



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

**A INFLUÊNCIA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO TRABALHO
DO COORDENADOR PEDAGÓGICO: REFLETINDO COM UMA
ESCOLA DO DISTRITO FEDERAL**

Dalva Aparecida dos Santos

Professora-orientadora Shirleide Pereira da Silva Cruz
Professora monitora-orientadora MSc. Simone Braz Ferreira Gontijo

Brasília (DF), Abril de 2013.

Dalva Aparecida dos Santos

**A INFLUÊNCIA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO TRABALHO
DO COORDENADOR PEDAGÓGICO: REFLETINDO COM UMA
ESCOLA DO DISTRITO FEDERAL**

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

Dalva Aparecida dos Santos

A INFLUÊNCIA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO TRABALHO DO COORDENADOR PEDAGÓGICO: REFLETINDO COM UMA ESCOLA DO DISTRITO FEDERAL

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

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 colegas de profissão, especialmente aos que dedicam seu tempo com amor e compromisso à função de Coordenador Pedagógico, e aos meus amigos e colegas do CEF Santos Dumont que generosamente contribuíram para que este trabalho se realizasse.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus “Aquele” que está presente em tudo e por tudo!

A minha amiga irmã Hellen Cristina pelo apoio e auxílio nos momentos difíceis;
e em especial a minha amiga Rosângela que foi muito solidária e companheira.

Ao meu filho Ayrton Leandro pela compreensão e auxílio.

A minha professora-tutora Regina Andrade pelo conhecimento transmitido.

A minha monitora-orientadora Simone Braz Ferreira Gontijo pelas palavras de apoio.

A minha família que sempre me apoiou durante todo o processo.

Aos amigos e amigas que estão meu lado no dia-a-dia e torcem por mim.

Enquanto a sociedade feliz não chega, que haja pelo menos
fragmentos de futuro em que alegria é servida como sacramento,
para que as *crianças* aprendam que o mundo pode ser diferente.
Que a *escola*, ela mesma, seja um fragmento do futuro...

Rubem Alves

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo investigar os princípios da Gestão Democrática e sua influência no trabalho do coordenador pedagógico e como este contribui para a promoção de uma educação de qualidade. A metodologia empregada foi de natureza qualitativa e os dados coletados do questionário aplicado à equipe de direção e professores de uma escola pública de anos iniciais da cidade de Santa Maria, Distrito Federal. Foi realizada uma análise das ações preconizadas pela gestão democrática que favorecem o trabalho do coordenador pedagógico em equipe. Dentre elas destacamos elaboração, orientação e coordenação da participação docente, articulação, divulgação, incentivo, orientação e acompanhamento das ações na implementação do PPP e ações pedagógicas. Identificou-se que as estratégias educacionais empregadas pela SE ainda não estão favorecendo o trabalho do coordenador pedagógico, pois, não viabilizam a contento o desenvolvimento da autonomia para quem assume a função, sendo que deve estar presente em várias reuniões, tabulando dados, organizando festas, cronogramas, além de questões administrativas e burocráticas, prejudicando o tempo que deveria ser dedicado ao acompanhamento pedagógico, propriamente dito. Ressalta-se que os professores acreditam no trabalho do coordenador pedagógico e percebem a importância da gestão democrática no seu trabalho em sala de aula, apesar de conhecerem de forma parcial seus princípios norteadores. Conclui-se, ser preciso um aprofundamento nos estudos para viabilizar as implementações da gestão democrática e conferir maior autonomia aos profissionais que ocupam o cargo de coordenador pedagógico, para que possa contribuir de forma efetiva no desenvolvimento do trabalho coletivo, sendo este um dos maiores desafios na implementação da gestão democrática.

Palavras-chave: Gestão Democrática, Coordenador Pedagógico, Autonomia.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
CAPÍTULO 1 - GESTÃO DEMOCRÁTICA: CONCEPÇÕES E PRINCÍPIOS NORTEADORES DO TRABALHO PEDAGÓGICO	13
CAPÍTULO 2 - OS ESPAÇOS DE ATUAÇÃO DO COORDENADOR PEDAGÓGICO E AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NO ÂMBITO EDUCACIONAL	18
2.1 O papel do coordenador pedagógico na escola	18
2.2 A coordenação do trabalho pedagógico	20
2.3 A coordenação do trabalho pedagógico junto aos professores e alunos	21
METODOLOGIA	24
ANÁLISE DE DADOS	30
CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
REFERENCIAL TEÓRICO	51
APÊNDICE.....	53

INTRODUÇÃO

Diante da crescente atuação do Coordenador Pedagógico no espaço escolar, surge também a necessidade de que esse sujeito venha a atuar de forma mais incisiva e autônoma nos processos educacionais existentes na escola, de forma a colaborar efetivamente na promoção de uma educação de qualidade.

Assim sendo, observando os princípios norteadores da Gestão Democrática, alguns questionamentos foram surgindo de modo a dar ‘corpo’ a presente pesquisa. Num dado momento histórico a qualidade da contribuição educacional acaba se fazendo latente e assim objetivo deste trabalho.

Para tanto, foi realizado um estudo de caso em uma escola pública localizada na Região Administrativa da cidade de Santa Maria – Distrito Federal, que atende alunos do 1º ao 9º ano do Ensino Fundamental.

A reflexão sobre o tema deverá partir do que diz a lei acerca da gestão democrática. Iniciando com a constituição de 1988 no (Art. 206, Inciso VI), que define como um de seus princípios: “a gestão democrática do ensino público, na forma da lei”; podemos verificar também que a Lei de Diretrizes e Bases (LDB) tem a gestão democrática como valor público definido em lei, cujos limites são assim estabelecidos; “Os sistemas de ensino definirão normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político pedagógico da escola; II – participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (LDB, Art. 14)”;

oferecendo ampla autonomia às unidades federadas para definirem, em sintonia com suas especificidades, formas de operacionalização de tal processo, o qual deve considerar o envolvimento dos profissionais de educação das comunidades escolares e local.

No Distrito Federal (DF) o governo adotou um modelo de gerenciamento das escolas da rede pública chamado de Gestão Compartilhada, que está regulamentada pela Lei 4.036/07 sendo implementada no mesmo ano, neste modelo de gerenciamento das escolas públicas, são formadas equipes dirigentes das instituições educacionais,

compostas por diretor e vice-diretor, escolhidas com base em critérios técnicos e com participação da comunidade escolar por meio de eleições.

Passando os candidatos por uma avaliação composta por prova objetiva e análise se títulos, além da necessidade de elaborar um plano de trabalho, submetido à aprovação da comunidade escolar.

Tendo a gestão compartilhada o objetivo de acordo com a Lei aprovada pela Câmara Legislativa do Distrito Federal e sancionado pelo Governador José Roberto Arruda, é tornar mais eficiente a execução das políticas de educação, assegurando a qualidade, a equidade e a responsabilidade social. Para tal está associada ao mecanismo de descentralização administrativa dos integrantes da comunidade escolar.

A Gestão Compartilhada é o veículo pelo qual são implantadas as políticas educacionais da SEDF - Secretaria de Educação do Distrito Federal no âmbito pedagógico e de gestão. Assim sendo, associada ao novo sistema de seleção de dirigentes das instituições de ensino, a SEDF instituiu o PDAF – Programa de Descentralização Administrativa e Financeira.

Dessa forma gestão democrática e gestão compartilhada dispõem sobre as finalidades e os princípios norteadores da rede pública de ensino do DF.

O capítulo III da Lei Nº 4.751, de 07 de fevereiro de 2012, dispõe da autonomia da escola pública Seção I - Da Autonomia Pedagógica Art. 4º - Cada unidade escolar formulará e implementará seu projeto político pedagógico, em consonância com as políticas educacionais vigentes e as normas e diretrizes da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal. Conferindo à escola a autonomia para elaborar o PPP, amparada pelo “Parágrafo único. Onde diz que cabe à unidade escolar, considerada a sua identidade e de sua comunidade escolar, articular o projeto político-pedagógico com os planos nacional e distrital de educação”.

Nesta perspectiva, a gestão democrática, além de outros, tem o desafio de mudar os baixos índices demonstrados nos últimos anos, pela educação no DF, com relação à aprovação, distorção ano/série e idade e aprendizagem.

Nesse contexto, a problemática em questão é investigar como a gestão democrática influencia no trabalho do coordenador pedagógico para a promoção de uma educação de qualidade.

A escolha do tema para a pesquisa surgiu da observação diária na função de Coordenadora Pedagógica da citada escola, onde se pôde perceber a dificuldade em realizar um trabalho em equipe, bem como diante da grave e crescente crise gerada pelas diversas políticas educacionais de vínculos partidários no Distrito Federal onde se viu surgir grande insatisfação nos profissionais da área atuantes nas escolas públicas, o sucateamento das escolas, a defasagem dos alunos com relação a idade/série e evasão do alunado e o descompromisso com a educação de qualidade.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) nº 9.394/1996, que regulamenta as diretrizes gerais para a Educação e seus respectivos sistemas de ensino, no título II – Dos princípios e Fins da Educação Nacional, art. 3º - O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: VIII – gestão democrática do ensino público, na forma desta lei e da legislação dos sistemas de ensino; assim, para que se efetivem os princípios da gestão democrática na escola se faz necessário observar alguns mecanismos de participação: autonomia da escola, financiamento das escolas, escolha dos dirigentes escolares, criação de órgãos colegiados, construção do PPP, participação da comunidade, e assim garantir que o gestor da escola crie um ambiente propício e estimulante ao trabalho coletivo, envolvendo e coordenando a todos - funcionários, professores, pessoal técnico-pedagógico, alunos e seus pais - num só esforço, o ensino público de qualidade.

Essa preocupação do papel do Coordenador pedagógico junto aos resultados de desempenho da Unidade de Ensino está diretamente ligada ao papel de articulador que este tem na escola, uma vez que é o principal elo entre professores e Equipe Gestora.

