



Universidade de Brasília

Ministério da Educação

Centro de Estudos Avançados Multidisciplinares

Centro de Formação Continuada de Professores

Secretaria de Educação do Distrito Federal

Escola de Aperfeiçoamento de Profissionais da Educação

Curso de Especialização em Coordenação Pedagógica

O TRABALHO DO COORDENADOR PEDAGÓGICO PARA PROMOÇÃO DE UM AMBIENTE ESCOLAR DEMOCRÁTICO

Viviane Costa Moreira

Professora-orientadora Shirleide Pereira da Silva Cruz

Professora monitora-orientadora MSc. Simone Braz Ferreira Gontijo

Brasília (DF), Maio de 2013

Viviane Costa Moreira

**O TRABALHO DO COORDENADOR PEDAGÓGICO PARA
PROMOÇÃO DE UM AMBIENTE ESCOLAR DEMOCRÁTICO**

Monografia apresentada para a banca examinadora do Curso de Especialização em Coordenação Pedagógica como exigência parcial para a obtenção do grau de Especialista em Coordenação Pedagógica sob orientação da Professora-orientadora Dra. Shirleide Pereira da Silva Cruz e da Professora monitora-orientadora MSc. Simone Braz Ferreira Gontijo.

TERMO DE APROVAÇÃO

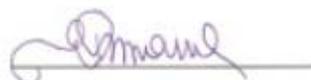
Viviane Costa Moreira

**O TRABALHO DO COORDENADOR PEDAGÓGICO PARA
PROMOÇÃO DE UM AMBIENTE ESCOLAR DEMOCRÁTICO**

Monografia aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Especialista em Coordenação Pedagógica pela seguinte banca examinadora:



Profa. Dra. Shirleide Pereira da Silva Cruz -
UnB (Professora-orientadora)



Prof. MSc. Eliane Melo de Moura Correia-
IESB/UniCeuB (Examinadora externa)

Brasília, 18 de Maio de 2013

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, esposo e familiares pelo apoio em momentos importantes da minha vida. Aos professores do curso de especialização pela compreensão, atenção e orientação.

AGRADECIMENTOS

Meus agradecimentos especiais a Deus pela inspiração para conduzir este trabalho, pelo dom da vida e proteção em todos os momentos.

A todos aqueles que contribuíram para que a conclusão deste trabalho se tornasse possível:

A professora tutora das disciplinas do curso Maria do Rosário Rocha Caxangá, pelo apoio em momentos decisivos.

A minha monitora-orientadora Simone Braz Ferreira Gontijo, pela paciência e dedicação.

A todos os profissionais da escola pesquisada, pela participação.

Ao meu esposo Fausto de Sousa Faula, pelo apoio e compreensão.

Talvez não tenhamos conseguido fazer o melhor,
mas lutamos para que o melhor fosse feito.
Não somos o que deveríamos ser,
Não somos o que iremos ser,
Mas, graças a Deus,
Não somos o que éramos.

Martin Luther King

RESUMO

O estudo objetivou analisar o papel do coordenador pedagógico na construção de um trabalho pedagógico que contribua para a democratização do espaço escolar. Para tanto, procurou-se identificar o papel que o coordenador pedagógico desenvolve na unidade escolar, o que os integrantes da gestão esperam dele, investigando quais ações puderam ser desenvolvidas para a promoção da democratização do espaço escolar. No referencial teórico destaca-se o princípio da gestão democrática, enfocando que a unidade escolar deve organizar o seu trabalho pedagógico, a partir dele e da gestão participativa, tendo como marco a construção coletiva do projeto político-pedagógico, com vistas na emancipação humana. A pesquisa foi desenvolvida em uma escola pública do Paranoá, a partir de uma abordagem qualitativa, caracterizando-se como um estudo de caso. Foi aplicado um questionário ao diretor e vice-diretor, secretário escolar, orientador educacional, supervisor, coordenador pedagógico e professores. A pesquisa identificou que o trabalho do coordenador pedagógico não tem contribuído para a democratização do espaço escolar, pois os aspectos administrativos têm sobressaído em relação aos pedagógicos, o que compromete sua atividade na escola. O projeto Político Pedagógico, articulador da gestão participativa, não tem criado unidade no ambiente escolar, sendo esse pouco valorizado, pois foi construído com intuito de cumprir uma determinação legal.

Palavras-chave: gestão democrática, projeto político pedagógico, coordenador pedagógico.

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Motivação para o exercício da função	24
GRÁFICO 2 – Participação do coordenador pedagógico e diretor em sala de aula.....	26
GRÁFICO 3 – Frequência de reuniões de trabalho entre professores e equipe gestora	27
GRÁFICO 4 – Participação dos professores nas reuniões de pais e mestres	29
GRÁFICO 5 – Participação dos professores na elaboração do projeto Político Pedagógico	30
GRÁFICO 6 – Ambiente escolar democrático	31
GRÁFICO 7 – Quantitativo de pais que participaram das reuniões de pais e mestres	32
GRÁFICO 8 – Recebimento de informações em tempo hábil pelos pais para participarem das decisões da escola	33
GRÁFICO 9 – Participação dos pais na elaboração do projeto Político Pedagógico	34
GRÁFICO 10 – Participação da escola nos projetos sociais desenvolvidos na comunidade	35

LISTA DE TABELAS

TABELA 1- Papel atual que o coordenador desenvolve na Unidade Escolar42

TABELA 2 – O papel que o coordenador deve desenvolver para democratizar o espaço escolar44

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
REFERÊNCIAL TEÓRICO	12
1.POLÍTICAS E GESTÃO NA EDUCAÇÃO BÁSICA BRASILEIRA	12
2.O PRINCÍPIO DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E SUA EFETIVAÇÃO	15
3.O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO COMO EIXO ARTICULADOR DO TRABALHO COLETIVO	18
METODOLOGIA	21
ANÁLISE DE DADOS	24
CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	48
APÊNDICE	50

INTRODUÇÃO

A implantação de um processo democrático não acontece como um passe de mágica, ou seja, os resultados não são imediatos, e muitas dificuldades (descrédito, descompromisso, falta de tempo, etc...) serão encontradas neste caminho. Neste contexto, a coordenação pedagógica caracteriza-se como um espaço estratégico de articulação e mediação dos diferentes saberes e conflitos existentes no interior da unidade escolar e permeiam todas as relações entre os diferentes sujeitos que compõem este espaço.

Considerando esse contexto, essa pesquisa questiona qual o papel do coordenador pedagógico na construção de um trabalho pedagógico que contribua para a democratização do espaço escolar?

Na atual conjuntura a resposta a esta questão é um dos grandes desafios enfrentados pela coordenação pedagógica, apesar de estarmos vivendo um processo de construção da gestão democrática em nossas unidades escolares, motivados em parte, pela Lei nº 4751 de 07 de fevereiro de 2012, que dispõe sobre o sistema de ensino e a gestão democrática do sistema público do Distrito Federal.

Diante dessa realidade vivida pela coordenação pedagógica, será importante deflagrar a prática do planejamento participativo, com foco na solução dos problemas detectados no ambiente escolar e mesmo com este panorama, não é perceptível a motivação e a crença de transformação da realidade por parte dos gestores, docentes e comunidade da escola. Pouco interesse é despertado em torno da democratização da escola e parece que existe certo descrédito com relação à efetividade do tema.

Uma das possibilidades é colocar o princípio da participação como alicerce de todas as ações que serão desenvolvidas na unidade escolar. A construção do Projeto Político Pedagógico, neste sentido, desponta como estratégia para democratização. Momento de reunir o número maior de pessoas possíveis, refletindo sobre os fins e princípios da educação, concepções, currículo, autonomia e todas as possibilidades que a construção coletiva desencadeia. A prática do planejamento participativo na Unidade Escolar é uma alternativa viável para a superação da descrença que gira entorno de sua prática e da burocratização.

Neste contexto, o coordenador enquanto líder na gestão pedagógica da unidade escolar deve buscar aprimorar sua prática. “A liderança se assenta sobre o domínio de competências necessárias para a atuação em sua área profissional e uma visão de conjunto que permite

oferecer o sentido do trabalho da escola” (LUCK, 2008, p.126). Sem uma formação consistente, ausência de conhecimento do contexto escolar, torna-se difícil motivar as pessoas para a participação, e desencadear um processo de mudança.

Compreender o papel atual que o coordenador pedagógico desenvolve na unidade escolar e identificar qual o papel esperado que ele desenvolva pelos profissionais da escola, como forma de refletir sobre o cotidiano na coordenação pedagógica, investigando quais ações podem ser desenvolvidas pelo coordenador pedagógico para promover a promoção da democratização do espaço escolar com vistas à superação da fragmentação do trabalho e a efetivação do princípio da gestão democrática, é o caminho que será percorrido por este trabalho em constante diálogo com os autores que dão sustentação a pesquisa.

O referencial teórico da pesquisa reflete sobre as políticas e gestão na educação básica brasileira, sobre o princípio da gestão escolar democrática e sua efetivação, enfocando o projeto político pedagógico como eixo articulador do trabalho coletivo. Posteriormente, apresenta-se a metodologia de modo a constituir-se a análise crítica dos dados coletados.

REFERENCIAL TEÓRICO

1. POLÍTICAS E GESTÃO NA EDUCAÇÃO BÁSICA BRASILEIRA

O sexto artigo da Constituição Federal de 1988 destaca como direitos sociais, a educação, a saúde, a alimentação, o trabalho, a moradia, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados. As políticas públicas, no geral, se originam desses direitos, numa tentativa do Estado de proporcionar o bem estar da sociedade.

As políticas públicas são entendidas neste trabalho como o “Estado em ação” (MULLER, 1987). Neste sentido, o Estado organiza um conjunto de ações, metas, planos e toma decisões voltadas para a resolução de problemas identificados na sociedade. Hofling (2001) afirma “é o Estado implantando um projeto de governo, através de programas, de ações voltadas para setores específicos da sociedade” (p.1).

As políticas públicas são formuladas a partir das expectativas da sociedade, mas nem sempre correspondem aos anseios da sociedade. É impossível pensar no Estado fora de um projeto político ou de uma teoria social sem ser para a sociedade (HOFLING, 2001). As políticas públicas estão sempre a serviço de um projeto de sociedade vinculado aos governantes que estão no poder.

As políticas educacionais, no contexto das políticas públicas, emanam do Estado e implicam em escolhas e decisões do governo articulados ou não a sociedade civil organizada. Nessa perspectiva,

[...] ações pontuais voltadas para maior eficiência e eficácia do processo de aprendizagem, da gestão escolar e da aplicação de recursos são insuficientes para caracterizar uma alteração da função política deste setor. Enquanto não se ampliar efetivamente a participação dos envolvidos nas esferas de decisão, de planejamento e de execução da política educacional, estaremos alcançando índices positivos quanto à avaliação dos resultados de programas da política educacional, mas não quanto à avaliação política da educação (HOFLING, 2001, p.39).

A educação como direito de todos, não pode ser construída na revelia dos protagonistas do processo educacional. Conforme destaca Hofling (2001) é preciso ampliar a participação dos envolvidos objetivando a construção de políticas educacionais que realmente atendam as necessidades dos sujeitos de direitos a que se destinam, não podendo ser formuladas apenas com a participação de seus organismos internos.

Todos os processos que envolvem a educação, desde a definição da quantidade de dias letivos, horas aulas, projetos a serem implantados nas escolas, sofrem a interferência das políticas educacionais. Quantos projetos chegam à escola, descontextualizados da realidade da comunidade atendida e precisam ser executados? Se houvesse maior participação de gestores, professores, comunidade e alunos na definição destas políticas, a realidade seria outra.

No micro contexto escolar, cabe à gestão escolar o desafio de colocar em prática as diretrizes traçadas pelas políticas, apesar das especificidades que, muitas vezes, não condizem com o que foi determinado. Neste sentido, Lück (2009) afirma que:

A gestão escolar constitui uma das áreas de atuação profissional na educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos (p.23).

