogar com o outro e mais ainda, escutar o que o outro tem a dizer. Esse movimento promove formação humana que forma e transforma. Não somos os mesmos, tão pouco pensamos o mesmo depois de uma escuta atenta e diálogo comprometido. Escutar é sempre um convite para ocupar um outro lugar, com outra perspectiva, outra compreensão, sob outra ótica.

Daí a importância de discutir formação, sobretudo, formação humana, logo, continuada, pois os seres humanos estão em constante evolução, amadurecimento, autoconstrução, parte constituinte do processo participativo. Para Ferreira, “é preciso pensar a formação como fonte de vida, da inesgotável fonte de vida que instrumentaliza e permite as condições de viver ou reivindicar viver plenamente.” (2008, p. 52).

Podemos compreender a formação sob a luz da relevância em conceber elementos necessários para transcender os limites da consciência ingênua, restritiva e submissa, uma formação capaz de promover transformação profunda que nos tire do lugar que estávamos e nos permita avançar. Afinal, é dessa formação que depende o projeto educacional inclusivo e qualificado que tanto desejamos para as próximas gerações.

A importância da formação humana em sua totalidade é crucial, principalmente no ambiente escolar, é essencial uma formação intencional e dedicada aos princípios da cidadania e democracia, realizado de maneira comprometida e qualificada.

Outra categoria que caminha lado a lado da participação garantindo-a na prática é o diálogo. Segundo Freire, a "disponibilidade para o diálogo" implica em uma postura de "abertura respeitosa aos outros" (2021, p. 133), permitindo viver outras experiências até então desconhecidas e reconhecendo que estamos em constante formação, que somos eternos aprendizes inquietos e curiosos. O diálogo como princípio inegociável de abertura ao mundo possibilita a potencialização de todos os agentes educativos. Ao adotar essa abordagem, a escola pode ser enriquecida de forma positiva pela integração das práticas comunitárias, pela promoção da liberdade e autonomia nos ambientes de educação informal, bem como pela vivacidade e dinamismo do cotidiano e das experiências vividas por outros.

O diálogo promove a transparência e legitimidade das decisões tomadas ao permitir que diferentes perspectivas sejam consideradas e debatidas, o diálogo enriquece o processo decisório fortalecendo o senso de pertencimento, coletividade, surge de encontros, seja entre iguais, seja entre indivíduos diferentes sendo uma das formas originais da existência humana, um fenômeno que promove a humanização de mulheres e homens em comunhão com outras mulheres e homens. Na gestão democrática, o diálogo não se limita apenas à comunicação unilateral, mas sim a um processo contínuo de interação, escuta ativa e respeito mútuo entre a comunidade escolar.

Ainda na perspectiva de Freire para pensar os processos de gestão, mencionamos a amorosidade e a humildade, fundamentais para a constituição de uma escola humanizada. Amorosidade compreendida como atitude de cuidado e respeito em relação aos outros e uma forma de estabelecer conexão autêntica reconhecendo a individualidade dos sujeitos. A humildade enquanto qualidade importante que permite abertura às perspectivas e experiências dos outros, que os torne capazes de questionar suas próprias suposições e crenças. A amorosidade permite que os gestores se relacionem com a comunidade escolar de modo respeitoso, já a humildade permite abertura às perspectivas e experiências dos outros.

Para tanto, pensemos no profissional responsável por desempenhar a formação continuada na escola, o coordenador pedagógico, é ele quem fará a articulação e promoverá a formação aqui destacada garantindo o exercício da práxis docente, bem como, dos princípios que atravessam a gestão democrática e a formação que promove o desenvolvimento integral dos estudantes.

## O coordenador pedagógico no processo formativo da Educação Integral

*A missanga, todos a veem.  
Ninguém nota o fio que, em colar vistoso, vai compondo as missangas.  
Mia Couto.*

Considerando a base epistemológica da educação integral e a concepção de gestão democrática - a necessária, destacamos que o coordenador pedagógico tem papel fundamental no processo de formação continuada que é aqui compreendido como impulsionador, sustentador e avaliador das práticas que pretendem materializar o projeto decidido na escola.