Dentro dos objetivos específicos do Projeto Político Pedagógico (PPP) da Instituição estão previstos: acompanhar, efetivamente, o processo de ensino-aprendizagem através das coordenações pedagógicas; melhorar a convivência democrática da escola. Neste sentido, pretende-se investigar a relação entre as ações preconizadas pela gestão democrática e o trabalho da coordenação pedagógica na escola. Assim, procurar identificar quais são os avanços e os desafios do trabalho do coordenador pedagógico a partir da implantação da gestão democrática, e identificar quais são as ações preconizadas pela gestão democrática que favorecem o trabalho pedagógico da escola, tornam-se o objetivo deste trabalho.

A estrutura do trabalho foi organizada de forma a apresentar os princípios e as concepções da Gestão Democrática que norteiam o trabalho pedagógico numa perspectiva histórica e atual.

Inicialmente são apresentadas algumas considerações importantes sobre os espaços de atuação do coordenador pedagógico e as relações interpessoais que são inerentes no âmbito educacional; seguida por uma breve reflexão sobre o papel do coordenador na escola e como deve ser a coordenação do seu trabalho, caracterizado como um elo imprescindível para a articulação entre o grupo diretivo e docente.

Finalmente, e não menos importante, podemos acompanhar uma análise reflexiva sobre a coordenação do trabalho pedagógico especificamente junto aos professores e alunos, onde podemos verificar apontamentos relevantes como o conjunto das atribuições do coordenador pedagógico, cuja função ainda hoje não obtém o devido reconhecimento e valorização.

Após a realização desta pesquisa, podemos dizer que esse profissional é peça fundamental para a implantação da gestão democrática, para articular o processo de ensino e aprendizagem e para promoção de um ensino de qualidade. Portanto, favorecer sua autonomia e investir na valorização e qualificação desse profissional torna-se um fator importante na melhoria da qualidade educacional.

CAPÍTULO 1 - GESTÃO DEMOCRÁTICA: CONCEPÇÕES E PRINCÍPIOS NORTEADORES DO TRABALHO PEDAGÓGICO

Diante da grave e crescente crise gerada pelas diversas políticas educacionais de vínculos partidários no Distrito Federal viu-se surgir grande insatisfação nos profissionais da área atuantes nas escolas públicas, o sucateamento das escolas, defasagem dos alunos com relação à idade/série, evasão do alunado e descompromisso com a educação de qualidade uma vez que a cada certame as políticas públicas para a educação mudavam também.

O quadro gerado era de instabilidade e descrédito uma vez que a cada período de gestão de um governante eram instituídas novas políticas e novos gestores eram indicados. Assim, eram geradas novas demandas que, muitas vezes, não atendiam a comunidade escolar daquela localidade específica. Nesse modelo de gestão as Direções de escola eram compostas conforme a origem político-partidária do diretor não levando em conta sua experiência profissional ou sua atuação na cidade qual passaria a atuar, tendo como princípio o ganho de novos “currais eleitorais” para as próximas eleições com forma de perpetuação da política partidária vigente.

Neste cenário, surge como perspectiva de mudança o conceito de gestão democrática também denominada de gestão compartilhada, que se caracteriza como o modelo de gestão a ser efetivado nos Estabelecimentos de Ensino do Distrito Federal, com o objetivo de garantir os processos coletivos de participação e decisão de todos os envolvidos no processo de ensino aprendizagem. Esse modelo tem respaldo na legislação educacional e deve estar de acordo com as peculiaridades de cada escola para garantir a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político pedagógico, assim como a participação da comunidade escolar.

Essas mudanças no campo da gestão da educação tiveram seu início a partir da década de 1980, quando foi aprovado o princípio de gestão democrática na educação, na Constituição Federal, art. 206. A partir de então, surgiram várias mudanças no quadro político, econômico e social. Com a Constituição Federal/1988, a Lei Complementar da Educação, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394/1996 (LDB) que regulamenta as diretrizes gerais para a Educação e seus respectivos sistemas de ensino, onde apresenta no art. 3º os princípios: VIII – gestão democrática do ensino público, na

forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino; IX – garantia de padrão de qualidade. (OLIVEIRA; MORAIS; DOURADO, 2010).

Neste sentido, em 2006, foram elaborados os Cadernos Textos pelo Ministério da Educação (MEC) em parceria com a Secretaria de Educação Básica do DF com a finalidade de atender os objetivos do Programa Fundescola, Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação (PRODIME). No volume 3, são apresentadas considerações relevantes acerca da Gestão Democrática da Educação assim como o impacto das políticas públicas para a Gestão da Educação em nível nacional.

Para as autoras a gestão democrática do ensino público, é o caminho para garantir a ‘qualidade social da educação’, na medida em que concilia a dimensão ética com a dimensão dos conhecimentos racional e emocional, sendo para elas a autêntica educação democrática resultado da participação de todos os cidadãos e o respeito às diferenças (SIQUEIRA; BRUGGEMAN, 2006, p. 22).

Sabendo que a escola é o espaço constituído de pluralidade diversa e que o princípio básico para a gestão democrática é o trabalho coletivo/colaborativo o caminho para democratização deverá perpassar pelo cuidado da dimensão ética do conhecimento coletivo, dos aspectos afetivos das relações interpessoais e das próprias pessoas, propiciando assim o respeito pelas individualidades, pela lealdade do coletivo, da cooperação e da autonomia (SIQUEIRA; BRUGGEMAN, 2006).

Para que se efetivassem os princípios da gestão democrática na escola se fez necessário observar alguns mecanismos de participação, tais como: autonomia e financiamento das escolas, escolha dos dirigentes escolares, criação de órgãos colegiados, construção do Projeto Político Pedagógico, participação da comunidade, e assim, garantir que o gestor da escola crie um ambiente propício e estimulante ao trabalho coletivo, envolvendo e coordenando a todos - funcionários, professores, pessoal técnico-pedagógico, alunos e seus pais - num só esforço, o ensino público de qualidade.

Portanto, o diretor tem um papel central nesta estrutura escolar e, conseqüentemente, no cumprimento e articulação sobre o pensar e o fazer a escola democrática, a fim de garantir a educação de qualidade que buscamos.

Conforme vemos em Saviani (1996, apud RIBEIRO, 2009):

A escola é uma instituição de natureza educativa. Ao diretor cabe, então, o papel de garantir o cumprimento da função educativa que é a razão de ser da escola. Nesse sentido, é preciso dizer que o diretor de escola é antes de tudo, um educador; antes de ser administrador ele deve ser um educador (P.208).

Entretanto, podemos dizer que o diretor não é o único ‘gestor’ da escola uma vez que atua junto ao Supervisor e ao Coordenador pedagógico que possui o importante papel de articulador, sendo ‘ele’ o principal elo entre professores e Equipe Gestora.

No Regimento Escolar das Instituições Educacionais da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal são estabelecidas as atribuições para o coordenador pedagógico, no capítulo IV seção I. Art. 21. Dentre as quais o Coordenador Pedagógico deverá:

- I - participar da elaboração, da implementação, do acompanhamento e da avaliação da Proposta Pedagógica da instituição educacional;
- II - orientar e coordenar a participação docente nas fases de elaboração, de execução, de implementação e de avaliação da Proposta Pedagógica da instituição educacional;
- III - articular ações pedagógicas entre professores, equipes de direção e da Diretoria Regional de Ensino, assegurando o fluxo de informações;
- IV - divulgar e incentivar a participação dos professores em todas as ações pedagógicas, promovidas pela instituição educacional, pela Diretoria Regional de Ensino e pela Subsecretaria de Educação Básica, inclusive as de formação continuada;
- V - estimular, orientar e acompanhar o trabalho docente na implementação das Orientações Curriculares da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal, por meio de pesquisas, de estudos individuais e em equipe e de oficinas pedagógicas locais;
- VIII - propor reflexão avaliativa da equipe, objetivando redimensionar as ações pedagógicas (BRASÍLIA, 2009).

Das atribuições do Coordenador Pedagógico, cabe ressaltar que, as referentes às funções de tornar o Projeto Político Pedagógico (PPP) real e fazer com este seja a identidade da Instituição Educacional configuram-se como as mais importantes e complexas. Isso por causa dos diversos fatores desfavoráveis para sua execução, como a desmotivação dos professores, o desvio de função do coordenador pedagógico, o grande número de profissionais ausentes nas coordenações coletivas, à diversidade de conceitos e concepções arraigadas no grupo docente, entre outros.

Tudo isso implica diretamente na execução do trabalho do Coordenador Pedagógico prejudicando significativamente o processo escolar democrático que prima pela coletividade do planejamento e ações para a eficácia da educação de qualidade.

Paro (2008) considera a escola como uma estrutura administrativa com vistas “à realização das atividades de planejamento, organização, direção e controle do pessoal e

dos recursos materiais e financeiros, deixando de incluir no plano explicitamente administrativo as atividades imediatamente pedagógicas” (P.15). Explicitando a diferença entre atividades-meio (administrativas) e atividades-fim (pedagógicas), o autor nos chama a atenção para o risco que se corre de deixar para o segundo plano as atividades-fim em definir como administrativas somente as atividades-meio, levando à burocratização do processo escolar, enfatizando a necessidade de especificar o caráter de mediação que envolve e perpassa os objetivos das atividades-meio e as atividades-fim.

Paro (2008) afirma que “o princípio fundamental da administração passa a ser o da necessária coerência entre meios e fins, ou seja, para que a administração efetivamente se realize, é imprescindível que os meios utilizados não se contraponham aos fins visados” (P. 16).

Portanto o objetivo (fins visados) principal da educação deve ser o aprendizado dos alunos, toda a atividade da escola inclusive o administrativo tem um único objetivo a qualidade do processo de ensino aprendizagem.

Dourado (2007), afirma que:

pensar a qualidade social da educação implica assegurar um processo pedagógico pautado pela eficiência, eficácia e efetividade social, de modo a contribuir com a melhoria da aprendizagem dos educandos, em articulação à melhoria das condições de vida e de formação da população (P. 940).