Todo o planejamento, organização, coordenação, dentre outros aspectos destacados acima, devem ser priorizados pela gestão escolar, com foco na consolidação da aprendizagem. Assim, a construção da gestão democrática é o caminho para o enfrentamento deste desafio. Paro (1997), afirma que:

A democracia, enquanto valor universal e prática de colaboração recíproca entre grupos é um processo globalizante que, tendencialmente, deve envolver cada indivíduo, na plenitude de sua personalidade. Não pode haver democracia plena sem pessoas democráticas para exercê-la. A prática de nossas escolas está muito longe de atender ao requisito implícito nesta premissa. Dificilmente teremos um professor relacionando-se de forma consequente num processo de participação democrático da comunidade na escola se sua relação com os alunos em sala de aula continua autoritária (p. 25).

Esse é um processo que deve ser liderado pelo diretor em parceria com o coordenador pedagógico, fazendo valer a autonomia pedagógica e financeira concedida pelo sistema educacional, o qual a escola pertence. “Na escola, o diretor é o profissional a quem compete à liderança e organização do trabalho de todos os que nela atuam, de modo a orientá-los no desenvolvimento de ambiente educacional capaz de promover aprendizagens e formação dos alunos” [...] (Lück, 2009, p.17).

Importante também será a condução do processo levando em consideração o que Ferreira (2006) destaca sobre a gestão da educação, ao considerar que:

[...] no contexto das transformações que ocorrem no mundo do trabalho e das relações sociais, na era da globalização e na chamada sociedade do conhecimento, passa por um momento de profundas transformações se

constituindo de um conjunto de diferentes medidas e construções que objetivam (p. 1349).

A equipe gestora deverá ter uma postura de busca constante de novos conhecimentos para gerir a unidade escolar no contexto atual da sociedade do conhecimento, das constantes transformações do mundo globalizado. Neste contexto Lück (2009) afirma que:

A sociedade atual, marcadamente orientada pela economia baseada no conhecimento e pela tecnologia da informática e da comunicação, apresenta intensa dinâmica social, relações e influências globalizadas que, ao mesmo tempo, constituem-se em oportunidades culturais estimulantes e interessantes a todas as pessoas e organizações, assim como desafios e exigências extraordinários. Nesse contexto, a educação se torna imprescindível como ação contínua e permanente, demandando das instituições que a promovem, a necessidade de reinventar-se e melhorar suas competências continuamente (p. 16).

Esta capacidade de reinvenção, partindo da dinâmica social local para o global, faz toda diferença na condução da Unidade Escolar, desafiando a todos e a todas na busca de novos caminhos amparados pelas inovações tecnológicas, pela revolução da comunicação. A escola não pode fechar-se em seus muros e continuar desenvolvendo o seu trabalho da mesma forma, ignorando esta nova conjuntura.

2. O PRINCÍPIO DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E SUA EFETIVAÇÃO

A Constituição Federal de 1988, na seção I, artigo 206, trata dos princípios para ministrar o ensino, destacando no inciso VI a gestão democrática do ensino público, na forma da lei. Este princípio deve organizar o trabalho pedagógico na escola, uma vez que “a gestão democrática da educação constrói, coletivamente, através da participação, da cidadania da escola e de seus integrantes” (FERREIRA, 2006, p. 1352).

Dourado (2006) afirma que a gestão democrática da educação, é um:

[...] processo de aprendizagem e de luta política que não se circunscreve aos limites da prática educativa, mas vislumbra, nas especificidades dessa prática social e de sua relativa autonomia, a possibilidade de criação de canais de efetiva participação e de aprendizado do “jogo” democrático e, conseqüentemente, do repensar das estruturas de poder autoritário que permeiam as relações sociais e, no seio dessas, as práticas educativas (p.79).

O que vivenciamos no interior das unidades de ensino mostra que este princípio ainda não se efetivou no cotidiano escolar, apesar de constar na carta magna, de estar referendado na lei de Diretrizes e bases da Educação Nacional Lei nº 9394/96 (LDB) e de constar no Projeto Político Pedagógico das instituições de ensino. Veiga (2001) afirma que:

Para que a escola possa exercer suas incumbências definidas pela legislação, ela deverá ser estatal quanto ao funcionamento, democrática quanto à gestão e pública quanto à destinação. O grande desafio da escola está em garantir um padrão de qualidade técnica e política para todos e que não apenas respeite a diversidade local, social e cultural, mas entenda que o aluno é o sujeito concreto, real, histórico, social e ético do processo educativo (p.55).

A gestão democrática da educação, como explica Dourado (2006) é um:

[...] processo de aprendizagem e de luta política que não se circunscreve aos limites da prática educativa, mas vislumbra, nas especificidades dessa prática social e de sua relativa autonomia, a possibilidade de criação de canais de efetiva participação e de aprendizado do “jogo” democrático e, conseqüentemente, do repensar das estruturas de poder autoritário que permeiam as relações sociais e, no seio dessas, as práticas educativas (p.79).

Como processo de aprendizagem e luta não se efetiva rapidamente, faz-se necessário planejar todos os passos embasados em referencial teórico claro e consistente, com princípios, objetivos, estratégias, capazes de inspirar os membros da comunidade escolar a enfrentarem juntos os desafios desta construção. A criação de canais de efetiva participação entre alunos, professores, gestores, funcionários dos serviços de apoio educacional, pais e comunidade em geral, fazem total diferença neste processo.

Entende-se que a construção de uma gestão democrática na escola passa pela implantação, na unidade escolar, de uma gestão participativa, que deve ter como marco a construção do Projeto Político Pedagógico (PPP), com vistas ao atendimento integral do estudante. Veiga (1996) assevera que:

[...] primeira ação que me parece fundamental para nortear a organização do trabalho da escola é a construção do projeto pedagógico assentado na concepção de sociedade, educação, escola que vise à emancipação humana. Ao ser claramente delineado, discutido e assumido coletivamente ele se constitui como processo. E, ao se constituir em processo, o projeto político-pedagógico reforça o trabalho integrado e organizado da equipe escolar, enaltecendo a sua função primordial de coordenar a ação educativa da escola para que ela atinja o seu objetivo político-pedagógico (p.157).

O processo de elaboração deste instrumento de autonomia da escola favorece a instituição de uma nova organização do trabalho pedagógico baseado em relações horizontais, que contemplem os saberes dos diferentes atores do processo de ensino e aprendizagem, de modo a suscitar a elaboração de normas necessárias para garantir os interesses coletivos.

Neste sentido, Freitas (1995) destaca que:

[...] a teoria educacional formula uma concepção de educação apoiada em um projeto histórico e discute as relações entre educação e sociedade em seu desenvolvimento; que tipo de homem se quer formar; os fins da educação, entre outros aspectos. Uma teoria pedagógica, por oposição, trata do “trabalho pedagógico”, formulando princípios norteadores (p.93).

Porém, essa construção não acontece em um curto período de tempo, de forma que o processo ocorrerá ao longo de todo o ano e favorecerá novas ações/reflexões/ações, a partir de diagnósticos efetuados. É um processo contínuo.

O projeto tem uma importante contribuição no sentido de ajudar a conquistar e consolidar a autonomia da escola, criar um clima, um ethos onde professores e equipe se sintam responsáveis por aquilo que lá acontece, inclusive em relação ao desenvolvimento dos alunos (VASCONCELOS, 2002, p.21).

O projeto deve servir de fonte de inspiração, criar unidade na escola, chamar a responsabilidade e o compromisso de todos na escola. Deve servir de instrumento para a conquista da tão sonhada autonomia escolar.

Neste processo a coordenação pedagógica se caracteriza como um espaço estratégico de articulação e mediação dos diferentes saberes e conflitos existentes no interior da unidade escolar e que permeiam todas as relações entre os diferentes sujeitos que compõem este espaço.

Repensar as relações de poder e a organização do trabalho pedagógico favorece o estabelecimento de uma nova ordem e constitui um grande desafio para o coordenador pedagógico, pois o dia a dia na escola e as múltiplas tarefas desenvolvidas pelo coordenador, muitas vezes o impedem de refletir sobre as relações de poder que existem no interior na unidade escolar.

A estrutura da escola é pensada para manter a ordem social, e os coordenadores pedagógicos, no exercício de sua função, tem o potencial de contribuir para a manutenção do *status quo*, pois em seu discurso estão ocultas as relações de poder e, no desenvolvimento de suas ações, são atores no exercício deste poder. Conforme aponta Foucault (1988), “a escola é o espaço onde o poder disciplinar produz o saber” (p.171).

A construção coletiva do Projeto Político Pedagógico trará a luz, todos estes conflitos existentes no espaço escolar, o que poderá ocasionar disputas por ideias ou por espaços, as relações poderão oscilar entre o poder simbólico de Bordieu (1989) ou entrar em cena o poder formal e impessoal, amparado na influência pessoal, política e ideológica, abordados por Weber (2004).

O coordenador pedagógico exercendo seu papel de mediador deverá estar bem preparado para explicitar as relações de poder, administrar os conflitos, promover a interação social e garantir a discussão de todos os aspectos que interferem no processo de ensino e aprendizagem. A atuação do coordenador pedagógico deverá impactar na gestão e levar a uma prática educacional qualificada com vistas à superação da rigidez da hierarquização.

A tarefa é complexa, “toda a organização escolar é pensada de forma a reproduzir as relações de poder, desde a disposição das carteiras até o sistema de avaliação” Tragtenberg (2002). Será necessária a realização de permanentes análises, contextualizações e ressignificações da organização do trabalho pedagógico e da gestão escolar.

O coordenador consciente do papel social da escola realizará práticas solidárias e participativas, envidando esforços no sentido de fazer acontecer o planejamento coletivo, e assim promover a reflexão de todos os processos desenvolvidos. O Projeto Político Pedagógico é a estratégia para a construção do planejamento democrático.

O princípio da gestão democrática ganhará vida no interior de cada escola, à medida que cada coordenador pedagógico compreender a coordenação pedagógica como espaço estratégico de mediação do coletivo e de construção de uma gestão participativa.

3. O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO COMO EIXO ARTICULADOR DO TRABALHO COLETIVO

A LDB preconiza, em seu artigo 12, inciso I, “que os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de elaborar e executar sua proposta pedagógica”. O inciso VI, do mesmo artigo da LDB, descreve que as unidades escolares devem articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola.

No artigo 13, inciso I, a LDB destaca como incumbência dos docentes “participarem da elaboração da proposta pedagógica da escola” (BRASIL, 1996).

A LDB sinaliza que a construção do Projeto Político Pedagógico deve ser participativa, envolvendo direção, professores, articulando com as famílias e a comunidade, processos de integração. Sob esse prisma parece simples desenvolver este processo de construção, mas a realidade nem sempre favorece, pois essa nova organização:

[...] têm que ser pensadas em um contexto de luta, de correlações de força – às vezes favoráveis às vezes desfavoráveis. Terão que nascer no próprio “chão da escola”, com apoio dos professores e pesquisadores. Não poderão ser inventadas por alguém, longe da escola e da luta da escola (FREITAS, 1991, p. 23).

É no contexto sociocultural da escola, com suas contradições, lutas, vitórias, vidas marcadas pelas experiências vivenciadas, que será desencadeado este processo de construção, que envolve um diagnóstico fiel da realidade, sonho e ação. Para dar legitimidade a esse processo, faz-se necessário dar vez e voz a todos os sujeitos sociais que compõem este universo, superando conflitos, e assim primar pelas decisões coletivas.

O projeto político pedagógico (PPP) é instrumento de autonomia da escola e se sua construção for articulada de forma coletiva, pela equipe gestora da unidade escolar irá desencadear um processo de construção da gestão democrática.

A construção do PPP por si só não é garantia da efetivação da gestão democrática, mas se aliada a ela, houver processo democrático para escolha de diretores, os colegiados (conselho escolar, associação de pais e mestres, grêmios estudantis, dentre outros), forem implantados e cumprirem a função descrita na sua concepção, será mais um avanço. Se o sistema ao qual a escola for vinculada trabalhar, com descentralização de ações e recursos financeiros, e todos os processos de decisões forem coletivos, outro passo fundamental será concretizado, rumo ao alcance do objetivo.