A qualificação das práticas pedagógicas e formativas das escolas não são frutos isolados do trabalho de um ou outro, mas sim de um coletivo, em geral, mobilizado pela figura do coordenador pedagógico. É ele quem desempenha papel fundamental na formação de quem forma, liderando uma grande rede de aprendizagens que fortalecem a educação ampliada nos princípios aqui destacados.

Entretanto, esse é um processo moroso, pois o coordenador enfrenta o desafio de não se deixar ser o profissional que só apaga incêndios e resolve urgências e emergências diante das demandas que fazem parte do fluxo escolar e do conjunto de tarefas que também compõem o seu ofício, mas não é e não deve ser a principal atribuição do cargo. Essa sem dúvidas, se torna o maior obstáculo quando não há um plano de ação fortalecido para embasar o trabalho. Na ausência dessa organização e planejamento, a tendência é fazer tudo, mas ao final do dia sentir-se como se nada tivesse feito. A sua principal função deveria ser a formação, como abastecimento, como revigoramento, como subsídio indispensável para o exercício da práxis.

O coordenador representa uma figura mobilizadora e articuladora dos processos pedagógicos, mesmo que assim como o fio das missangas não seja percebido, mas é na sua representação que o processo tem garantia. Cabe a ele envolver estudantes, professores, famílias e funcionários, mobilizando diferentes estratégias a fim de garantir a participação ativa de toda comunidade escolar.

Para Vasconcellos, “a coordenação pedagógica é a articuladora do Projeto Político-Pedagógico da instituição no campo pedagógico, organizando a reflexão, a participação e os meios para a concretização dos mesmos” (2019, p. 128-129). É o coordenador que deve estar sempre em busca de um processo formativo qualificado e

humanizado para efetivar o objetivo da escola quanto aos processos de desenvolvimento e aprendizagem de todos os estudantes.

Pensar uma escola potente, com um currículo vivo, com estudantes protagonistas do seu processo de aprendizagem, professores envolvidos com a proposta da escola, comunidade escolar presente, participando das decisões, contribuindo para a construção de um projeto de mundo coletivamente, implica considerar a coordenação pedagógica como o espaço que mobiliza, provoca, instiga, impulsiona e conduz um projeto com todos que fazem a escola.

Nessa perspectiva, os principais aliados da coordenação se tornam os professores, são eles que fazem acontecer na prática, que realizam a transposição do decidido, do estudado, do refletido. Segundo Medina, “é o trabalho do professor (...) que dá sentido ao trabalho do supervisor no interior da escola”. O trabalho do professor abre o espaço e indica o objeto da ação/reflexão” (2004, p. 32).

Dentre as múltiplas funções exercidas pela coordenação pedagógica, ser amparo dos professores é uma das principais funções. É o coordenador o responsável por impulsionar e provocar permanente reflexão sobre as práticas desenvolvidas em sala de aula. “Se espera que o mesmo desenvolva ações baseadas na reflexão sobre o processo pedagógico, onde o professor se torna o principal instrumento dessa reflexão e não um agente a ser controlado no interior das escolas.” (MAIO; SILVA; LOUREIRO, 2010, p. 38).

Alarcão e Tavares corroboram ao mencionar que “a função do supervisor é de ajudar o professor a tornar-se um bom profissional, para que os seus alunos aprendam melhor e se desenvolvam mais” (1987, p. 39. apud MAIO; SILVA; LOUREIRO, 2010, p. 39). Logo, não cabe uma coordenação pedagógica ausente, distante e falta de compromisso com a formação continuada do grupo de professores. Assim, o supervisor é a figura que tem o papel de acompanhar, contribuir, dar o suporte necessário a partir de diferentes estratégias que permitam o professor desenvolver um trabalho de qualidade.

Para tanto, se faz necessário que o coordenador desenvolva habilidades importantes nesse exercício de coordenar uma escola, entre elas a capacidade de liderança. Zumpano e Almeida referem que, “por meio da liderança do coordenador pedagógico, é possível envolver os professores em grupos de estudo para refletir coletivamente e produzir conhecimentos que tenham significado especial para o agir docente” (2012, p. 188. Apud SARTORI; PAGLIARIN, 2016, p. 188)”. Essa ação de pensar sobre o que se pensa, o que se acredita, de fazer uma análise crítica da sua prática pedagógica precisa ser construída, em especial, quando não se tem esse princípio como ponto de partida. Exigindo da coordenação a capacidade de se relacionar com flexibilidade entre os grupos, tanto professores, quanto

estudantes, de envolver, aproximar e ganhar confiança para que as primeiras mudanças aconteçam.