A complexidade e a dinamicidade presentes no processo pedagógico nos leva a pensar que é necessário que todos unam esforços para que o processo pedagógico seja realmente efetivo, pois tudo deve girar em torno dele. Assim, torna-se válida a investigação das relações presentes neste processo, principalmente no que se refere à implementação da gestão democrática, pois os resultados desta investigação fomentam a avaliação dos caminhos que estão sendo tomados e se estes estão indo ao encontro da aquisição das aprendizagens significativas do alunado, assim como se o trabalho do coordenador pedagógico tem sido eficaz para a promoção da educação de qualidade.

Oliveira (2010) afirma que:

A gestão democrática é compreendida como um processo político no qual as pessoas que atuam na/sobre a escola, entre elas o coordenador pedagógico, identificam problemas, discutem, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola na busca de solução dos problemas (P. 3).

Assim analisar e refletir sobre os problemas identificados nos auxiliam na busca de ações que viabilizam a solução dos mesmos, pois a prática educativa se dá com a intervenção de todos os envolvidos no processo, a gestão democrática possibilita a construção coletiva, onde cada um desempenha seu papel dentro da instituição.

Ao coordenador cabe, além de articular a construção do PPP, mediar e promover ações educativas entre alunos, comunidade escolar, direção e professores, garantir ao professor a formação continuada como prevê o regimento escolar, que será mais bem desenvolvida se for realizado com reflexões acerca de resultados de pesquisas teóricas.

Conforme argumentam Pimenta e Lima (2004 apud PINTO, 2011):

[...] o papel das teorias é iluminar e oferecer instrumentos e esquemas para análise e investigação que permitam questionar as práticas institucionalizadas e as ações dos sujeitos e, ao mesmo tempo, colocar elas próprias em questionamento, uma vez que as teorias são explicações sempre provisórias da realidade. (P. 52).

Portanto, elaborar o PPP requer a realização de pesquisas à luz de trabalhos acadêmicos que poderão fundamentar os questionamentos diversos, questionamentos presentes nos momentos de discussão do PPP.

CAPÍTULO 2 - OS ESPAÇOS DE ATUAÇÃO DO COORDENADOR PEDAGÓGICO E AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NO ÂMBITO EDUCACIONAL

A pesquisa aliada ao suporte teórico será o nosso ponto de partida para as análises e reflexões acerca dos questionamentos apresentados, a fim de obtermos novos caminhos em busca da qualidade de ensino ou confirmar as teorias já existentes no processo educativo. Nesse sentido, apresentar-se-á uma breve consideração acerca do papel do coordenador pedagógico.

2.1 O papel do coordenador pedagógico na escola

Em uma posição hierarquicamente superior, o coordenador pedagógico logo tem a oportunidade de perceber as dificuldades em lidar com a equipe que deve ser por ele articulada. Portanto, quem assume esse papel deve, primeiramente, aprender a ouvir para assim compreender os problemas da escola.

Um ponto primordial é o respeito ao ponto de vista diferente do seu que se apresentam durante as reuniões, saber usar as diversas opiniões para chegar a um consenso, mediar os conflitos sem ferir suscetibilidades, liderar e sugerir mudanças sem ser arrogante e/ou autoritário, são características próprias de quem assume a função de Coordenador Pedagógico (CP), sendo ele um pedagogo ou um professor (PCP).

Em relação ao pedagogo escolar, Pinto (2011) diz que a Pedagogia ao tratar de um conhecimento da e para a prática educacional, se manifesta na ação do agente educativo (P.74). Esclarece também que o pedagogo escolar, como profissional da educação que atua nas escolas ou fora do ambiente escolar, tem de pautar sua ação a partir de uma sólida formação pedagógica.

Porém, de acordo com a historicidade dos estudos sobre os processos de ensino e aprendizagem que ocorrem na sala de aula, pode parecer que não seja necessário que o profissional que atuará fora da sala de aula tenha uma formação pedagógica.

Contudo, mesmo considerando “que o sentido mais genuíno da educação trata das ações dos professores que têm como destinatários diretos os estudantes, e que essa forma de realizar a educação foi fundamental na geração histórica dos usos práticos que

compõem a tradição da pedagogia” (SACRISTÁN, 1999 apud PINTO, 2011, p. 76), à luz de estudos e pesquisas realizadas compreendemos que nas escolas ocorrem várias práticas educacionais que não se reduzem às práticas de ensino aprendizagem que se desenvolvem em sala de aula entre professores e alunos e que o trabalho escolar compreende vários espaços, assim como vários atores que atuam na educação, como cita Vasconcellos (2006 apud PINTO, 2011) sobre o trabalho realizado pelo professor que

Vai além do trabalho de cada professor, individualmente considerado; tem uma dimensão coletiva; Vai além da sala de aula; não basta cada professor ter seu projeto de trabalho; há um projeto maior, que inclui o didático-pedagógico, mas o ultrapassa (visão de pessoa, sociedade, educação); Vai além da mera administração; deve estar voltado para a mudança, para a reflexão crítica sobre a prática, tendo em vista seu aperfeiçoamento e a superação das contradições (p.76).

Como sabemos as práticas educativas da sala de aula são sempre mediadas por práticas que ocorrem nas reuniões de coordenação pedagógica, nas pesquisas realizadas pela equipe de professores/coordenadores, nos estudos do currículo e etc., e deve expressar a organização escolar em torno do principal objetivo da escola – o processo de ensino e aprendizagem.

Assim, é necessário que o profissional de ensino que dá suporte ao trabalho do professor possua o domínio dos procedimentos que envolvem o processo de ensino aprendizagem que acontece de forma sistemática na sala de aula, bem como deve ter o domínio dos demais procedimentos que envolvem a totalidade das atividades educativas que acontecem na escola e que estão diretamente ou indiretamente ligadas às práticas educativas da sala de aula (PINTO, 2011, p. 77).

O que nos leva a crer que se um professor que possua a formação de pedagogo assumir a função de Coordenador Pedagógico poderá desenvolver com maior êxito o papel de coordenador pedagógico, visto que tem experiência profissional da prática educativa e sendo um conhecedor dos procedimentos didáticos que envolvem o processo de ensino aprendizagem poderão mediar com segurança as intervenções necessárias na sala de aula.

Além das atribuições previstas no Regimento Escolar das Instituições de Ensino o professor coordenador pedagógico deve assumir alguns compromissos perante o grupo docente, dentre as quais destacamos: ser gestor do Currículo Escolar; ser educador junto aos professores; ser pesquisador como decorrência do seu papel de

gestor e de educador; motivando assim com sua postura o grupo de professores a serem professores pesquisadores (SIQUEIRA; BUGGEMANN, 2006).

Conforme Bortoni-Ricardo (2008) “o professor pesquisador não se vê apenas como um usuário de conhecimento produzido por outros pesquisadores, mas se propõe também a produzir conhecimentos sobre seus próprios problemas profissionais, de forma a melhorar sua prática” (P. 46), proporcionando ao grupo a possibilidade de articular teoria e prática com espaço para reflexão da prática docente.

2.2 A coordenação do trabalho pedagógico

A principal atividade do CP ou PCP é justamente a coordenação do trabalho pedagógico em si, sendo este o núcleo das atividades fins escolares, pois representa todas as atividades educativas que se desenvolvem dentro da Instituição Educacional.

O que, por consequência, envolve todos os atores que atuam nas atividades docentes e discentes, assim como as atividades dos demais profissionais não docentes. Sendo, portanto, a referência central do trabalho pedagógico os processos de ensino e aprendizagem que se desenvolvem na sala de aula.

Assim, o trabalho pedagógico acontece, por meio da articulação dos processos educativos, das estratégias de ação no planejamento das diferentes aulas de uma turma, das diversas turmas e entre elas e as demais práticas educativas que acontecem em outros espaços escolares. Entende-se por coordenação, no sentido amplo da palavra, como “aglutinação de pessoas em torno da busca de sentido para as práticas educativas que, embora ocorrendo em vários espaços e tempos da escola, têm (devem ter) uma profunda articulação” (VASCONCELLOS, 2006 p. 11).

Ressalta-se, assim, a importância do trabalho coletivo como princípio básico da coordenação pedagógica, onde o CP/PCP seja capaz de articular todas as ações da instituição envolvendo todos os segmentos nas práticas educativas, para que não se perca o sentido primeiro da coordenação: somar esforços individuais na busca dos objetivos educacionais do trabalho escolar.

Vale lembrar que a figura do CP/PCP torna-se imprescindível, pois há a necessidade de um agente para que o trabalho coletivo se concretize. Sendo que seu

trabalho deve se realizar junto ao professor visando o produto final do processo educativo – o aprendizado do alunado.

2.3 A coordenação do trabalho pedagógico junto aos professores e alunos

Partindo do princípio que o trabalho do Coordenador Pedagógico seja a articulação das ações e estratégias de ensino de forma coletiva, Libâneo diz que: “a coordenação pedagógica responde pela viabilização, integração e articulação do trabalho pedagógico-didático em ligação direta com os professores”. (2004, p.219).

Isto posto evidencia-se que a atuação do coordenador pedagógico junto aos professores possui como seu fim último melhorar a qualidade do ensino visando o sucesso do aluno. Portanto, o trabalho do CP/PCP está diretamente ligado à organização dos espaços didáticos pedagógicos oferecendo o suporte necessário ao professor, contribuindo com a qualidade do ensino ofertado aos alunos sendo essa a sua principal atribuição, conforme Libâneo (2004, apud PINTO, p. 152, 2011):

[...] a assistência pedagógico-didática aos professores, para se chegar a uma situação ideal de qualidade de ensino [...], auxiliando-os a conceber, construir e administrar situações de aprendizagem adequadas às necessidades educacionais dos alunos.