O papel desempenhado pela equipe gestora neste processo é decisivo para o avanço da instituição de ensino. Neste sentido, destaca-se que:

[...] Cabe, pois a equipe diretiva favorecer um ambiente ético, superar a fragmentação do trabalho, lutar contra as relações autoritárias, que levam a comportamentos passivos, inércia, comodismo, medo de repreensões, afastando do novo, procurar reduzir a burocracia ao mínimo necessário e buscar a gestão transparente e participativa, tudo isto visando criar as condições para que a escola cumpra seu papel e os professores promovam a aprendizagem efetiva dos alunos (VASCONCELLOS, 2003, p. 205).

O coordenador pedagógico como membro da equipe gestora será o articulador, motivador, o arquiteto de percurso de todo esse processo, desempenhando seu papel de forma a promover a aprendizagem efetiva dos alunos, por meio de um trabalho bem fundamentado, junto aos professores.

Propiciar situações que permitam aprender a pensar e a realizar o fazer pedagógico, são estratégias facilitadoras que criam um ambiente construtivo, unindo diferentes atores em prol da coletividade. Além disso, transparência, postura de acolhimento e respeito são fundamentais, pois motivarão a avaliação contínua de todos os processos e são capazes de superar dificuldades de agenda, individualismo, dentre outros entraves do trabalho coletivo.

A construção o PPP é um processo permanente de reflexão/ação/reflexão, que não se finda com a elaboração do documento formal estabelecido pela LDB. É preciso mobilização constante das famílias e da comunidade, não apenas para participar da elaboração, mas também para ajudar na execução e reformulações.

Nessa mobilização cabe a utilização de diferentes meios de comunicação acessíveis ao contexto em que a escola está inserida, tais como: rádio, televisão, jornais, blog, informativo escolar, bilhetes, dentre outros. Estratégias como passeatas e apresentações culturais, também fazem a diferença.

Para avançarmos nesta construção é preciso sentir a necessidade de mudança, disposição e de muita coragem. Neste sentido, Gadotti (1994) destaca que:

[...] todo projeto supõe rupturas com o presente e promessas para o futuro. Projetar significa tentar quebrar um estado confortável para arriscar-se, atravessar um período de instabilidade e buscar uma nova estabilidade em função da promessa que cada projeto contém de estado melhor do que o presente. Um projeto educativo pode ser tomado como promessa frente a determinadas rupturas. As promessas tornam visíveis os campos de ação possível, comprometendo seus atores e autores (p. 579).

Muitos avanços já foram concretizados na construção da gestão democrática, tais como as eleições para a direção escolar, descentralização de recursos, dentre outros. Porém, essas são ações pontuais e a ruptura com o presente requer mudanças estruturais.

METODOLOGIA

Para obtermos êxito em nosso propósito de analisar o papel do coordenador pedagógico na construção de um trabalho que contribua para a democratização do espaço escolar, julgamos necessário o conhecimento e análise da realidade onde atua este profissional, representado, em nosso trabalho, por uma unidade escolar pública, pertencente a regional de ensino do Paranoá, localizada no Distrito Federal, em Brasília.

A abordagem metodológica predominante no desenvolvimento da pesquisa foi à qualitativa, pois:

[...] não se preocupa com representatividade numérica, mas sim com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização etc. Os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa se opõem ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, já que as ciências sociais têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria. Assim, os pesquisadores qualitativos recusam o modelo positivista aplicado ao estudo da vida social, uma vez que o pesquisador não pode fazer julgamentos nem permitir que seus preconceitos e crenças contaminem a pesquisa (GOLDENBERG, 1999, p. 61).

Entretanto, esta pesquisa se valeu de um instrumento de coleta de dados quantitativos (questionário), porém Gunther (2006) afirma que a pesquisa qualitativa considera o problema do objeto de pesquisa e também a necessidade de escolher os procedimentos específicos e, assim, na pesquisa qualitativa podemos utilizar instrumentos quantitativos e qualitativos, desde que a investigação tenha essa necessidade.

Para tanto, foi realizado um estudo de caso que, segundo Neves (1996), caracteriza-se pela análise profunda de uma unidade de estudo, pois:

[...] visa ao exame detalhado de um ambiente, de um sujeito ou de uma situação em particular. Amplamente usado em estudos de administração, tem se tornado a modalidade preferida daqueles que procuram saber como e por que certos fenômenos acontecem ou dos que se dedicam a analisar eventos sobre os quais a possibilidade de controle é reduzida ou quando os fenômenos analisados são atuais ou só fazem sentido dentro de um contexto específico (apud GODOY, 1995, p.25).

Nessa perspectiva, o estudo de caso é adequado para a presente pesquisa, haja vista que a pesquisa na escola buscou compreender o papel do coordenador pedagógico na construção de um trabalho pedagógico de forma que este contribua para a democratização do espaço escolar.

A pesquisa foi realizada numa escola pública da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal subordinada a Diretoria Regional de Ensino do Paranoá. A escola fundamenta

seus princípios educacionais na universalização de igualdade de acesso, permanência e sucesso, na obrigatoriedade da Educação Básica e da gratuidade escolar. A proposta é construir uma escola de qualidade, democrática, participativa e comunitária, como espaço cultural de socialização e desenvolvimento do (a) educando (a), visando também prepará-lo (a) para o exercício da cidadania, por meio da prática e cumprimento de direitos e deveres.

A escola tem como finalidade atender ao disposto na Constituição Federal, na Lei Orgânica do DF, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e no Estatuto da Criança e do Adolescente, em relação a ministrar o Ensino Fundamental e a Educação de Jovens e Adultos observadas, em cada caso, a legislação e as normas especificamente aplicáveis.

É oferecida a comunidade as seguintes modalidades de ensino: 1. Ensino Fundamental – Séries finais; 5ª. Série (6º ano) a 8ª. Série (9º ano), totalizando 1.590 alunos, distribuídos em 20(vinte) turmas por turno, conforme a seguir: a) Matutino – 03 turmas de 5ª. Série, 10 turmas de 6ª. Série; 04 turmas de 7ª. série e 03 turmas de 8ª. série e b) Vespertino – 09 turmas de 5ª. Série, 06 turmas de 6ª. Série, 04 turmas de 7ª. Série e 1 turmas de 8ª. Série; 2. Educação de Jovens e Adultos (EJA) - No período noturno, 1º, 2º e 3º segmentos, totalizando 800 alunos, sendo: 1º Segmento: 04 turmas de 1ª. a 4ª. Série; 2º Segmento: 08 turmas de 5ª. a 8ª. Série e 3º Segmento: 08 turmas do 1º ao 3º ano.

Quanto à dimensão física, a escola possui uma sala de direção, 01 biblioteca, 01 sala de apoio, 01 sala de informática, 01 sala de orientação educacional, 01 sala de artes, 01 secretaria escolar, 01 laboratório de ciências, 20 salas de aula, 01 mecanografia, 01 sala de recursos, 01 quadra poliesportiva, 02 salas de recuperação, 01 pista de Skate, 01 sala de professores, 01 pátio, 01 sala de coordenação e 01 cozinha industrial.

Utilizou-se para coleta de dados, o questionário. A escolha desse instrumento de coleta de dados leva em conta que o questionário é a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com mais exatidão o que se deseja (Cervo, 2007). Além disso, a utilização do questionário proporcionará maior agilidade e ganho de tempo para a pesquisa, haja vista que o mesmo pode ser preenchido sem a presença do pesquisador.

Os procedimentos de elaboração do questionário foram pautados nas questões relacionadas aos objetivos específicos da pesquisa: (a) identificar o papel que o coordenador pedagógico desenvolve na unidade escolar; (b) identificar qual o papel esperado do coordenador pedagógico pelos integrantes da gestão escolar; (c) investigar quais ações podem

ser desenvolvidas pelo coordenador pedagógico para a promoção da democratização do espaço escolar.

O questionário foi composto por perguntas abertas, que possibilitaram respostas livres e espontâneas, e por perguntas fechadas que contribuíram para a obtenção de respostas mais precisas e padronizadas. Foi aplicado no período de 15 março a 01 de abril e possibilitou a construção de uma visão geral do papel do coordenador para a promoção de um ambiente escolar democrático, sob a ótica dos diferentes sujeitos que atuam neste universo escolar.

A organização dos dados coletados foi realizada por meio da categorização da informação, tabulação dos dados e transformação da informação em conhecimento, por meio de reflexões sobre os resultados obtidos, a luz do referencial teórico da pesquisa.

O desafio encontrado durante a aplicação da pesquisa foi à disponibilidade dos participantes em responder ao questionário no mesmo dia. Os que solicitaram responder em casa, na maioria dos casos, não devolveram. Dos mais de 80 questionários distribuídos aos publico alvo foram preenchidos e devolvidos os seguintes: 35 de professores, 04 de coordenadores pedagógicos, 01 diretor escolar, 01 do vice-diretor, 02 supervisores, 01 orientador educacional, 02 secretários escolar. Muitos participantes não responderam todas as questões justificando que foram lotados este ano e que ainda não tiveram tempo de conhecer em profundidade o ambiente escolar. Responderam o questionário 35 professores graduados, deste total 45,7% tinham titulo de especialização e 5,7% mestrado.

ANÁLISE DOS DADOS

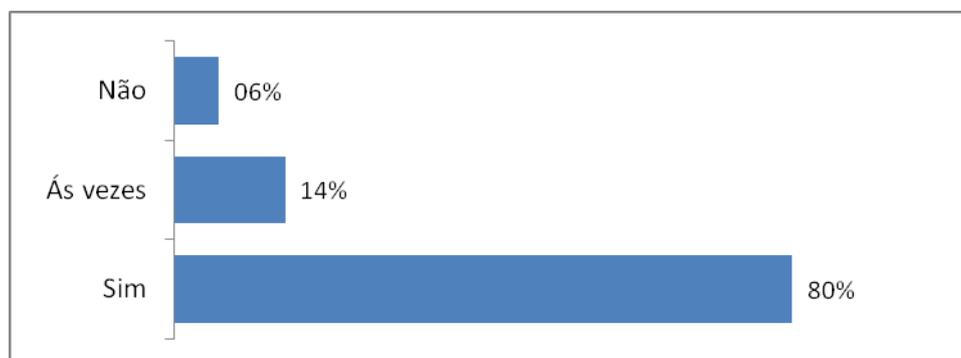
A pesquisa foi realizada no final do mês de março e início de abril em uma escola pública pertencente a regional de ensino do Paranoá, Brasília – DF e contou com a participação de 35 professores, 02 supervisores, 04 coordenadores, 01 orientador educacional, 02 secretários escolar, 01 vice-diretor e 01 diretor escolar.

O objetivo de analisar o papel do coordenador pedagógico na construção de um trabalho pedagógico que contribua para a democratização do espaço escolar foi definido pela análise de um questionário com 17 questões, de forma que a análise dos dados obtidos será apresentada por meio de gráficos relativos às questões fechadas, e a transcrição das respostas subjetivas fará uma conexão constante com autores que fundamentaram o estudo.

1. Questionários aplicados aos professores

A pergunta número dois foi voltada para o fator motivação dos professores para o exercício da função, conforme demonstra o gráfico abaixo:

Gráfico 1 – Motivação para o exercício da função



Fonte: Dados da pesquisa

Os profissionais que se sentem motivados justificaram sua resposta da seguinte forma: *gosto de ensinar e aprender com os alunos; vocação; acredito que a educação é uma fonte rica de possibilidades para a formação do cidadão e de profissionais de excelência; papel social da educação; a equipe e os professores estão voltados para o mesmo objetivo, o que facilita o trabalho.*

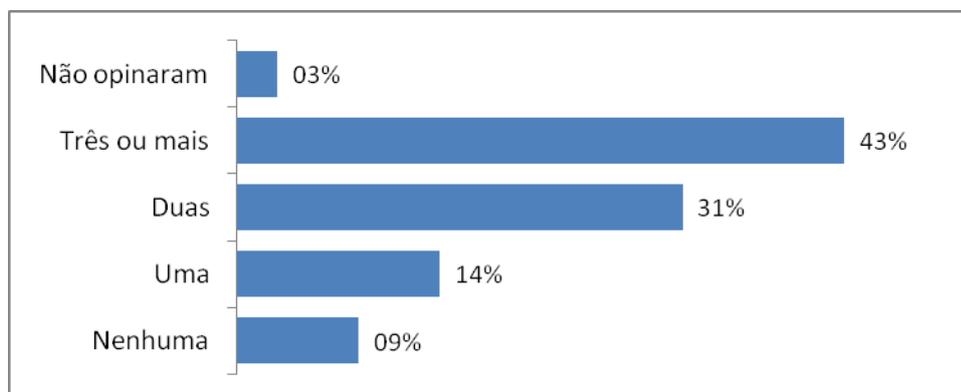
As respostas evidenciam a crença dos professores no que fazem e no poder de mudança que a educação tem. Os que responderam às vezes justificaram que: *coordenações com reuniões muito longas é desanimador; sinto-me desmotivada por causa da falta de interesse dos alunos e a péssima estrutura que nos dão; por que nem todas as expectativas são correspondidas*. Os professores que responderam que não se sentem motivados alegaram que: *Falta material didático e educação vinda da parte dos alunos; agressividade, desinteresse e desrespeito dos alunos e doença emocional do servidor*. Comportamento que de certa forma evidencia descrença com relação ao sistema educacional e a própria capacidade do aluno. “Uma das conotações do autoritarismo é a total descrença nas possibilidades dos outros” (FREIRE, 2007, p.73).