Sartori e Pagliarin destacam que “o ato de coordenar a ação pedagógica na escola representa muito mais do que envolver-se com o dinâmico processo de ensinar e aprender, o que envolve relações interpessoais entre coordenador-professor e professor-aluno” (2016, p. 195). Tais características e habilidades revelam uma decisão político pedagógica, revelam intencionalidade e desejo de fazer a diferença. O “sucesso” de uma escola atravessa o ato de coordenar e requer processos firmados na tríade ação-reflexão-ação, práxis referida anteriormente. Tendo como norte a busca por uma educação de qualidade, inclusiva, onde todos caibam e tenham o direito de pertencer. “O sentido de “ser coordenador” enlaça-se ao desafio de que suas ações, por não serem neutras, precisam entrecruzar-se com a totalidade da dinâmica escolar, tendo como foco a transformação das práticas escolares.” (SARTORI; PAGLIARIN, 2016, p. 196).

Desse modo, é fundamental que a coordenação pedagógica assuma de fato o seu papel perante o grupo, declare o seu compromisso, as suas convicções, se apresentando enquanto um agente formador que está com o colegiado para potencializar os processos pedagógicos da instituição, amparada no protagonismo de professores e estudantes ao serem as figuras que fazem a escola acontecer cotidianamente.

A coordenação assume a responsabilidade de organizar e unificar o trabalho na abordagem interdisciplinar. Atuando na capacitação tanto individual quanto coletiva de cada professor, ao mesmo tempo em que fomenta a consolidação do grupo como um todo e garante que o Projeto Político-Pedagógico se efetive nas práticas escolares.

A partir das discussões estabelecidas aqui, compreende-se a atuação do coordenador pedagógico sustentado pela responsabilidade de articular a vivência dos princípios que orientam um processo de gestão democrática garantindo uma educação humanizadora, acolhedora e transformadora. Capaz de olhar para os seus estudantes e professores como sujeitos inventores, pesquisadores, criativos, curiosos e desejanter de aprendizagens que se constituem para além da sala de aula.

### **Considerações finais**

As reflexões pautadas no texto revelam a importância da educação na formação humana. É através de um projeto educacional que amplia horizontes para além dos muros da

escola concebendo processos formativos que dialogam com o território, com os saberes da ciência, mas também da empiria que avançaremos em direção à educação de qualidade para todos.

A escrita do artigo é fruto de muitas inquietações no campo da educação, sobretudo da Gestão Escolar, que foram impulsionando a busca por outros caminhos, outras possibilidades firmadas em decisões, fundamentos e compromissos que contribuem na construção de um mundo melhor através da educação.

A concepção de Educação Integral compreendida aqui como o processo de desenvolvimento humano que acontece ao longo da vida e responde às demandas do século, exige uma concepção de gestão democrática, que agrega, integra, compartilha, inclui e conseqüentemente na conduta da coordenação pedagógica firmada nos princípios que humanizam e transformam, sobretudo, ao garantir o exercício da práxis a fim de ressignificar as práticas pedagógicas.

Não há dúvidas que a escola é o locus central para uma sociedade melhor, mais humana, fraterna, civilizatória, mas para isso é fundamental ressignificar o currículo escolar com outras vivências educativas capazes de fazer o enfrentamento dos desafios presentes no cotidiano escolar, com o intuito de promover o desenvolvimento integral de todos que integram o mundo escolar.

No processo de Educação Integral reafirmamos o trabalho da coordenação pedagógica no tecimento e efetivação, com seus pares, da formação continuada. Os momentos formativos que implicam reflexão sobre a prática, escuta, estranhamento do cotidiano, estudo e projeção alicerçam e qualificam a transposição da proposta da escola assumida coletivamente.