Pinto (2011) aponta ainda a questão da individualidade do professor que trabalha com seu projeto em sala de aula como se não atuassem em uma instituição onde as relações humanas inegavelmente existem, provoca conflitos gerando dificuldades na realização do trabalho pedagógico coletivo. Assim, o trabalho do CP/PCP contribui para construção de um Projeto político-pedagógico (PPP) transparente, tornando público as atividades desenvolvidas coletivamente pelos professores junto à comunidade.

Considerando a importância da função do CP/PCP para o processo educativo Libâneo (2004), apresenta um conjunto de atribuições da coordenação pedagógica, dentre às quais considero relevantes: Responder por todas as atividades pedagógico-didáticas e pelo acompanhamento das atividades de sala de aula; propor discussão, junto aos docentes o PPP da escola; coordenar reuniões pedagógicas; estimular a realização de projetos conjuntos entre os professores, diagnosticar problemas de ensino e aprendizagem e adotar medidas pedagógicas preventivas, adequar conteúdos, metodologias e práticas avaliativas e acompanhar o processo de avaliação da

aprendizagem; coordenar e gerir a elaboração de diagnósticos, estudos e discussões; assegurar a coletividade pedagógica da escola, com orientações e ações, tendo em vista a aprendizagem dos alunos; prestar assistência pedagógica didática direta aos professores; assegurar, no âmbito da coordenação pedagógica, em conjunto com os professores, a articulação da gestão e organização da escola; propor e coordenar atividades de formação continuada e de desenvolvimento profissional dos professores, visando ao aprimoramento profissional e oportunidades de troca de experiências e cooperação entre os docentes.

Assim, a responsabilidade de quem assume a função de CP/PCP é de suma importância para o bom funcionamento da escola, por isso mesmo deve ser um profissional com qualificações consistentes neste vasto campo de atuação, com preparo e experiência na área educacional.

Em se tratando de alunos, podemos afirmar que o trabalho do coordenador pedagógico destina-se prioritariamente a ele, embora, na maioria das vezes, seja percebido somente entre os professores e outros sujeitos da educação. Pinto (2011) ressalta a importância do trabalho do CP/PCP, no sentido de promover encontros periódicos (coordenação coletiva) para análise e acompanhamento de todo trabalho educativo, em relação ao desenvolvimento das atividades, do rendimento da turma e de cada aluno, para assim sugerir intervenções junto aos alunos (P. 156).

Estabelecer vínculos para conhecer a comunidade que a escola atende dentro da proposta da gestão democrática torna-se então função do CP/PCP com apoio da equipe gestora e corpo docente. A baixa participação das famílias na vida escolar dos filhos é uma reclamação quase que unânime entre os professores, o que configura num desafio para o trabalho do coordenador – o envolvimento familiar no processo educativo. Tal processo implica em criar meios de trazer a comunidade para dentro da escola, não através de convocações para reclamações sobre os alunos, mas para ouvir o que os pais têm a dizer, e assim propor orientações de como podem acompanhar melhor a vida escolar de seus filhos.

O autor argumenta que, “o pedagogo escolar deve ser formado como pesquisador: para coletar dados, sistematizá-los, analisá-los e compartilhá-los com os professores.” (P. 156). O autor ressalta ainda que a equipe de direção, juntamente com os professores, devem conhecer as necessidades da comunidade, para assim estabelecer

orientações plausíveis de como proceder nas orientações do acompanhamento dos alunos.

Junto aos alunos o coordenador pedagógico tem como atribuições:

Apoiar diretamente os alunos com dificuldades transitórias nas aprendizagens instrumentais de leitura, escrita e cálculo, para além do tempo letivo, para integrar-se ao nível da turma; Organizar formas de atendimento a alunos com necessidades educativas especiais, identificando, articuladamente com os professores, as áreas de desenvolvimento e de aprendizagem que, em cada aluno, manifestem maior fragilidade, bem como a natureza e as modalidades de apoio suscetíveis de alterar ou diminuir as dificuldades inicialmente detectadas; Criar condições necessárias para integrar os alunos na vida da escola mediante atividades para a socialização dos alunos, formas associativas e de participação em decisões, etc. (LIBÂNEO, 2004 apud PINTO, 2011, p.158).

Vale lembrar que de acordo com as diretrizes pedagógicas hoje vigentes no Bloco Inicial de Alfabetização (BIA) são elaborados Projetos Interventivos¹ visando o atendimento dos alunos com dificuldades de aprendizagens na leitura e escrita segundo o teste psicogenético, assim como os Reagrupamentos Intraclasse, Interclasse e Extraclasse, essas atividades são todas organizadas e acompanhadas diretamente pelo CP/PCP juntamente com os professores e equipe de direção das Instituições Educacionais, atendendo assim as atribuições apresentadas pelo autor junto aos alunos.

Pinto (2011) ainda nos lembra da necessidade do CP/PCP realizar o atendimento individualizado aos alunos e pais, sem deixar de valorizar o atendimento que é feito no coletivo através de palestras sobre questões pontuais, tais como: sexualidade, prevenção e uso indevido de drogas, religiosidade, preconceitos, etc.

Assim, à luz da teoria que acabamos de ver e reavaliando o trabalho que hoje é realizado por quem assume a função de CP/PCP, verificamos que está um tanto quanto distante do que realmente se configura como atribuição deste no contexto da gestão democrática. A saber: auxiliar os professores nas reflexões e debates sobre os processos de ensino e aprendizagem; elaborar estratégias educacionais e o planejamento das aulas junto aos professores; buscar encontrar formas de organizar os espaços e tempos para organização do trabalho pedagógico coletivo, que está sempre sendo prejudicado pela grande demanda burocrática; articular as ações que viabilizem a elaboração do PPP e aplicação das ações pedagógicas previstas pela equipe.

¹ Projeto elaborado em conjunto com a coordenação, direção, supervisão e professores de cada ano do BIA.

METODOLOGIA

A pesquisa qualitativa consiste primordialmente no ato do pesquisador se fazer, ao mesmo tempo, sujeito e objeto de pesquisa, Demo (2007) apresenta que a pesquisa significa diálogo crítico e criativo com a realidade, culminando na elaboração própria e na capacidade de intervenção. Para o autor, pesquisa é a atitude do “aprender a aprender”, e, como tal, faz parte de todo processo educativo emancipatório. Sendo, portanto, necessária ou pelo menos deveria ser desde a pré-escola até a pós-graduação. E ainda complementa: “pesquisa, tanto como princípio científico quanto educativo, exige profunda competência e sua renovação incessante” (PP. 128-129).

Demo (2007) diz que pesquisa fundamenta o ensino e evita que seja mero repasse copiado. Quem pesquisa tem o que ensinar e quem não pesquisa, nada tem a ensinar, apenas repassa o que aprendeu, ou seja, ensina a copiar. Além disso, a pesquisa aponta a direção certa da aprendizagem, enfocando novamente no princípio do “aprender a aprender”. Para o autor aprender é uma necessidade de ordem instrumental, mas a emancipação se processa pelo aprender. E, portanto, ensinar a ‘pesquisar’ é fundamental.

A pesquisa acolhe, na mesma proporção, teoria e prática, tratando de dialogar com a realidade, uma vez que toda teoria precisa confrontar-se com a prática e toda prática precisa retornar à teoria (DEMO, 2007).

Miranda (2000 apud ANDRÉ, 2001) afirma que “sem teoria não há emancipação” (P.57). O que significa que as pesquisas teóricas têm suma importância no que tange a liberdade que o ator de pesquisa deve adquirir para atingir o objetivo na busca de soluções para a problemática investigada, essa liberdade só será possível se houver um fundamento teórico, pois não devemos supervalorizar a prática e desprezar a teoria.

Pesquisa qualitativa, portanto, é aquela em o professor tem a oportunidade de acompanhar de perto o que efetivamente está acontecendo na prática escolar.

Sobre a natureza da pesquisa educacional, Bortoni-Ricardo (2008) explica que o paradigma positivista, de natureza quantitativa, sempre teve maior prestígio, e que este sempre acompanhava o que acontecia pertinente às ciências sociais. Porém, com melhores observações acerca do fazer pedagógico, principalmente dentro das salas de

aula, evidenciou-se que estes espaços (sala de aula) são privilegiados para a condução de pesquisa qualitativa.

A autora explica a diferença entre pesquisa quantitativa e qualitativa:

A pesquisa quantitativa procura estabelecer relações de causa e consequência entre um fenômeno antecedente, que é a variável explicação, também chamada de variável independente, e um fenômeno consequente, que é a variável dependente. Já a pesquisa qualitativa não se propõe testar essas relações de causa e consequência entre fenômenos, nem tampouco gerar leis causais que podem ter um alto grau de generalização. A pesquisa qualitativa procura entender, interpretar fenômenos sociais inseridos em um contexto (P. 34).

Ela apresenta um conjunto de métodos e práticas empregados na pesquisa qualitativa, tais como: “pesquisa etnográfica, observação participante, estudo de caso, interacionismo simbólico, pesquisa fenomenológica e pesquisa construtivista, entre outros”, sob a denominação do interpretativismo, que considera uma boa denominação geral, porque todos estes métodos têm em comum um compromisso com a interpretação das ações sociais e com o significado que as pessoas conferem a essas ações na vida social (ERICKSON, 1990, apud BORTONI-RICARDO, 2008, p. 33 e 34).

Sendo o estudo de caso um método caracterizado como interpretativista, fazendo parte do conjunto acima citado por Bortoni-Ricardo, e que na pesquisa qualitativa o pesquisador está interessado em observar um determinado processo que ocorre em um ambiente específico, no caso ‘a escola’, e ainda mais quer saber como os atores envolvidos neste processo o interpretam. Assim, a presente pesquisa se caracteriza como um estudo de caso, visto que foi realizada com o objetivo de procurar entender, interpretar os fenômenos sociais inseridos no contexto da implementação e a influência da gestão democrática no trabalho do coordenador pedagógico para a promoção de um ensino de qualidade.

Gil (2006) definiu questionário como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses expectativas, situações vivenciadas etc.