Neste sentido, o coordenador pedagógico com a proposta de construir um trabalho que contribua para a democratização do espaço escolar, deve promover ações no sentido de resgatar valores, trabalhar a dimensão do respeito às diferenças, a individualidade, proporcionar trocas de experiências entre os professores, objetivando promover a interação social, a criação de um ambiente acolhedor, à proatividade e motivação da aprendizagem. Orientar os professores em parceria com a orientadora educacional a buscar ajuda profissional para a superação do stress vivido no ambiente escolar.

Uma estratégia para auxiliar os professores na superação dos conflitos existentes em sala de aula, é a participação do coordenador em sala de aula, observando os comportamentos, as metodologias de ensino, o relacionamento entre professores e alunos, dentre outros aspectos.

Esta atuação deve ser no sentido de orientar e intervir quando necessário, deixando claro aos professores o objetivo do trabalho, apresentando-se como um parceiro, nunca como um fiscal. “A equipe de coordenação escolar tem por função articular todo o trabalho em torno da proposta geral da escola e não ser elemento de fiscalização, de controle formal burocrático” (VANCONCELOS, 2006, p.160).

A questão 3 objetiva investigar se na escola a coordenação abre as portas da sala de aula para entender os processos que ali acontecem.

Gráfico 2 – Participação do coordenador pedagógico e diretor em sala de aula

Fonte: Dados da pesquisa

Apesar de existir evidências de que o coordenador e diretor visitam as salas de aula, faz-se necessário ainda avançar no sentido de transformar este momento em instrumento de avaliação e tomada de decisão com relação aos aspectos pedagógicos, com vistas à qualidade educacional. Muitas vezes os coordenadores e diretores ficam centrados em aspectos administrativos, fechados em suas salas, sem perceberem os demais espaços como decisivos para a gestão da educação, conforme destaca Ferreira (2007),

A gestão da educação, como tomada de decisão, organização, direção e participação, acontece e se desenvolve em todos os âmbitos da escola, inclusive e fundamentalmente na sala de aula, onde se objetiva o projeto político pedagógico não só como desenvolvimento do planejado, mas como fonte privilegiada de novos subsídios para novas tomadas de decisão para o estabelecimento de novas políticas (p. 171-172).

A sala de aula é um espaço privilegiado de reflexão, é o lócus onde projeto político-pedagógico ganha vida, onde fundamentos, princípios, objetivos, currículo são colocados em prática. Deve ser observado de forma minuciosa, com vistas à realização de intervenções e orientações em tempo hábil.

As observações devem subsidiar as reuniões periódicas que devem acontecer entre coordenadores e professores nas coordenações pedagógicas semanais, previstas na Lei nº 4.075 de 28/12/2007, que dispõe sobre a Carreira do Magistério Público do Distrito Federal e dá outras providências que destaca no artigo:

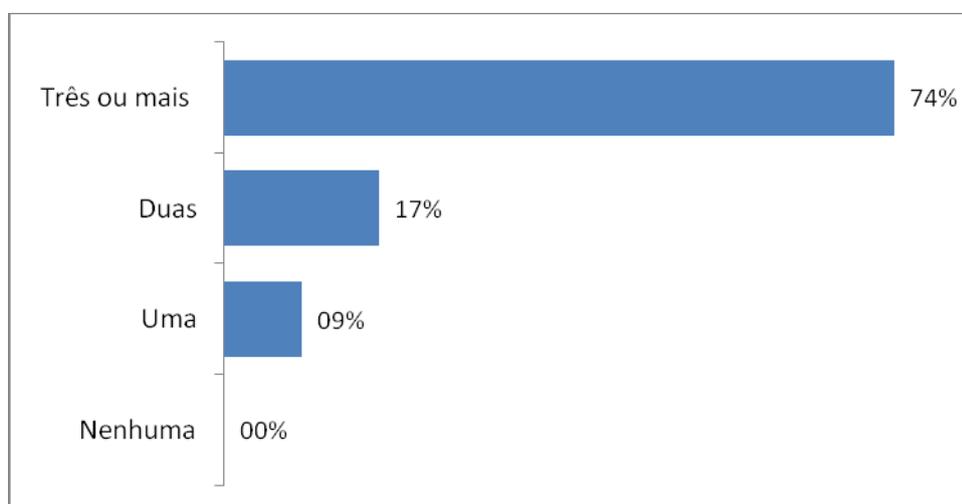
Art. 10. Fica assegurado ao servidor da Carreira Magistério Público do Distrito Federal e do PECMP no exercício da regência de classe nas instituições educacionais o percentual de, no mínimo, 20% (vinte por cento)

de sua carga horária semanal para atividades de coordenação pedagógica, na forma a ser regulamentada pela Secretaria de Estado de Educação.

Se levarmos em consideração este percentual, com espaço para a realização de coordenação coletiva semanal uma vez por semana, faz-se necessário a reestruturação deste espaço de reflexão e da construção coletiva.

Neste sentido, o gráfico 3, apresenta o número de reuniões que ocorreram no intervalo de um semestre entre professores e equipe gestora.

Gráfico 3 – Frequência de reuniões de trabalho entre professores e equipe gestora



Fonte: Dados da pesquisa

As reuniões de trabalho devem ser um espaço de planejamento e avaliação das ações desenvolvidas no âmbito do Projeto Político Pedagógico no sentido destacado por Vasconcelos (2009):

A escola avaliando-se e percebendo suas necessidades, pode tomar iniciativas para superá-las. Quando isto não acontece, quando a escola não coloca a tarefa de analisar as próprias práticas, vai sofrer as consequências de uma avaliação externa, aumentando o seu grau de fragilidade e dependência (p. 22).

É preciso discutir as práticas, os índices educacionais e planejar ações corretivas e preventivas. Os dados das avaliações externas realizadas pelo Ministério da Educação apontam fragilidades na escola pesquisada, a saber: a nota do IDEB 2009 foi 3.3, em 2011 não houve variação significativa da nota, ou seja, estagnou-se. Não se atingiu a meta projetada

para 2011 que era 3.4. Em comparação com a média nacional 4.1 alcançada em 2011, ainda tem muito que avançar; a nota da prova Brasil 2011 em Matemática 245,14 e em língua portuguesa 237,08 representou um resultado um pouco melhor que em 2009, mas ainda não se conseguiram atingir a média estabelecida pelo Movimento Todos pela Educação para os anos finais (8ª série/9º ano): 275 pontos em português e 300 em matemática.

Os indicadores apontam que o trabalho pedagógico desenvolvido na unidade escolar precisa passar por um processo sistemático de reflexão e elaboração de ações efetivas, com vistas na melhoria do desempenho. As ações pedagógicas desenvolvidas atualmente ainda não refletem significativamente nos resultados das avaliações de larga escala.

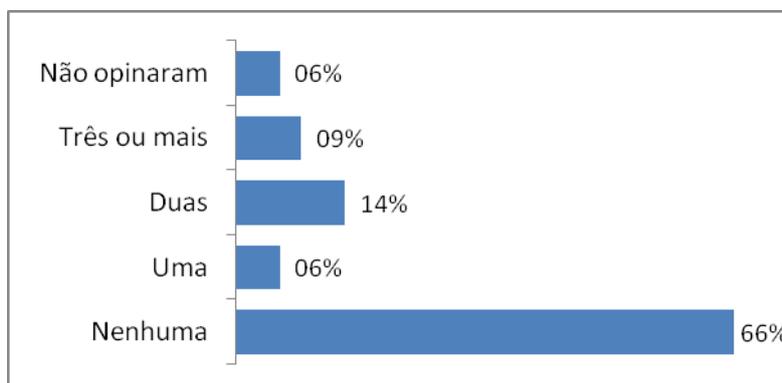
Uma das hipóteses que pode justificar os resultados da escola é o fato de estar inserida em uma área de grande vulnerabilidade social. Faz-se necessário o desenvolvimento de reuniões coletivas para análise destes dados, bem como o planejamento de ações com vistas na melhoria do desempenho educacional durante as coordenações coletivas. “A prática educativa quando refletida coletivamente é a melhor fonte de ensinamento teórico e, sobretudo de práticas mais comprometidas”(ARROYO,1982, p.106).

As reuniões de trabalho se despontam como um lócus privilegiado de construção coletiva, efetivação da gestão democrática na escola e tem a figura do coordenador pedagógico como articulador do processo.

As reuniões pedagógicas semanais são espaços necessários e privilegiados para a reflexão crítica e coletiva sobre a prática de sala de aula e da escola, bem como para o replanejamento. A partir dessa reflexão surge a necessidade do estudo, que é feito, então tendo um significado, na medida em que corresponde a um problema colocado pela realidade (VASCONCELOS, 2007, p.162).

Outro aspecto significativo para o ensino aprendizagem é a participação dos pais na unidade escolar, bem como a aproximação entre pais e mestres. O gráfico 4 ilustra a participação dos professores nas reuniões entre pais e mestres realizadas na unidade escolar.

Gráfico 4 – Participação dos professores nas reuniões de pais e mestres



Fonte: Dados da pesquisa

O distanciamento dos professores em relação aos pais dificulta o processo de ensino e aprendizagem, e é necessário que a coordenação pedagógica articule a criação de mecanismos que encurtem esta distância.

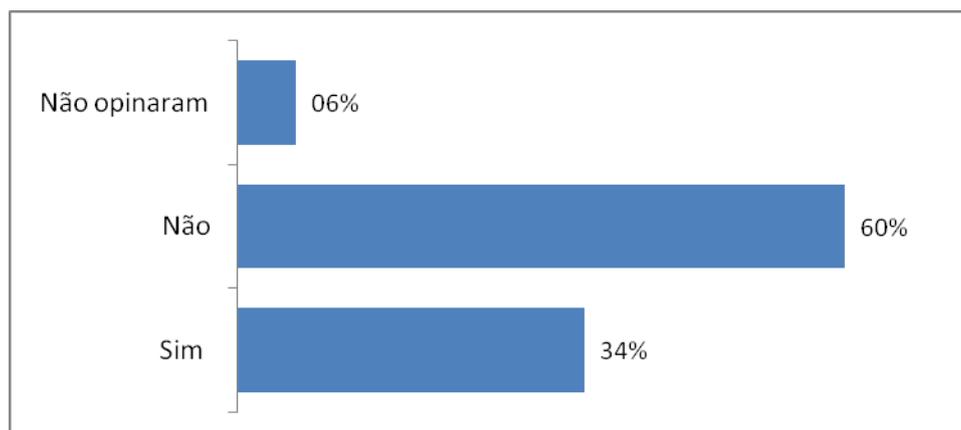
Da análise das práticas escolares, há um elemento que se sobressai: a necessidade de uma liderança pedagógica (normalmente o coordenador pedagógico ou supervisor), que atua como o *intelectual orgânico* do grupo, qual seja, alguém que está atento à realidade, localiza as necessidades e as coloca como desafio para o coletivo, ajudando na tomada de consciência e na busca de formas de enfrentamento (Vasconcelos 2007, p.163).

O Projeto Político-Pedagógico, que tem como princípio a gestão democrática, representa a carta de intenções da escola, e é o fio condutor de todo o processo pedagógico. O presente projeto deve ser construído tendo como base a coletividade e nele deve estar expressa esta articulação entre escola e comunidade.