Por fim, salientamos que um processo de Gestão Escolar necessário na perspectiva da Educação Integral, está imbuído de intencionalidades que tornam a escola um espaço humanizado, de aprendizagens significativas e práticas coletivas. Tal processo densifica seu estar sendo por meio da formação continuada e da interlocução com os diferentes territórios, com as gentes que dão vida ao mundo escolar, que traça uma bonita travessia em nome da formação humana de todos e todas, pois, como destaca Freire: “ninguém caminha sem aprender a caminhar, sem aprender a fazer o caminho caminhando, refazendo e retocando o sonho pelo qual se pôs a caminhar” (1992, p. 79).

## **Referências**

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília: Senado Federal, Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. Lei Nº 14.640, De 31 De Julho De 2023. Diário Oficial da União. Brasília, 2023. Disponível em: <[L14640 \(planalto.gov.br\)](http://L14640(planalto.gov.br))>.

BRASIL. Ministério da Educação. Educação Integral: texto referência para o debate nacional. Brasília, 2009. (Série Mais Educação). Disponível em: <[cadfinal\\_educ\\_integral.pdf \(mec.gov.br\)](http://cadfinal_educ_integral.pdf(mec.gov.br))>.

BRASIL. Portaria n. 1.144/2016, de 10 de abril de 2016. Diário Oficial da União. Brasília, 2016. Disponível em: <[Programa Novo Mais Educação - Ministério da Educação \(mec.gov.br\)](http://Programa_Novo_Mais_Educacao_-_Ministerio_da_Educacao(mec.gov.br))>.

BRASIL. Portaria n.17, de 20 de abril de 2007. Diário Oficial da União. Brasília, 2007. Disponível em: <[portaria normativa interministerial no- 20, de 24 de abril de 2007 \(mec.gov.br\)](http://portaria_normativa_interministerial_no-20_de_24_de_abril_de_2007(mec.gov.br))>.

FERREIRA, N. S. C. Formação humana, práxis e gestão do conhecimento. In: FERREIRA, N. S. C. BITTENCOURT, Agueda Bernadete (Orgs.). Formação humana e gestão da educação: a arte de pensar ameaçada. São Paulo: Cortez, 2008, p. 51-82.

FERREIRA, L. S. Gestão do pedagógico: de qual pedagógico se fala?. Currículo sem Fronteiras, v.8, n.2, p. 176-189, Jul/Dez 2008. Disponível em: <[gestão do pedagógico: qual pedagógico \(curriculosemfronteiras.org\)](http://gestao_do_pedagogico_qual_pedagogico(curriculosemfronteiras.org))>.

FERREIRA, N. S. C. AGUIAR, Márcia Ângela da Silva (Org.). Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos. 2 ed. São Paulo: Cortez, 2001, p. 310.

FREIRE, P. Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa. 68º ed. Rio de Janeiro/São Paulo: Paz e Terra, 2021, p. 133.

FREIRE, P. Pedagogia da Esperança: um reencontro com a pedagogia do oprimido. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992, p. 79. Disponível em: <[Obras de Paulo Freire \(coletivopaulofreire.org\)](http://Obras_de_Paulo_Freire(coletivopaulofreire.org))>.

GILL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4ªed. São Paulo: Atlas, 2002, p. 44.

LIBÂNEO, JC. O sistema de organização e de gestão da escola: teoria e prática. In: LIBÂNEO, JC; OLIVEIRA, J. F; TOSCHI. Educação Escolar: políticas, estrutura e organização. 2º ed. São Paulo: Cortez, 2005, p. 315-351.

LEVINSKI, E. Z. A dimensão político-pedagógica do processo participativo no ensino público municipal de Getúlio Vargas – RS. 2008. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

MAIO, N; SILVA, H. S; LOUREIRO, A. A supervisão: funções e competências do supervisor. EduSer, v. 2, n. 1, 2010.

MEDEIROS, I. L. P; LUCE, M. B. Gestão Democrática na e da educação: concepções e vivências. In: LUCE, M. B. MEDEIROS, I. L. P. (Org). Gestão escolar democrática: concepções e vivências. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006. p. 15-25.

SARTORI, J. PAGLIARIN, L. L. P. O coordenador pedagógico: limites e potencialidades ao atuar na educação básica. Revista Espaço Pedagógico, v. 23, n. 1, 2016.