Na elaboração das questões do questionário foram considerados os objetivos: a) Analisar a relação entre as ações preconizadas pela gestão democrática e o trabalho da Coordenação pedagógica a partir da implantação da Gestão democrática na escola; b) Identificar os avanços/desafios do trabalho do coordenador pedagógico a partir da

implantação de gestão democrática na escola; c) Identificar as ações preconizadas pela Gestão Democrática que favorecem o trabalho pedagógico na escola que contribuem para o processo de ensino e aprendizagem de qualidade.

Assim, com a finalidade de atender ao objetivo de conhecer a relação entre as ações preconizadas pela gestão democrática e o trabalho do coordenador pedagógico na promoção de uma educação de qualidade, seus pontos positivos e negativos, para o desenvolvimento de um trabalho monográfico da Universidade de Brasília, no curso de pós-graduação Lato-senso em coordenação pedagógica, foi elaborado um questionário com 15 questões para ser aplicado ao grupo docente da Escola pública do DF – CEF Santos Dumont aplicados no período de 18 a 27 de fevereiro de 2013.

O residencial foi criado a princípio com o nome de Sítio do Gama com o objetivo de servir de residência aos servidores civis e militares da Aeronáutica. Foi projetado para ter em funcionamento duas escolas, uma de Ensino Fundamental e outra de Ensino Médio, porém, esse órgão construiu apenas um prédio, que foi cedido para a Secretaria de Educação do DF no ano de 1999, e até o presente momento atende o Ensino Fundamental em todas as suas séries/anos.

Atualmente a escola atende alunos do 1º ano ao 5º ano do Ensino Fundamental no período vespertino de 13h00min as 18h00min horas e de 5ª a 8ª série² do Ensino Fundamental no período matutino de 07h30min às 12h30min horas. Estão matriculados cerca de 1.200 alunos sendo 550 alunos no vespertino (1º ao 5º anos) e 650 no matutino (5ª a 8ª série); a escola conta com 96 funcionários: 55 professores sendo 20 em regência de classe nas turmas do 1º ao 5º anos e 24 em regência de classe nas turmas de 5ª a 8ª série, 2 professores coordenadores pedagógicos do 1º ao 5º ano e 2 professores coordenadores pedagógicos de 5ª a 8ª série, 1 monitora, 7 professores concursados com readaptação 1 na sala de leitura 1 na sala de vídeo e 5 no apoio, 1 professora na sala de informática, 1 professor no cargo de diretor, 1 professora no cargo de vice-diretora, 12 professores de contrato temporário, 1 orientadora educacional, 1 professora na sala de recursos que media o atendimento nas classes dos alunos com necessidades educacionais especiais, 1 psicopedagoga responsável pelo atendimento aos alunos com dificuldades de aprendizagem - Serviço de Atendimento Educacional Especializado

² Está sendo implantado gradualmente no DF o Ensino Fundamental de 9 anos, por esse motivo há essa diferença nas nomenclaturas. Dados coletados no site: <www.codeplan.com.br> Acesso em: 28 setembro 2012.

(SAEE), 19 funcionários da secretaria de educação na carreira assistentes de educação: 5 vigias, 3 merendeiras, e 11 auxiliares de educação (limpeza e serviços gerais), contamos ainda com 1 chefe de secretaria, 2 apoios administrativos na secretaria, 1 supervisora pedagógica, 1 supervisora administrativa e 8 funcionários terceirizados no apoio aos serviços gerais.

A comunidade escolar apresenta-se de forma bastante heterogênia, composta por moradores do residencial e moradores das quadras próximas de Santa Maria. A comunidade dessa cidade apresenta-se numerosa, cerca de 120mil habitantes, na sua maioria, participantes da classe econômica “C” e “D” com escolaridade média de Ensino Fundamental incompleto. É uma cidade que conta com cerca de 30 escolas públicas e que está em crescente evolução social e econômica. É uma cidade com características urbanas bem definidas e localiza-se cerca de 30 km da cidade de Brasília com isso o perfil do alunado passa a ser de crianças e jovens que tem aspirações de progresso social e pessoal por meio de uma profissão, que terá definida, também por sua postura de avanço frente aos estudos.

A escola conta com o apoio de um Conselho Escolar e a Associação de Pais, Alunos e Mestres (APAM), que atualmente não conta com muita participação da comunidade. Funciona em dois turnos diurnos, matutino com os Anos Finais do Ensino Fundamental com 21 salas em funcionamento sendo 5 turmas de 5ª série; 5 de 6ª série; 5 de 7ª série e 6 de 8ª série e vespertino com os Anos Iniciais do Ensino Fundamental funcionando em 20 salas sendo 4 de 1º ano; 4 de 2º ano; 4 de 3º ano; 4 de 4º ano e 4 de 5º ano. Cada turma recebe em média 32 alunos.

A escola funciona, conforme supracitado, em um prédio cedido pela Aeronáutica, antigo e impróprio para o funcionamento escolar uma vez que é desprovida de pátios adequados à circulação de alunos, salas pequenas e pouco arejadas, espaços sociais e áreas cobertas inexistentes, banheiros pequenos e poucos para o quantitativo de alunos. Já há algumas adaptações para deficientes físicos como vaga de estacionamento exclusiva, banheiro com barra de apoio, portas de salas em tamanho maior. Ainda assim é um prédio bem conservado e limpo.

A proposta pedagógica vigente na escola tem como princípios básicos a formação de um cidadão que exerce suas habilidades e das potencialidades de pleno desenvolvimento da criança e do adolescente para sua plena auto-realização. Tudo isso

visando com que esse estudante possa ser autônomo e capaz socialmente de permear suas convivências nas condutas positivas adquiridas por meio do convívio escolar.

Por sabermos que para a construção da Gestão Democrática se faz necessária a participação de todos os segmentos escolares, com o propósito de verificar como a atuação do coordenador pedagógico na organização de um trabalho coletivo pode colaborar para a promoção da aprendizagem do estudante, foi elaborado um questionário contendo 15 questões que foi entregue aos participantes da pesquisa: a equipe de direção (diretor, vice-diretora e supervisora), (01 um) coordenador pedagógico, (01 um) professor da sala de recursos e (20 vinte) professores dos anos finais do Ensino Fundamental.

No momento da aplicação a maior dificuldade encontrada foi com relação ao tempo disponível pelos participantes em responder aos questionamentos propostos e a devolução no mesmo dia, contudo, dos 25 questionários que foram entregues para respostas 20 devolveram-no dentro do prazo previsto. Sendo assim, tudo ocorreu a contento, acredito que devido à coesão e o bom relacionamento entre coordenador e o grupo de professores da escola.

A escolha desses profissionais é devido à sua participação direta no processo de ensino e aprendizagem no qual está inserido o programa de gestão democrática e por estarem próximos da realidade da qual a pesquisadora também faz parte, portanto, garantirá maior fidedignidade dos resultados para análises e reflexões.

Bortoni-Ricardo (2008, p. 58) afirma que a coleta de dados não deve ser apenas um processo intuitivo, deve ser um processo deliberado, em que o pesquisador tenha consciência das molduras de interpretação daqueles a quem observa e também de suas próprias, por serem culturalmente incorporadas e que traz consigo. O que significa que a pesquisa qualitativa reconhece que o olho do observador interfere no objeto observado, pois faz parte do contexto no qual está inserido e sendo pesquisado.

No caso desse trabalho de conclusão de curso, “O pesquisador não é um relator passivo e sim um agente ativo na construção do mundo. Sua ação investigativa tem influência no objeto de investigação e é por sua vez influenciado por esse” (BORTONI-RICARDO, 2008, p 59). Ou seja, há a subjetividade que cada ser traz consigo, assim, no momento da análise dos dados os princípios, os valores, as crenças do pesquisador serão

utilizadas como filtros para que seja capaz de refletir sobre si mesmo e sobre as ações do objeto de pesquisa.

ANÁLISE DE DADOS

O processo de análise de dados é um momento que requer do sujeito que pesquisa a máxima atenção e interpretação precisa, como afirma Moroz (2008):

Tornar os dados inteligíveis significa organizá-los de forma a propor uma explicação àquilo que se quer investigar; um conjunto de informações sem organização tem pouca serventia, daí ser importante o momento da análise dos dados. É nesta etapa que o conjunto do material (as informações coletadas) passa por um processo de análise, termo que apresenta uma série de significados dentre eles, decompor o todo em suas partes componentes, esquadrihar, examinar criticamente (P.84).

A seguir serão apresentados os dados obtidos por meio de uma pesquisa de natureza qualitativa, na qual foi aplicado um questionário a vinte professores atuantes como direção, docentes, supervisores, coordenador pedagógico e sala de recursos no Ensino Fundamental do 1º ao 5º ano numa escola pública localizada na cidade satélite de Santa Maria-DF. Os dados coletados foram representados abaixo por meio de gráficos, que foram analisados de forma percentual.

A parte inicial do questionário levantava o perfil dos participantes da pesquisa e o tempo de magistério. Assim, em relação ao tempo de experiência como professores, foi observado que 90% dos professores participantes da pesquisa tinham mais de 10 anos de efetivo exercício na Secretaria de Educação do Distrito Federal (SEDF), podendo desta forma, participar, com certo conhecimento, dos questionamentos referentes ao objeto em estudo desta pesquisa; 5% possuem 10 anos de experiência; e 5% possuem menos 5 anos.

Pimenta (2008 apud OLIVEIRA, 2000) afirma que a identidade profissional e os saberes docentes são importantes para a prática pedagógica consciente e com comprometimento

[...] pois, a partir da significação social da profissão; da revisão constante dos significados sociais da profissão; da revisão das tradições. Mas também da reafirmação das práticas consagradas culturalmente e que permanecem significativas. Práticas que resistem a inovações porque prenes de saberes válidos às necessidades da realidade. Do confronto entre as teorias existentes, da construção de novas teorias (P. 19).