Os professores conforme destaca o artigo 13, da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (lei nº 9394/1996), que trata da incumbência dos docentes, destaca no seu inciso I, que os mesmos devem “participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino”.

Neste sentido, o gráfico 5 sinaliza que na instituição escolar pesquisada os docentes não estão incumbidos desta função, pois 60% dos entrevistados quando questionados se participaram da elaboração do P.P.P, afirmaram não terem participado do processo.

Gráfico 5 – Participação dos professores na elaboração do projeto Político Pedagógico



Fonte: Dados da pesquisa

A participação dos professores na elaboração do P.P.P é de fundamental importância para o processo de ensino e aprendizagem, são eles que atuam no dia a dia com os alunos, conhecem suas potencialidades e limitações, podem fazer intervenção em tempo hábil, contribuindo para a garantia do direito a aprender.

Vasconcelos (2009) destaca que:

O par complementar da participação é a co-responsabilidade. Não estamos planejando “para os outros”, temos de ter clareza da parte que nos cabe assumi-la. Através do processo participativo os indivíduos vão aprendendo o jogo democrático, onde têm todo o direito de se expressarem, de lutarem por suas ideias e convicções, mas também devem respeitar as decisões coletivas (p. 26).

Está consciência de estarmos planejando para sujeitos concretos e que com a nossa participação podemos fazer a diferença em suas vidas, gera comprometimento e evita justificativas como a dos participantes que responderam que não participaram da elaboração do P.P.P: “já estava pronto quando chegaram à unidade escolar; não me interessa, procuro cumprir apenas as obrigações e só”. Fator que demonstrou desconhecimento das incumbências relativas à sua função.

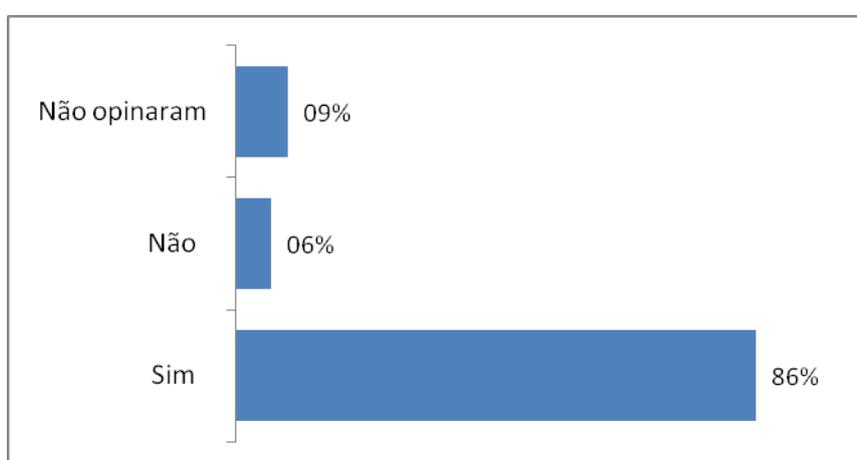
Neste sentido Vasconcelos (2009) complementa

A participação aumenta o grau de consciência política, reforça o controle sobre a autoridade e também revigora o grau de legitimidade do poder-serviço. Sabemos que quanto maior a participação na elaboração, maior a probabilidade de que as coisas planejadas venham de fato acontecer (p. 26).

Os 34,3% dos professores que responderam sim especificaram que: *“participamos da elaboração do currículo da disciplina que lecionam; apresentando sugestões para o desenvolvimento e objetivos da escola; discussões em grupo; traçando metas e projetos a serem desenvolvidos e acrescentando no Projeto Político Pedagógico”*.

Objetivando conhecer a visão dos professores sobre a prática do princípio da gestão democrática, questionou-os, se consideravam o ambiente escolar democrático. Obteve-se as seguintes respostas apresentadas no gráfico 6:

Gráfico 6 – Ambiente escolar democrático



Fonte: Dados da pesquisa

Os 86% dos professores que afirmaram que consideram o ambiente escolar democrático justificaram suas respostas da seguinte forma:

Faz parte do Projeto Político Pedagógico, uma gestão democrática e sempre que possível tal postura é incentivada nas reuniões e de maneira hierárquica;

Porque há participação acerca das decisões tomadas (15 citações);

Não é tomada nenhuma decisão sem a participação dos docentes e pais;

No geral, participamos de algumas decisões (02 citações);

Os profissionais envolvidos na área da direção da escola são pessoas de alto nível profissional e humano;

Trabalhamos com a construção de um trabalho pedagógico que contribua para a democratização do espaço escolar;

Participamos das decisões que nos afetam diretamente;

Porque podemos trabalhar da forma que achamos mais apropriada para um melhor desenvolvimento da turma;

De certa forma há respeito e liberdade para a minha atuação no âmbito escolar.

Os que não consideraram a escola democrática argumentaram que: *“a instituição escolar ainda prima pelo regimento unilateral onde prevalecem os interesses dos gestores e professores; democracia de quem para quem? Porque a democracia entre alunos é ampla, tanto que agem conforme a própria vontade. Isso é democracia?”*.

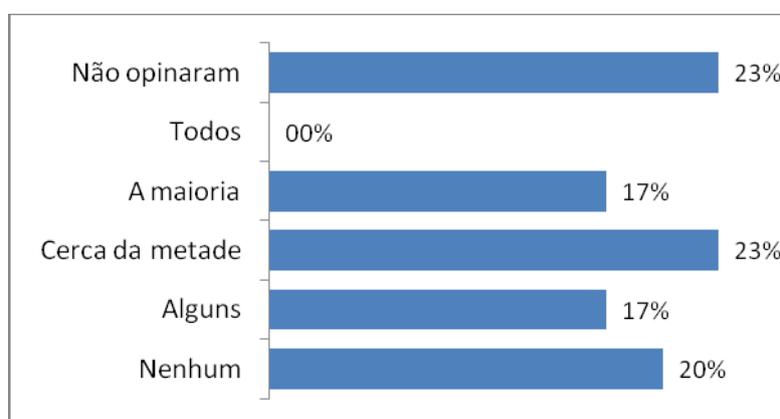
Neste sentido Paro (2011) acrescenta,

Na perspectiva de uma necessária democratização da escola, é preciso, portanto, adotar um conceito de educação que exija a superação da estrutura autoritária atualmente vigente na escola. Esse conceito tem a ver com a educação como prática democrática, que é a própria educação como produção humano-histórico (p.25).

O modelo hierarquizado da instituição escolar entra em contradição com uma concepção democrática da gestão e prática escolar. Existem mecanismos que de certa forma corroboram para o estabelecimento da gestão democrática, mas a participação efetiva dos professores, dos pais e da comunidade nestas instâncias ainda não se mostra efetiva.

A pesquisa também questionou os professores sobre a participação dos pais nas reuniões promovidas pela escola, como mecanismo para a efetivação da gestão democrática, conforme destaca o gráfico 7.

Gráfico 7 – Quantitativo de pais que participam das reuniões de pais e mestres



Fonte: Dados da pesquisa

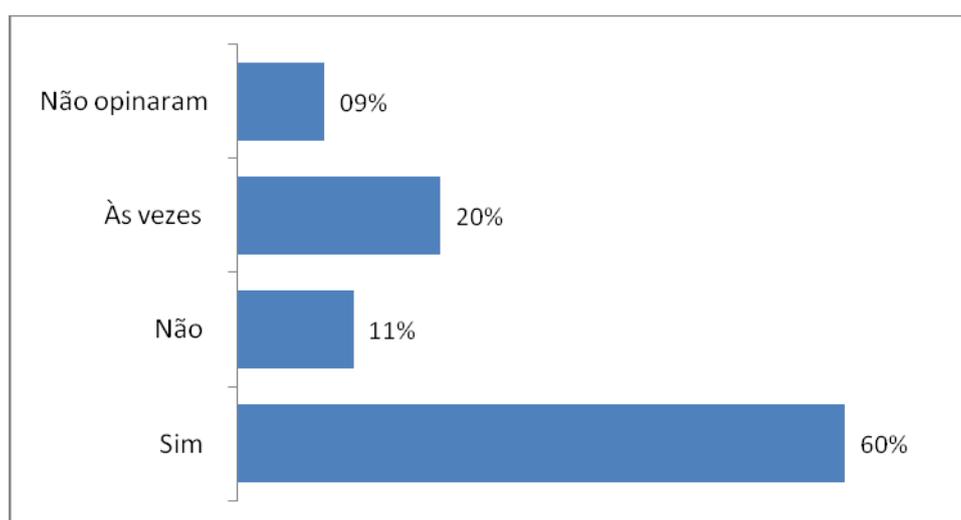
Os percentuais sinalizam que a participação dos pais nas reuniões promovidas pela escola ainda é muito baixa. O fato dos professores em sua grande maioria evidenciarem que não participaram das reuniões realizadas na unidade escolar, de certa forma, esclarece o fato de 20% afirmarem que nenhum pai comparece e 23% não opinarem com relação a esta questão. Faz-se necessária avaliação por parte da gestão escolar se o planejamento dessas

reuniões vai de encontro com a realidade da comunidade escolar. Será que os horários e as pautas, estão interferindo nas ausências? É preciso refletir.

A participação é condição para a gestão democrática: uma não é possível sem a outra. Assim, concebe-se a gestão democrática como uma ação coletiva, onde os diversos segmentos da escola e da comunidade externa contribuem na delimitação e na implementação das ações educacionais (MEC, 2006, p.43).

Para que esta participação seja realmente efetiva e os pais sintam-se participantes do processo é necessário garantir informações em tempo hábil, para que os mesmos tenham condições de opinarem sobre as questões que serão debatidas. O gráfico8 representa esta questão:

Gráfico 8 – Recebimento de informações em tempo hábil pelos pais para participarem das decisões da escola



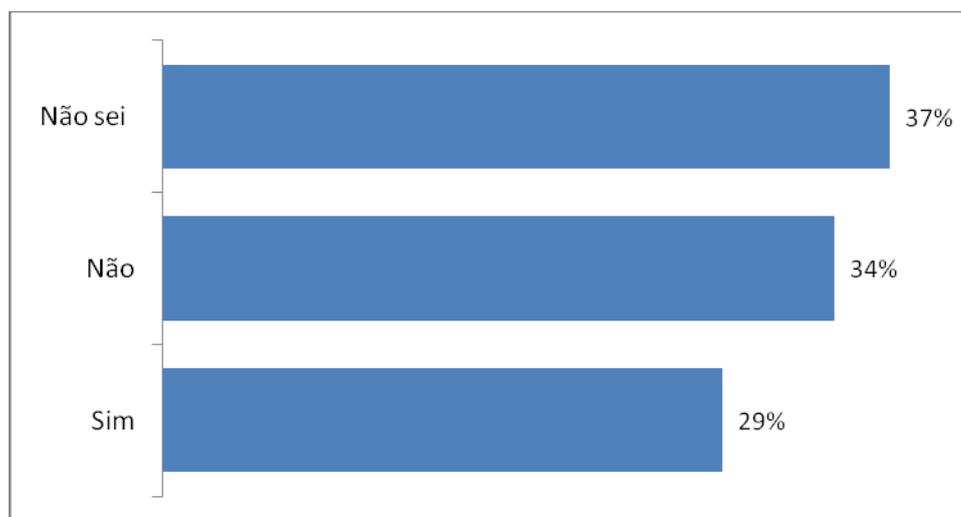
Fonte: Dados da pesquisa

Esta questão apesar de apresentar um percentual de 60% de recebimento de informação, em tempo hábil, percebeu-se pelas respostas que estas informações estão relacionadas a avisos mais voltados para a parte administrativa do que a pedagógica, conforme demonstra a maioria das respostas: *a escola tem preocupação com os informativos gerais sobre mudanças repentinas de horários, regras; a escola informa através de bilhetes de forma antecipada de no mínimo 02 dias; nem todos os alunos repassam os avisos aos pais.*

Para ter condições de participarem efetivamente das decisões da escola, faz-se necessário o recebimento das informações que serão debatidas com antecedência. O que se observa na maioria das escolas do nosso país é que os pais e a comunidade são chamados apenas para validar decisões que já foram tomadas pelos dirigentes educacionais.