De acordo com os resultados apresentados podemos perceber que a maioria dos professores participantes da pesquisa possui mais de 10 anos de trabalho na SEDF, o que pode ser um ponto positivo nos resultados finais obtidos com a pesquisa, pois com a

experiência vivenciada pelos professores dentro do processo educacional do DF, podem conferir maior validade aos questionamentos apontados.

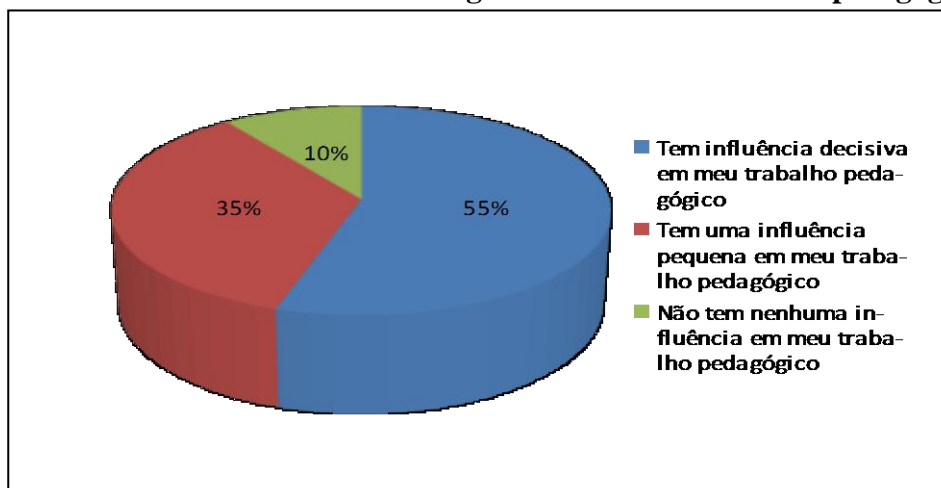
Levando em consideração que o tempo de trabalho na instituição educacional é muito importante para definir que grau de envolvimento o profissional tem com esta e, dessa forma, podendo responder com conhecimento de causa sobre o funcionamento da escola como um todo foi perguntado aos participantes da pesquisa há quanto tempo lecionam na atual escola. O que se pode constatar é que 60% dos profissionais pesquisados trabalham menos de 5 anos na instituição pesquisada; 30% trabalham mais de 10 anos; e 10% trabalham faz 10 anos, o que nos leva a concluir que a maioria dos professores pesquisados, por estarem menos de 5 anos na escola podem não ter participado do processo de gestão democrática ocorrido no ano de 2009 e 2010, podendo refletir nos resultados obtidos relacionadas ao conhecimento sobre a gestão democrática.

Contudo, sabemos da importância dos professores para a melhoria do ensino tendo ele muito ou pouco tempo na instituição de trabalho, o professor tem um papel fundamental no processo ensino aprendizagem, importância enfatizada no estudo Aprova Brasil realizado pelo Ministério da Educação (MEC) e pelo Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF) sobre a importância do professor, para a melhoria do ensino que foi apresentado por Vieira (2008, p.135):

O professor e a professora têm um papel central no processo educativo. Além de sua tarefa específica de coordenar as atividades cotidianas do aprender e da maior convivência e interação com os alunos, é para eles que são dirigidas as expectativas de aprendizagem, de reconhecimento, de afetividade, de superação e de vivência dos alunos. Todo projeto pedagógico depende das condições objetivas que a política pública oferece e da competência, compromisso profissional e consciência ética de todos os profissionais envolvidos (MEC/UNICEF, 2006, p. 79).

A terceira questão tem o objetivo de avaliar o impacto de um modelo de gestão e sua influência no trabalho pedagógico, propriamente dito.

Gráfico 1 – Influência do modelo de gestão escolar no trabalho pedagógico



Fonte: Dados da pesquisa

No Gráfico 1, dos professores pesquisados 55% responderam que a gestão democrática teria influência decisiva no trabalho pedagógico; 35% responderam que teriam influência pequena em seu trabalho pedagógico; e 10% que não teriam nenhuma influência em seu trabalho pedagógico. Esses dados apontam que existe um significativo crescimento acerca do conhecimento por parte dos profissionais sobre os objetivos e metas pela gestão democrática e que esta tem relação direta com o trabalho que realiza.

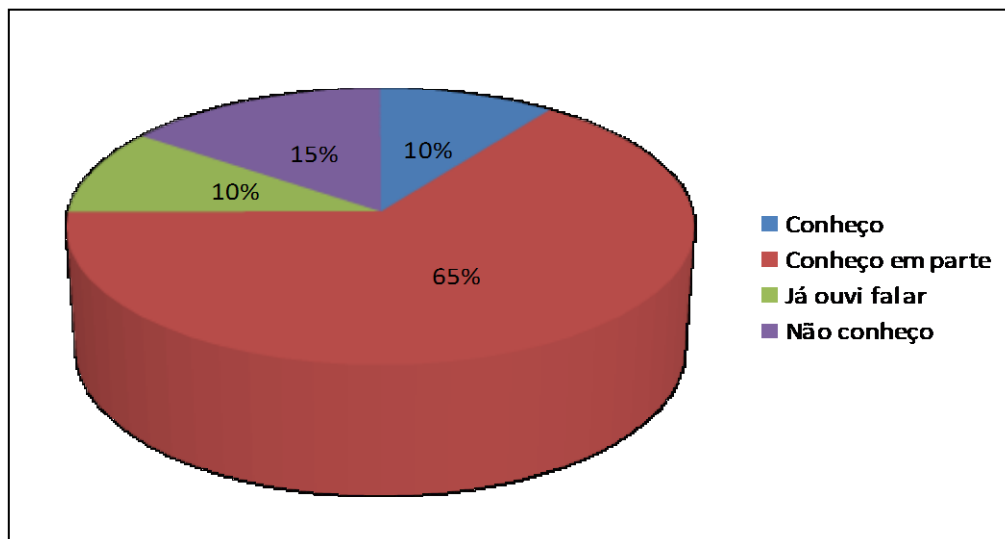
Segundo Vieira (2008) a gestão democrática é um dos temas mais discutidos entre os educadores, representando importante desafio na operacionalização da(s) política(s) de educação e no cotidiano escolar. A gestão democrática é um valor público definido em lei, cujos limites são estabelecidos, da seguinte forma:

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996, Art. 14).

Os objetivos da gestão democrática visam justamente à melhoria das ações pedagógicas, para obter resultados positivos oferecendo ao educando uma educação de qualidade e com melhores resultados. Por isso, se o professor, peça chave nesse processo, não obtiver a clareza necessária sobre seus objetivos, metas e princípios; não poderá exercer com sucesso sua prática em sala de aula.

A quarta questão nos remete a uma observação mais precisa do conhecimento do(a) professor(a) sobre o conteúdo expresso na Lei da gestão democrática no DF e se houve ou não contato com o teor do documento.

Gráfico 2 – Conhecimento do professor sobre a Lei 4.751/2012



Fonte: Dados da pesquisa

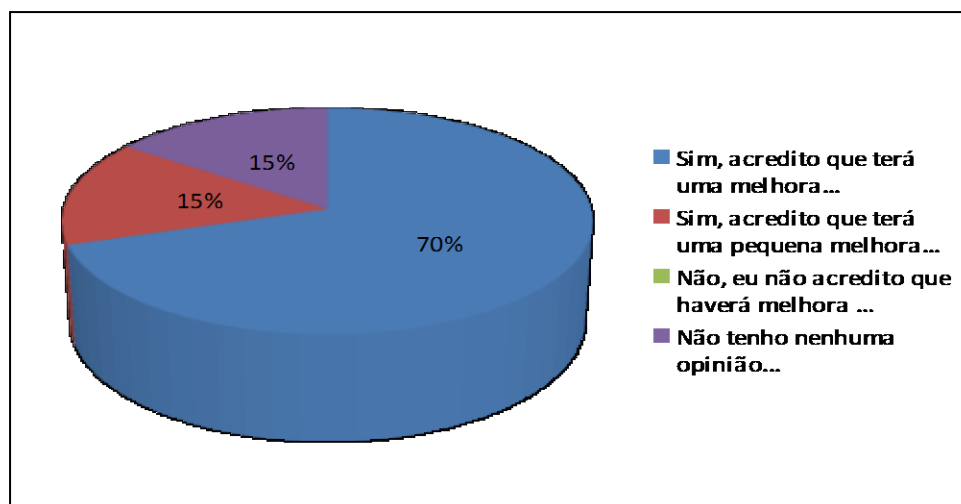
No Gráfico 2, 65% dos professores responderam que conhecem em parte o teor do documento; 10% conhecem ou já ouviram falar; e 15% responderam que não conhecem a lei. Esse resultado nos mostra que a maioria dos professores conhece em parte o teor da lei, porém ela ainda requer maior conhecimento e estudo por parte dos profissionais, pois somente com o conhecimento, poderão realizar uma crítica consistente e consciente sobre a prática escolar, o resultado constata o quanto o professor precisa ler e se informar, como afirma Hengemühle (2007)

A prática da leitura é um dos pontos serem recuperados pelos professores. Além de proporcionar subsídios e qualificar na prática pedagógica, ajuda na auto-estima do professor, pois quem não lê confronta-se a cada dia com os mesmos problemas e as mesmas soluções. Lembramo-nos aqui de uma frase de Hubermann: Muitos professores sabem ou percebem que, sem evolução, estão condenados à rotina e ao tédio. Quem lê vai arejando a mente com novas ideias consegue ver e compreender as situações do cotidiano por ângulos diferentes e, portanto, tem a possibilidade de evoluir, encontrar, para si e para os alunos, propostas que encaminhem soluções fundamentais para reconstruir as práticas (P.148).

Além da prática da leitura (para conhecimento da Lei) é necessário também aos professores elaborar estratégias pedagógicas que atendam as necessidades dos alunos, isto é, em conjunto com a equipe pedagógica colocar em prática os princípios da gestão democrática, principalmente a construção do PPP como identidade da IE.

Na questão cinco o objetivo foi saber se o professor acredita nos princípios norteadores da gestão democrática em prol da melhoria da qualidade de ensino e se estes terão reflexos positivos no trabalho em sala de aula, pensando em apoio e melhoria educacional.

Gráfico 3 - Reflexos positivos em seu trabalho em sala de aula da implementação da gestão democrática



Fonte: Dados da pesquisa

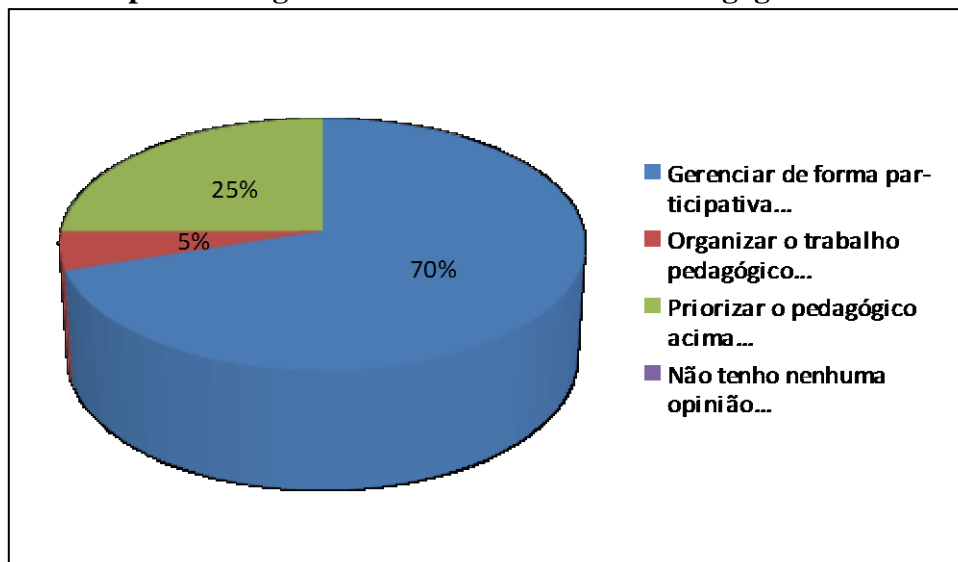
Conforme o resultado do gráfico 3 70% dos pesquisados responderam que teriam uma melhora significativa no seu trabalho em sala de aula, 15% dos pesquisados responderam que teriam uma pequena melhora no trabalho em sala de aula, e 15% apresentou não ter opinião formada sobre o assunto.

A maioria dos profissionais pesquisados acredita que muitos serão os benefícios da gestão democrática em sua sala de aula, em grau maior ou menor, contudo nos alerta Paro (2008), que levar em consideração as condições que propiciem ao educando fazer-se sujeito na prática pedagógica escolar envolve, entre outras providências, dotar a escola de uma estrutura que esteja de acordo com essa prática democrática.

Neste ponto, podemos perceber que a grande maioria dos profissionais acredita nos princípios norteadores da gestão democrática como estratégia positiva no trabalho pedagógico, visto que, no gráfico 1, 55% dos pesquisados responderam que o modelo de gestão influencia em seu trabalho desenvolvido em sala de aula. Assim, fica evidente que para a maioria a gestão democrática pode trazer benefícios contribuindo para melhoria da qualidade de ensino.

Na questão seis os professores deveriam emitir sua opinião acerca do verdadeiro papel do coordenador pedagógico dentro da implementação da proposta de gestão democrática na escola, seu desempenho e sua função dentro desse processo.

Gráfico 4 - Papel mais significativo do Coordenador Pedagógico na escola



Fonte: Dados da pesquisa

No gráfico de nº 4, 70% dos professores responderam que o verdadeiro papel do coordenador pedagógico é *gerenciar de forma participativa* o trabalho de coordenação pedagógica; 25% acreditam que o coordenador deveria *priorizar o pedagógico* acima das questões administrativas, e 5% responderam que deveria organizar o trabalho pedagógico *acima de todas* as necessidades administrativas.

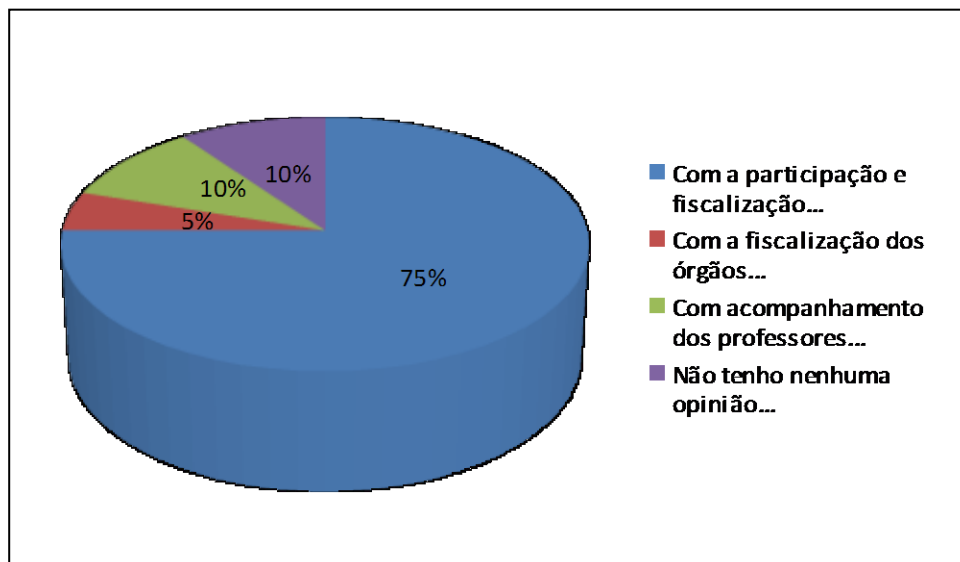
A maioria dos professores acredita que a função do coordenador pedagógico seja a de articulador entre o pedagógico e o administrativo gerenciando de forma participativa e não de fiscalizador do trabalho do professor, sendo assim um ‘agente educativo’ participe do processo educativo, o professor coordenador, ou coordenador pedagógico, ou ainda pedagogo escolar deve desempenhar sua função de apoio ao trabalho do professor e não burocratizar a prática educativa, o que acarreta prejuízo ao pedagógico como afirma Saviani (2003a, p.24, apud PINTO, 2008, p.82).

Pinto (2008) menciona que essas observações ainda hoje estão presentes no cotidiano vivido pelos coordenadores pedagógicos, entre atender as questões administrativas e dar o suporte pedagógico ao professor.

Na sétima questão foi questionado sobre a construção do Projeto Político Pedagógico (PPP) para a democratização da escola e o grau de envolvimento e

consciência que o professor tem sobre o papel na construção em conjunto com toda a comunidade escolar.

Gráfico 5 – Processo de elaboração e implantação projeto político pedagógico na escola

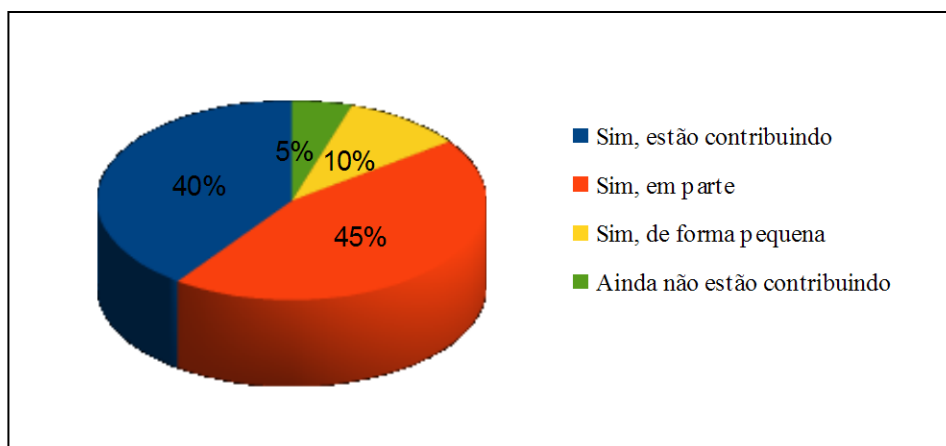


Fonte: Dados da pesquisa

Os dados apontam que 75% dos professores responderam que a transparência para o processo de implementação do PPP se dará com a participação e fiscalização do Conselho Escolar, como previsto na Lei 4.036 art. 2º inciso IV da gestão democrática: “garantir a autonomia das Instituições educacionais, no que lhes couber à legislação vigente, na gestão pedagógica, administrativa, e financeira, por meio do Conselho Escolar, de caráter deliberativo”. Esse resultado indica que a maioria acredita que o Conselho Escolar poderá realizar um trabalho efetivo junto aos gestores, fortalecendo expressivamente a sua atuação nas escolas.

A oitava questão tem o objetivo de saber se as estratégias utilizadas pela gestão democrática estão contribuindo para mudanças significativas na melhoria da qualidade do ensino.

Gráfico 6 – Contribuição da gestão democrática para as estratégias educacionais



Fonte: Dados da pesquisa

Na questão oito, 45% dos professores responderam que as estratégias educacionais e pedagógicas da gestão democrática, estão contribuindo em parte para a melhoria da qualidade do ensino público no DF; 40% dos pesquisados responderam que estão contribuindo de forma eficaz para as mudanças; 10% que estão contribuindo de forma pequena; e 5% acreditam ainda não estão contribuindo.

Constata-se que a maioria dos professores não está entendendo como eficientes as estratégias pedagógicas da gestão democrática, assim como afirma Arroyo (2008, p. 46) a defesa democrática, participativa e cidadã nas escolas serão limitadas enquanto não for levantada a bandeira da gestão democrática participativa e cidadã nas estruturas do sistema educacional e em seus órgãos de decisão e controle.