O gráfico 9 evidencia que a participação dos pais está deixando a desejar em momentos fundamentais, como no processo de elaboração do projeto político pedagógico.

Gráfico 9 – Participação dos pais na elaboração do projeto político pedagógico



Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico 9 demonstra claramente que na visão dos professores esta participação não aconteceu de forma efetiva. Somando os que não souberam opinar e os que responderam que não houve participação, chega-se a um percentual superior a 70%.

Vasconcelos (2009) enfatiza,

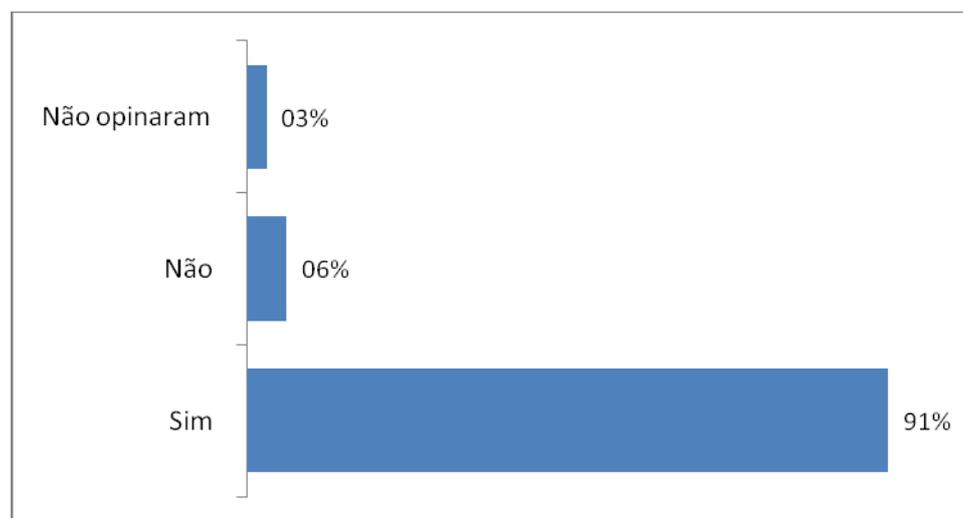
A elaboração participativa do Projeto Político Pedagógico é uma oportunidade ímpar de a comunidade definir em conjunto a escola que deseja construir (marco referencial), avaliar a distância que se encontra do horizonte almejado (diagnóstico) e definir os passos a serem dados para diminuir esta distância (programação) (p.27).

É perceptível que a participação dos pais tanto quanto a dos professores no processo de elaboração deste importante instrumento da gestão escolar, não foi expressiva. Corre-se o risco diante desta constatação que o mesmo transforme-se em um planejamento de gaveta, pois atores fundamentais não tiveram uma atuação efetiva, e assim se não participaram não se

identificam com o instrumento elaborado, e assim se não há identificação, a chance de ficar esquecido e não cumprir o seu papel é imensa.

Questionando os professores sobre a participação da escola em projetos sociais desenvolvidos na comunidade, obteve-se a seguinte resposta:

Gráfico 10 – Participação da escola nos projetos sociais desenvolvidos na comunidade



Fonte: Dados da pesquisa

Esta pergunta foi formulada no sentido de levantar a preocupação da escola com o que acontece além dos seus muros. Apesar de 91,4% dos professores afirmarem que participam de projetos sociais desenvolvidos na comunidade, percebe-se pela questão, que o entendimento dos professores estava voltado para atividades que acontecem no interior da escola, pois os projetos citados foram os que acontecem na escola com a participação da comunidade, tais como: escola Integral; projeto de leitura; reforço escolar; programa escola aberta.

Muitas vezes, a escola busca participação dos pais e da comunidade nas ações sociais desenvolvidas pela escola, mas dificilmente observa-se o inverso, a participação da escola em atividades promovidas por pessoas ou organizações da comunidade.

Outra alegação muito comum, especialmente entre diretores de escola e professores, e que parece revelar uma visão distorcida a respeito da comunidade, é que esta não participa da escola simplesmente por não ter interesse em participar. Parece muito temerária esta afirmação quando se sabe do pouco estímulo que a escola oferece à participação e do escasso conhecimento que os integrantes da escola possuem sobre os reais interesses e aspirações da comunidade. [...] Pesquisa de campo que realizei, sobre os obstáculos e potencialidades que se apresentam à participação da população na escola pública de 1º grau (Paro, 1995), indica que, a par de fatores

estruturais ligados às próprias condições de trabalho e de vida da população, encontra-se também a resistência da instituição escolar a essa participação. Um dos aspectos mais importantes dessa resistência parece ser o fato de que praticamente inexistente qualquer identidade da escola pública com os problemas de sua comunidade (PARO 2000, p.26-27).

A participação da comunidade é um tema que necessita de constantes reflexões, pois é um processo que envolve conquistas, que se dá por meio de ações concretas, requer conhecimento da realidade social, econômica e cultural da comunidade, acolhimento, escuta sensível, preocupação e proposição de ações que primem pela melhoria das condições de vida da comunidade.

2. Questionários aplicados ao diretor, vice-diretor e membros da equipe gestora

Os questionários foram aplicados ao diretor, ao vice-diretor, 02 supervisores, 01 orientador educacional, 04 coordenadores pedagógicos, 02 secretários, totalizando 11 participantes. Quanto à formação dos participantes, todos são graduados, com pós-graduação 54,5% e mestrado 9,1%.

Com relação à motivação profissional para o exercício da função, 90,9% mostraram-se motivados e 9,1% informou que às vezes se sente motivado, destacando que: *“penso ser processo natural do ser humano. Todo o processo da vida nos leva a frustrações e desmotivações passageiras, assim como a sensação de potência e motivação”*.

A dimensão do cuidado deve ser trabalhada no ambiente escolar, como forma de humanizar as relações, levando em consideração que os professores são seres humanos, que enfrentam desafios, e tem capacidade de superação.

A principal ferramenta do professor é sua pessoa, sua cultura, a relação que instaura com os alunos, individual ou coletivamente. Mesmo que sua formação esteja centrada nos saberes, na didática, na avaliação, na gestão de classe e nas tecnologias, nunca deve esquecer a pessoa do professor (PERRENOUD, 2002, p.176).

A coordenação pedagógica deve ser sensível à dimensão do professor, acolhendo-o de forma integral, desenvolvendo ações que estimulem o crescimento tanto profissional como pessoal.

Outro ponto explorado pela pesquisa foi à frequência de visitas do coordenador escolar e do gestor em sala de aula. Dos respondentes 81,8% enfocaram que os mesmos fizeram-se

presentes, três ou mais vezes no bimestre. O que não difere muito das respostas dos professores, os quais 42,85% afirmaram que visitaram três ou mais vezes e 31,42% enfocaram que as visitas ocorreram duas vezes no bimestre. Um fato interessante é que na questão, o acompanhamento em sala de aula não aparece. O que de certa forma leva a acreditar que são realizadas apenas visitas sem muito enfoque pedagógico.

Veiga (1995) destaca,

A escola, entretanto, só realiza suas funções e torna-se viva na mediação da docência em sala de aula, onde uma turma de alunos e uma equipe de professores fazem-se sujeitos/atores de seu ensinar e de seu aprender. Os alunos, com seus saberes da vida e sua experiência escolar pregressa; e os professores, além dos saberes da própria experiência vivida, com o saber organizado e sistematizado, sob a forma escolar e em virtude dela, na cultura e nas ciências. Confrontam-se, assim, em revelação criadora, os saberes dos professores com a situação problematizadora dos alunos, uma força ativa interrogante (p. 148).

Toda esta riqueza de saberes deve ser objeto de reflexão do trabalho da gestão escolar, em especial do trabalho do coordenador pedagógico que deve aproximar-se da sala de aula como forma de qualificar a sua ação pedagógica.

Com relação às reuniões de trabalho entre a equipe gestora, as opiniões ficaram bem divididas: 36,4% informaram que houve três ou mais reuniões no semestre, 36,4% informaram que aconteceram duas e 27,3% destacaram que houve apenas uma reunião. A análise dos dados demonstra que reuniões não são muitos frequentes no cotidiano escolar, inclusive com divergência entre direção e membros da equipe gestora.

A organização, o debate de ideias tão fundamentais para o crescimento da equipe e a concretização do princípio da gestão democrática estão ficando para segundo plano. Muitos projetos são executados no interior da unidade escolar, sem diagnóstico da realidade, sem avaliar sua real contribuição para o ensino e a aprendizagem, com ausência de reflexões da direção e dos membros da equipe gestora.

Vasconcelos (2009) esclarece,

A reflexão, portanto, é uma mediação no processo de transformação. Digamos assim, ela pode agir 'através' do sujeito. Para quem deseja a mudança resta, pois, a possibilidade de interagir com a intencionalidade dos sujeitos, favorecer a interação entre eles, de forma a que possam ter uma ação pautada numa nova concepção (p.11).

Para haver mudança no interior da organização, faz-se necessário o estabelecimento de um ambiente reflexivo, onde todas as ações geram reflexões e desenvolvimento de novas

ações coerentes com o diagnóstico da realidade, num processo constante de interação entre os diferentes sujeitos que compõem o universo escolar.

As reuniões de pais também são pontos de divergência entre os participantes. Questionados sobre quantas reuniões houve este semestre, 27,3% concluíram que não houve nenhuma, 54,5% que houve uma e 18,2% que houve de três ou mais. Esses dados demonstram claramente que existe falta de comunicação entre os membros da gestão escolar, conforme destacado por uma participante *“falta de comunicação, organização e presença efetiva de pais que participem ou criar espaço para estes”*.

Fator preocupante também é a participação dos membros nestas reuniões, pois 27,3% informaram que não participaram de nenhuma reunião neste semestre, 54,5% que participaram de uma, e 18,2% que participaram de três ou mais. Pode-se concluir que efetivamente ocorreu apenas uma reunião de pais neste semestre, e que é preciso desenvolvimento de ações com vistas à integração da equipe escolar, para que todos falem a mesma linguagem. Vale destacar também que 18,2% não opinaram em relação à quantidade de pais que comparecem as reuniões.

Neste sentido, Veiga (1995), ao falar sobre autonomia, trás uma interessante contribuição sobre o papel da escola,

A autonomia da escola é, pois, um exercício de democratização de um espaço público: é delegar ao diretor e aos demais agentes pedagógicos a possibilidade de dar respostas ao cidadão (aluno e responsável) a quem servem, em vez de encaminhá-los para órgãos centrais distantes onde ele não é conhecido e, muitas vezes, sequer é atendido. A autonomia coloca na escola a responsabilidade de prestar contas do que faz ou deixa de fazer, sem repassar para outro setor essa tarefa e, ao aproximar escola e famílias, é capaz de permitir uma participação realmente efetiva da comunidade, o que a caracteriza como uma categoria eminentemente democrática (p. 99).

A escola precisa estar atenta a sua função, a autonomia não pode apenas ser um princípio descrito no P.P.P, essa precisa ganhar vida na prática cotidiana. O diretor, o coordenador e demais membros da gestão escolar, precisam ter claro o seu papel diante da autonomia legitimada da instituição escolar. Não cabe ficar sentado em seu posto esperando que de um momento para o outro, mediante um princípio descrito em um documento legal, os pais, a comunidade, como num passe de mágica, passem a participar ativamente na escola. É preciso criar mecanismos que incentivem a participação.

Com relação ao recebimento de informações pelos pais em tempo hábil, houve erros de interpretação da questão, tal qual aconteceu com os professores. Porém, um membro da

direção destacou que a escola participa das seguintes ações desenvolvidas pela comunidade: *“teatro comunitário, horta comunitária, ASKAPA – Skate, Projeto Escola de Samba Colibri”*. Questionados sobre a participação dos pais no processo de elaboração do Projeto Político Pedagógico (P.P. P), 36,4% afirmaram que não participaram, 36,4% não souberam opinar, 27,3% informaram que houve participação dos pais na construção.

[...] como a própria instituição escolar não possui mecanismos institucionais que, por si, conduzam efetivamente um a processo de participação coletiva em seu interior, a inexistência dessa previsão por parte da direção ou dos educadores escolares fecha mais uma porta que poderia levar a implementação, na escola, de um trabalho cooperativo (PARO 2000, p.53-54).

A instauração de um processo de participação coletiva, não se dá de uma hora para outra. Requer um planejamento sistemático, criação de mecanismos institucionais que estimulem a participação, com postura crítica em sua prática cotidiana, e abertura por parte da direção e membros da equipe gestora.

Fator preocupante também é que 63,6 % da direção e membros da equipe gestora, responderam que não participaram da elaboração do Projeto Político Pedagógico. Um membro argumentou o seguinte: *“pediram para escrevermos projetos, para acrescentarem no que já existe. Mas nunca vi o P.P.P. e já pedi”*.

Dos 36,4% que informaram que participaram, alguns destacaram o seguinte: *“só participamos em 2011 em pequenos grupos para discussão de temas importantes; dividimos os temas e formamos grupos de debates e discussão; participei na implantação do projeto de coleta seletiva unificada”*. Comparando com as respostas dos professores a mesma questão, encontramos respostas bem próximas: 60% informaram que não participaram da elaboração, e 01 professor destacou: *“já estava pronto”*. Dos 34,28% que responderam que sim, alguns enfocaram: *“apresentando sugestões para o desenvolvimento e objetivos da escola; participei da implementação e manutenção de alguns projetos da escola (leitura e auto sustentabilidade); participamos da elaboração do currículo da disciplina que leciono”*.

As falas levam a compreensão de que o projeto político foi elaborado por volta do ano de 2011 e não vem passando por revisões periódicas, com a participação de todos os segmentos que compõem a unidade escolar. A participação dos professores atualmente está voltada para elaboração de projetos que são anexados ao P.P. P, sem a devida integração com os princípios e concepções definidos no projeto.

VEIGA (1995) elucida que o projeto pedagógico:

É um instrumento de trabalho que mostra o que vai ser feito, quando, de que maneira, por quem, para chegar a que resultados. Além disso, explicita uma filosofia e harmoniza as diretrizes da educação nacional com a realidade da escola, traduzindo sua autonomia e definindo seu compromisso com a clientela. É a valorização da identidade da escola e um chamamento à responsabilidade dos agentes com as racionalidades interna e externa. Esta ideia implica a necessidade de uma relação contratual, isto é, o projeto deve ser aceito por todos os envolvidos, daí a importância de que seja elaborado participativa e democraticamente (p.110).

Para que o projeto político pedagógico seja realmente um instrumento de trabalho, conforme destacado acima pela autora, um fator determinante é a sua construção: Parece claro, que no caso da escola pesquisada, o P.P. P não está cumprindo sua função, poucos o conhecem na íntegra, alguns participaram de sua elaboração e os que participaram o fizeram em anos anteriores, ou apenas elaboraram projetos complementares por disciplina. Verifica-se que o mesmo, não é objeto de constante atualização, foi elaborado, mais para cumprir uma determinação legal, do que para estar a serviço do ensino e da aprendizagem.

Questionados se consideram o ambiente escolar democrático, 90,9% disseram que sim, e destacaram: *“porque as decisões são compartilhadas os professores e demais segmentos são ouvidos antes de implementar as ações; desde o vigilante, merendeiros, servidores e professores, todos são envolvidos nas discussões e mudanças na escola; até que tem espaços de fala, mas parece que não se escutam as sugestões. A morosidade desanima a participação da maioria, só é escutado quem faz acontecer o que quer que aconteça”*; 9,1% não opinaram.

É perceptível, pela fala dos participantes que existe espaço para expressão de opiniões e debates no interior da organização escolar. A ausência que se destaca, é o de sistematização e prática destas ideias no ambiente. Corroborando, neste aspecto Veiga (1995) relata que:

Na organização escolar, que se quer democrática, em que a participação é elemento inerente à consecução dos fins, em que se buscam e desejam práticas coletivas e individuais baseadas em decisões tomadas e assumidas pelo coletivo escolar, exigem-se da equipe diretiva, que é parte desse coletivo, liderança e vontade firme para coordenar, dirigir e comandar o processo decisório como tal e seus desdobramentos de execução. Liderança e firmeza no sentido de encaminhar e viabilizar decisões com segurança, como elementos de competência pedagógica, participativa e respaldadas técnica, pedagógica e teoricamente sejam efetivamente cumpridas por todos (p. 45)

Para a concretização da gestão democrática, não basta apenas instituição legal, boa vontade e o estabelecimento de um discurso democrático, é preciso ir além, criando um ambiente institucional favorável, com mecanismos apropriados de participação de alunos,

professores, pais e comunidade, com liderança organizada e atuante, capaz de colocar em prática decisões tomadas coletivamente.

3. Visões dos participantes da pesquisa sobre o trabalho da Coordenação Pedagógica

Com o intuito de fazer um contraponto entre a visão dos professores e da direção e membros da equipe gestora, com relação ao trabalho desenvolvido pela coordenação pedagógica, elaborou-se as Tabelas 1 e 2, que descrevem a opinião de ambos.

Tabela 1- Papel atual que o coordenador desenvolve na Unidade Escolar

Visão dos Professores	Visão da Direção e dos membros da Equipe Gestora
<ul style="list-style-type: none"> • Controle das atividades e ocorrências da escola; 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir reuniões;
<ul style="list-style-type: none"> • Condução do processo disciplinar e pedagógico (relativamente); 	<ul style="list-style-type: none"> • Participar das decisões coletivas;
<ul style="list-style-type: none"> • Coordenar o trabalho dos professores (02 citações); 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenar as atividades pedagógicas e suprir a falta dos professores que eventualmente venham a faltar;
<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar e orientar os professores (09 citações); 	<ul style="list-style-type: none"> • Subir aula, ver falta de professor e “mediar” conflitos sem formação, atender os conflitos e chamar os pais;
<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhar o trabalho pedagógico; 	<ul style="list-style-type: none"> • Rodar provas;
<ul style="list-style-type: none"> • Atuar na organização, disciplinador (09 citações); 	<ul style="list-style-type: none"> • Atuação no planejamento pedagógico;
<ul style="list-style-type: none"> • Orientar, informar, coordenar, disciplinar (07 citações); 	<ul style="list-style-type: none"> • O seu papel efetivo;
<ul style="list-style-type: none"> • É a ponte entre a coordenação geral e os professores; 	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperar na organização e harmonização das relações sociais, zelar pelo conhecimento, propor ideias e ações para os professores;
<ul style="list-style-type: none"> • Na organização e implementação do P.P. P; 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação entre professores e a direção;
<ul style="list-style-type: none"> • Subir aula; 	<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhamento com professores;
Mediador de conflito (02 citações);	
<ul style="list-style-type: none"> • Ser potencializador das ações pedagógicas integrando as ações das diversas disciplinas; 	
<ul style="list-style-type: none"> • Ajudar a direção da escola; 	

Fonte: Dados da pesquisa

A partir dos dados da tabela infere-se que o coordenador pedagógico na unidade escolar pesquisada vem desenvolvendo atualmente um papel, com maior foco no administrativo, que no pedagógico, sobressaem verbos tais como: informar, disciplinar, auxiliar, na visão dos professores. A direção escolar e seus membros tendem a focar mais o papel de liderança e pedagógico, mas não deixando de elucidar em suas respostas, sua atuação marcadamente administrativa.

Vasconcelos (2009) reflete que

Poderíamos dizer que 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 do mesmo, de tal forma que a escola possa cumprir sua tarefa de propiciar que partindo do pressuposto de que todos têm direitos e são capazes de aprender (p.87).

O papel do coordenador pedagógico na elaboração e na execução do projeto político pedagógico não se destaca nas respostas, fator que mais uma vez demonstra que na unidade escolar, este importante instrumento de autonomia pedagógica, dentre outros aspectos, não é levado em consideração no ensino e aprendizagem, o que tem refletido na garantia do direito de aprender, conforme indicadores educacionais apresentados anteriormente.

Tabela 2- O papel que o coordenador deve desenvolver para democratizar o espaço escolar

Visão dos Professores	Visão da Direção e dos membros da Equipe Gestora
<ul style="list-style-type: none"> • Facilitação do trabalho do professor em sala de aula; 	<ul style="list-style-type: none"> • Participar ativamente com os professores em consonância com as diretrizes estabelecidas em reunião com a direção;
<ul style="list-style-type: none"> • Orientar, acolher, organizar, informar (02 citações); 	<ul style="list-style-type: none"> • Ouvir os alunos em suas dificuldades, “monitorar” o desempenho do professor em aula, para poder auxiliá-lo em suas dificuldades, trazer para a direção os problemas que envolvem professor, aluno, etc.
<ul style="list-style-type: none"> • Já existe; 	<ul style="list-style-type: none"> • Nas coordenações, perguntar com antecedência, sugestões de pauta para os professores e demais profissionais para discutir na coordenação;
<ul style="list-style-type: none"> • Implementar projetos que estabeleçam ações com participação de todos, discutir anteriormente todas as medidas que estão sendo implantadas; (02 citações) 	<ul style="list-style-type: none"> • É importante e necessária a participação da família na escola. Se o coordenador puder empreender ações para diminuir a distância entre pais e escola, já tem meio caminho andado para aperfeiçoar;
<ul style="list-style-type: none"> • Grupos de apoio e debates entre os componentes do processo (05 citações); 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivar e proporcionar encontros com os professores;
<ul style="list-style-type: none"> • Impossível democratizar qualquer coisa com falta de professores e livros, e com excesso de arbítrio dos alunos; 	<ul style="list-style-type: none"> • Chamado dos pais;
<ul style="list-style-type: none"> • Reuniões pedagógicas frequentes; 	<ul style="list-style-type: none"> • Tomada de decisões coletivas;
<ul style="list-style-type: none"> • Envolver pais e alunos nos projetos escolares desenvolvidos na comunidade; 	<ul style="list-style-type: none"> • Ajuda para que os próprios alunos sejam mais bem atendidos;
<ul style="list-style-type: none"> • O mesmo já promove a democratização, sempre pede opinião de todos e na maioria das vezes é feita votação para que todos possam se expressar (02 citações); 	<ul style="list-style-type: none"> • Como ele é mediador, ele pode assumir para si o papel de defender ideias surgidas nas reuniões docentes quando participar das reuniões de direção;
<ul style="list-style-type: none"> • Ação importante é o incentivo na implementação de grêmios estudantis; 	<ul style="list-style-type: none"> • Manter grupos de trabalho, fazer parcerias com o entorno da escola, fortalecendo a comunidade escolar com palestras e eventos que promovam a qualidade de vida;
<ul style="list-style-type: none"> • Promover discussões pertinentes à aprendizagem, comportamento e interesses do grupo de professores e fazer interação entre as diferentes linguagens; 	<ul style="list-style-type: none"> • O espaço escolar já é bem democrático.
<ul style="list-style-type: none"> • Ação importante é o incentivo na implementação de grêmios estudantis; 	

Fonte: dados da pesquisa

Nesta segunda tabela existe maior prevalência do enfoque pedagógico no trabalho do coordenador pedagógico. Apesar de aparecer nas respostas descrenças na democratização e a ilusão de que já existe. Destaca-se nas respostas abertura para a construção da gestão democrática com a participação dos diferentes segmentos (alunos, pais, comunidade).

A democratização do espaço escolar requer planejamento sistemático, contínuo e envolvimento dos diferentes segmentos da escola. Ações isoladas, desconectadas do Projeto Político Pedagógico, por exemplo, não darão conta desta importante tarefa. Da mesma forma, que o coordenador sozinho também não promoverá esta democratização.

Vasconcelos (2009) destaca:

Assim, consideramos importante que o coordenador tenha sua proposta de educação, sua concepção de planejamento, objetivos, conteúdos, metodologia, avaliação, etc. e que lute por ela, através de uma **diretividade interativa**, qual seja, uma diretividade que leva em consideração as posições dos outros, que é aberta e firme, marcada, ao mesmo tempo, pelo profundo respeito e determinação (dialética entre ternura e vigor) (p.104).

É preciso que o coordenador tenha uma formação consistente, que tenha claro, sua concepção de ensino e aprendizagem, propostas para por em execução, para que a partir deste referencial, com segurança sobre suas convicções, possa debater com os demais essas ideias e assim criar um ambiente propício à democratização e a formação do novo.

Nos dados obtidos através da pesquisa é possível inferir que faz-se necessário um trabalho de valorização do coordenador pedagógico, com definição clara sobre o papel a ser desenvolvido na unidade escolar. Se o mesmo ficar sobrecarregado com assuntos administrativos a gestão pedagógica ficará para segundo plano causando prejuízo para o processo de ensino e aprendizagem.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do objetivo de analisar o papel do coordenador pedagógico na construção de um trabalho pedagógico que contribua para a democratização do espaço escolar, foi desenvolvida esta pesquisa, na qual foi identificado que a escola pesquisada precisa investir na construção de mecanismos que favoreçam a participação dos diferentes segmentos (alunos, pais, professores e comunidade), na elaboração, implantação e avaliação de propostas voltadas para a melhoria do ensino e da aprendizagem.

A baixa participação dos professores na elaboração do projeto político pedagógico chamou a atenção para o fato de que a coordenação pedagógica, como promotora desta construção coletiva, tem deixado a desejar, e necessita rever sua atuação, pois se percebeu que os aspectos administrativos de sua função estão sobressaindo-se em relação aos aspectos pedagógicos.

O planejamento de ações na unidade escolar não tem vinculação com o projeto político pedagógico, o mesmo foi elaborado apenas para cumprimento de determinação legal. Em relação à organização do trabalho pedagógico é como se ele não existisse. Cada professor desenvolve sua disciplina de acordo com suas convicções sem interação nenhuma com os princípios e concepções descritos no P.P.P. O mesmo não é valorizado no ambiente escolar.

É compartilhada pela maioria dos participantes a ideia de que o ambiente escolar é democrático, em contrapartida, foi observado também que a democracia proclamada não favorece a implantação de ações sistemáticas, com vistas na melhoria da gestão escolar e conseqüentemente do processo de ensino e aprendizagem.

A baixa frequência de reuniões de trabalho tem impacto negativo na democratização do espaço escolar, percebe-se que o que é debatido nas reuniões que ocorrem não é colocado em prática, de acordo com as expectativas dos participantes, o que gera desmotivação por parte dos profissionais.

A participação dos pais e da comunidade no ambiente escolar precisa ser estimulada, havendo uma notável contradição nas respostas dos participantes com relação às questões relativas aos mesmos, deixando claro que faltam mecanismos de comunicação eficazes entre gestão escolar e este segmento se torna fundamental para o cumprimento do princípio da gestão democrática.

A partir da análise da Portaria nº 29 de 08 de fevereiro de 2006 que dispõe sobre normas para coordenação pedagógica na Rede Pública de Ensino e dá outras providências, trata sobre as diversas instâncias da Coordenação Pedagógica e especificamente do Coordenador que atua nas escolas públicas do Distrito Federal foi identificado que o papel que o coordenador pedagógico desenvolve atualmente na unidade escolar, não atende o estabelecido na Portaria, pois esse está mais voltado à organização de horários, auxílio na organização de materiais e equipamentos, “subir aulas”, substituição de professores, sobressaindo os aspectos administrativos de sua função.

É esperado pelos profissionais participantes desta pesquisa que o seu trabalho vá de encontro com os aspectos pedagógicos, promovendo reuniões, orientando o planejamento escolar, promovendo a integração entre as diferentes áreas do conhecimento, envolvendo alunos e pais no contexto escolar.

Faz-se necessário uma mudança na cultura institucional, uma mudança de paradigma. A coordenação pedagógica precisa desenvolver um olhar atento à gestão pedagógica. Pensar nas teorias e concepções que fundamentam a prática do professor e que muitas vezes ele não tem consciência delas, e chamar a reflexão. É um trabalho que requer planejamento diferenciado por parte da equipe gestora, criar a cultura de debater, de observar, registrar, avaliar o trabalho desenvolvido, os resultados alcançados e a partir daí definir planos de ações que sejam realmente efetivos para o contexto escolar, construídos com a participação de todos e todas.

Pode-se concluir que o trabalho da coordenação pedagógica, não tem contribuído para a democratização do espaço escolar. É preciso instituir mecanismos que promovam a participação e a construção coletiva no ambiente escolar com vistas à melhoria do processo de ensino e a aprendizagem. Um dos caminhos possíveis e identificados como necessários na realidade pesquisada é promover esta democratização, tendo como fio condutor a reformulação do Projeto Político-pedagógico da unidade escolar, que no momento não cumpre sua função.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANGROSINO, M.; FLICK, U. (Coord.). **Etnografia e observação participante**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

ARROYO, Miguel G. Subsídios para a práxis educativa da supervisão educacional. In: BRANDÃO, Carlos Rodrigues (org). **O Educador: vida e morte**, 2ª ed. Rio de Janeiro: Graal, 1982.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. 16. ed. São Paulo: **Revista dos Tribunais**, 2011.

_____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Conselho escolar e a educação do campo**. Caderno 9 do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Elaboração Regina Vinhaes Gracindo... [et al.]. Brasília: MEC, SEB, 2007.

_____. Presidência da República. **Lei nº. 9.394 de 20 de dezembro de 1996 – Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Publicada no Diário Oficial de 23 de dezembro de 1996. Disponível em <http://www.mec.gov.br/legis/default/shtm>. Acesso em 20.09.2012.

CERVO. A. L., BERVIAN, P. A., SILVA, R. **Metodologia científica**. 6.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

DOURADO, L.F. A escola de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto. Diretrizes curriculares para o curso de pedagogia no Brasil: a gestão da educação como gérmen da formação. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 27, n. 97, Dec. 2006. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302006000400013&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 21 Nov. 2012.

FERREIRA, N.S.C. (Org). **Gestão democrática da Educação: tendências, novos desafios**. 5 ed. São Paulo: Cortez, 2006.

_____. Gestão democrática na formação do profissional da educação: a imprescindibilidade de uma concepção. In: **Políticas públicas e gestão da educação: polêmicas fundamentais e análises**. Ed Liber Livro, 2007.

FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. 13. ed. Rio de Janeiro: Graal, 1998

FREIRE, Paulo. **Política e educação**, 8ª edição-revisada e ampliada, Indaiatuba, SP: Villa das Letras, 2007 (Coleção Dizer a palavra).

FREITAS, Luiz Carlos de. **Crítica da organização do trabalho pedagógico e da didática**/Luiz Carlos de Freitas. Campinas, SP: Papyrus, 1995.

GADOTTI, Moacir. **Pressupostos do Projeto Pedagógico**. Anais da Conferência Nacional de Educação para Todos. Brasília: MEC, 1994.

GIL, C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GOLDENBERG, M. (1999) **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. Rio de Janeiro: Record.

GÜNTHER, H. **Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa**: Esta É a Questão? Psicologia: Teoria e Pesquisa. 2006, Vol. 22 n. 2, pp. 201-210.

HÖFLING, Eloisa de Matos. Estado e políticas (públicas) sociais. **Cadernos Cedes**, ano XXI, n. 55, nov. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ccedes/v21n55/5539.pdf>. Acessado em 9/5/2012.

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

_____. **Liderança em gestão escolar**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008 (Série cadernos de gestão;4)

MATE, Cecília Hanna. O coordenador pedagógico e as reformas pedagógicas. In: ALMEIDA, L. R. de; PLACCO, V. M. N. de (Orgs.). **O coordenador e o espaço de mudança**. 3. ed. São Paulo: Loyola, 2003.

MÜLLER, Friedrich. **Quem é o Povo?** A Questão Fundamental da Democracia. São Paulo: Max Limonad, 2002.

MOROZ, Melania. **O Processo de pesquisa**: iniciação/Melania Moroz e Mônica Helena Tieppo Alves Gianfaldoni. – Brasília: Liber Livro Editora, 2ª edição, 2006.

NEVES, José Luis. **Pesquisa qualitativa**: características, usos e possibilidades. Caderno de pesquisas em administração, São Paulo, v. 1, nº 3, 2º Sem./1996

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 1997.

PERRENOUD, Philippe. **A prática reflexiva no ofício de professor**: profissionalização e razão pedagógica/Philippe Perrenoud; trad. Cláudia Schilling, Porto Alegre: Artmed Editora, 2002.

TRAGTENBERG, Maurício (2002). Relações de poder na Escola. In Dalila Andrade Oliveira & Maria de Fátima Félix Rosar. **Política e Gestão da Educação**. Belo Horizonte: Autentica.

VASCONCELLOS, C. dos S. **Avaliação da Aprendizagem**: práticas de mudanças por uma práxis transformadora. 5 ed. São Paulo: Libertad, 2003.

_____. **Coordenação do trabalho pedagógico**: do projeto político pedagógico ao cotidiano da sala de aula. São Paulo: Libertad, 2002.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto Político-Pedagógico da escola**: uma construção possível. Campinas-SP: Papirus, 1998.

_____; FONSECA, Marília (Orgs.). **As dimensões do projeto político-pedagógico**: novos desafios para a escola. Campinas-SP: Papirus, 2001.

WEBER, Max. **Ensaio sobre a teoria das ciências sociais**. [2. ed.]. São Paulo: Centauro, 2004.

APÊNDICE 1

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

Escola de Gestores

Curso de Pós-Graduação Lato-Sensu em Coordenação Pedagógica.

Prezado (a) Colaborador(a),

Este questionário faz parte da pesquisa do curso de Pós-graduação em Coordenação pedagógica da UNB (Universidade de Brasília) e tem por objetivo analisar o papel do coordenador pedagógico na construção de um trabalho pedagógico que contribua para a democratização do espaço escolar. Conto com sua contribuição no sentido de garantir a efetividade desta importante pesquisa.

Atenciosamente,

Viviane Costa Moreira

vitamoreira@gmail.com;

Escola: _____

Função: _____

1- Qual a sua formação:

Nível superior em _____

Especialização: Sim () Não () Qual ? _____

Mestrado: Sim () Não () Qual ? : _____

Doutorado: Sim () Não () Qual ? : _____

2- Você sente-se motivado para o exercício de sua função:

() Sim () às vezes () Não

Por quê?

3- Liste 05 ações importantes que você desenvolve e que considera importante no exercício de sua função:

1- _____

2- _____

3- _____

4- _____

5- _____

4- Aproximadamente, quantas vezes o coordenador pedagógico ou o diretor visitou sala (s) de aula no último bimestre?

- (A) Nenhuma.
- (B) Uma.
- (C) Duas.
- (D) Três ou mais

5- Quantas reuniões de trabalho com a equipe gestora aconteceram neste semestre?

- (A) Nenhuma.
- (B) Uma.
- (C) Duas.
- (D) Três ou mais

6- Quantas reuniões de trabalho ocorreram entre equipe gestora e professores neste semestre?

- (A) Nenhuma.
- (B) Uma.
- (C) Duas.
- (D) Três ou mais

7- Quantas reuniões de pais e mestres houve neste semestre?

- (A) Nenhuma.
- (B) Uma.
- (C) Duas.
- (D) Três ou mais

8- De quantas reuniões de pais e mestres você participou neste semestre?

- (A) Nenhuma.
- (B) Uma.
- (C) Duas.
- (D) Três ou mais.

9- Quantos pais normalmente comparecem às reuniões de pais e mestres?

- (A) Nenhum.
- (B) Alguns.
- (C) Cerca da metade.
- (D) A maioria.
- (E) Todos.

10- Os pais recebem informações em tempo hábil de forma a participar efetivamente das decisões da escola?

Sim Não As vezes

Por quê?

11- Você participou do processo de elaboração do Projeto Político Pedagógico:

Sim Não

Descreva com foi sua participação?

12- Os pais participaram do processo de elaboração do Projeto Político Pedagógico?

Sim Não

De que forma?

13- Você considera o ambiente escolar onde você atua democrático?

() Sim () Não

Por quê?

14- Qual o papel que o coordenador pedagógico desenvolve atualmente na unidade escolar?

15- Em sua opinião qual o papel esperado do coordenador pedagógico pelos integrantes da gestão escolar?

16- Em sua opinião, quais ações podem ser desenvolvidas pelo coordenador pedagógico para a promoção da democratização do espaço escolar?

17- A Unidade Escolar participa dos projetos sociais desenvolvidos na comunidade?

() Sim () Não

Quais?