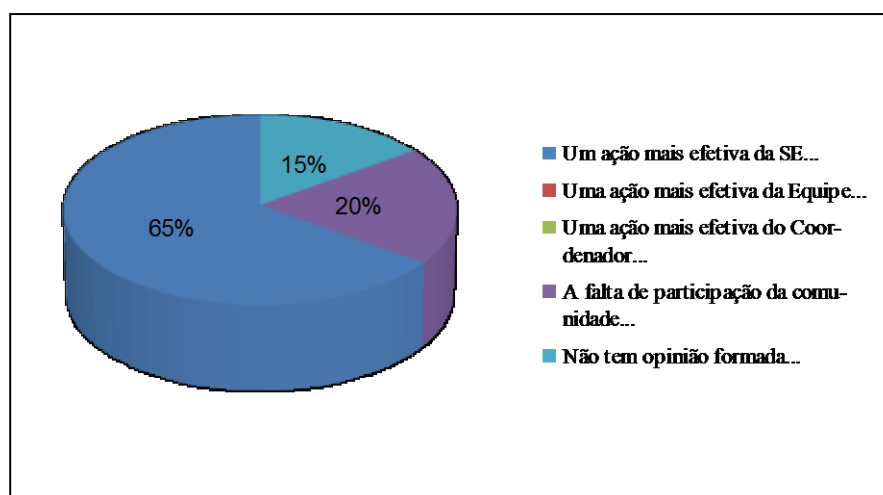
Em consonância com a implementação da gestão democrática a Secretaria de Educação vem desenvolvendo vários projetos, como: a formação continuada para os professores na coordenação pedagógica; cursos para os professores na área de alfabetização e letramento matemático, administrados pela Escola de Aperfeiçoamento dos Profissionais da Educação (EAPE) e ainda ampliação de cursos de pós-graduação em parceria com a Universidade de Brasília (UnB). Além dos cursos na área tecnológica, ofereceu aos profissionais de educação o financiamento de *laptops*; programas de Aceleração e Se Liga (convênio com a Fundação Ayrton Sena e Roberto Marinho); Programa de Descentralização Administrativa e Financeira (PDAF), dentre outros.

Vale ressaltar que todas essas estratégias estão sendo desenvolvidas concomitantemente a implementação da gestão democrática, gerando conflitos e

sobrecarga aos professores, que ainda não confiam na implantação da gestão democrática.

Nas questões nove e dez foram observados os pontos que dificultam e facilitam a implementação da gestão democrática no DF desde o processo seletivo (eleição dos diretores) aos investimentos empregados pelo governo na educação e projetos pedagógicos.

Gráfico 7 – Aspectos que dificultam a implementação da gestão democrática na escola



Fonte: Dados da pesquisa

Após análise dos dados obtidos observou-se que 65% dos pesquisados acreditam que falta uma ação mais efetiva da Secretaria de Educação e órgãos governamentais; 20% julgam que falta participação da comunidade escolar, professores, pais, alunos e funcionários; e 15% responderam que não têm opinião formada sobre o assunto.

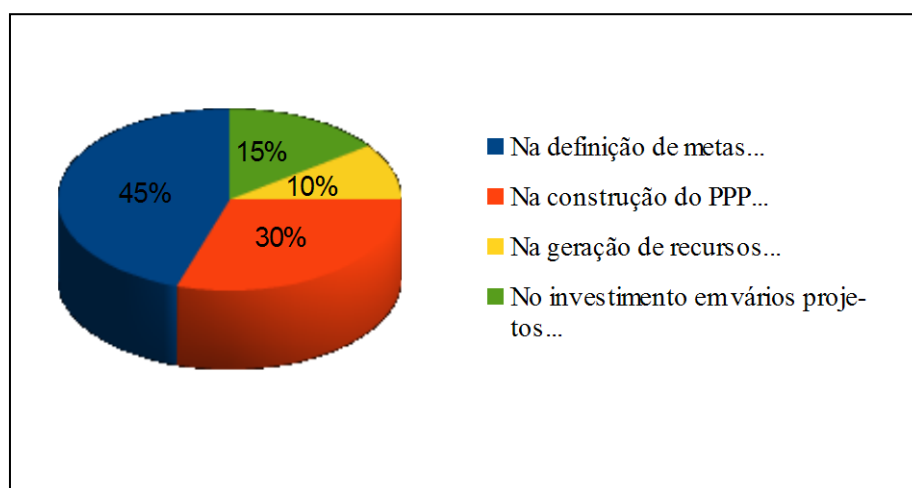
O fato de 65% dos pesquisados responderem que acreditam faltar uma ação mais efetiva da SEDF e dos órgãos governamentais na implementação da gestão democrática, demonstra a insatisfação do grupo docente perante as ações dos órgãos dominantes, sendo assim, percebe-se a necessidade de melhores e efetivas ações da SEDF para a implementação da gestão democrática.

Podemos dizer que esse resultado alinha-se com o pensamento de Saviani (2008, p.25), que aponta que a concepção crítico-positivista nos trouxe uma importante lição: a escola é determinada socialmente; a sociedade em que vivemos, fundada no modo de produção capitalista é dividida em classes com interesses opostos; sofrendo a escola

com a determinação do conflito de interesses que caracteriza a sociedade. Em suma, para Saviani (2008), a classe dominante não tem interesse na transformação histórica da escola, está empenhada em preservar o seu domínio, e assim evita acionar mecanismos que tragam verdadeiramente a transformação da sociedade. O autor aponta um questionamento que é válido ainda hoje: é possível articular a escola com os interesses dos dominados?

Na questão dez, foram observados os pontos considerados facilitadores na implementação da gestão democrática no DF, os pesquisados tiveram que analisar desde a definição de metas e objetivos da Equipe Gestora e SEDF, a construção do projeto político-pedagógico (PPP); a geração de recursos financeiros vindos do governo e o investimento em projetos em prol do processo de ensino e aprendizagem.

Gráfico 8 - Facilitadores da implementação da gestão democrática



Fonte: Dados da pesquisa

Nesta questão 45% responderam que o que pode facilitar a implementação da gestão democrática é definição de metas e objetivos da equipe gestora e Secretaria de Educação (SE); 30% acreditam ser ponto facilitador a construção do Projeto político pedagógico da escola; 15% no investimento em vários projetos como: ciência, matemática e português em foco, aceleração da aprendizagem, escola integral, Centro de Referência em Alfabetização (CRA) etc.; e 10% na geração de recursos financeiros como Programa de Descentralização Administrativa e Financeira (PDAF) e Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE).

Esse resultado mostra a importância da definição de metas e objetivos da equipe gestora ao assumir o cargo, assim como a SE em definir metas e objetivos para a comunidade escolar apontando um norte a seguir.

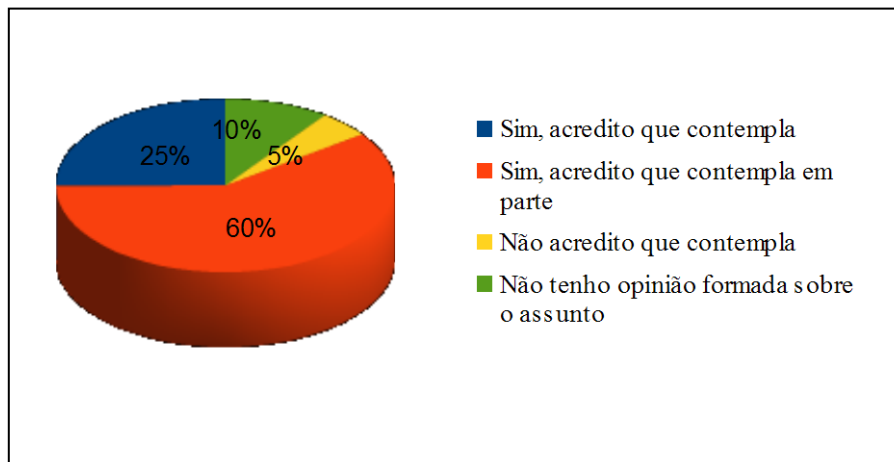
Não podemos esquecer o quanto é importante a construção do PPP para a definição das metas e objetivos pedagógicos da Instituição Educacional, partindo da realidade local, propiciando condições adequadas ao trabalho com enfoque nos problemas levantados em grupo – comunidade escolar, alunos, direção e os pais dos alunos. É importante a equipe diretiva e pedagógica trabalhar as expectativas dos professores, ouvindo suas queixas, suas propostas, os deixando falar sobre suas percepções acerca dos problemas, para depois começar a (re)construir coletivamente a proposta pedagógica. É preciso confiar mais na equipe de profissionais que forma o grupo e na sua força como sujeitos históricos que são. (VASCONCELLOS, p. 56, 2007)

Demo (2007) explana sobre esse desafio onde coloca os pressupostos que o PPP contém, sendo eles – desenhar a competência principal esperada do educador e de sua atuação na escola, consolidar a escola como um lugar central de educação básica, oferecer garantia visível e sempre aperfeiçoável da qualidade esperada no processo educativo, sinalizar esse processo com construção coletiva dos professores envolvidos e ainda cita a função da direção sendo a de administrar com excelência.

De acordo com o resultado, para a maioria dos professores, o importante é a definição de metas e objetivos da equipe gestora e SEDF, assim sendo, é necessário um trabalho de conscientização da importância da participação de todos na construção do PPP que se caracteriza como a primeira das funções do coordenador pedagógico.

Na questão onze o objetivo é saber se o modelo de gestão democrática implantado nas escolas do DF contempla ou não os princípios definidos na gestão democrática – autonomia e financiamento das escolas, escolha dos dirigentes escolares, criação de órgãos colegiados, construção do PPP, participação da comunidade – a partir da opinião dos pesquisados.

Gráfico 9 – Modelo de gestão adotado nas escolas públicas do DF e sua relação com os princípios da gestão democrática



Fonte: Dados da pesquisa

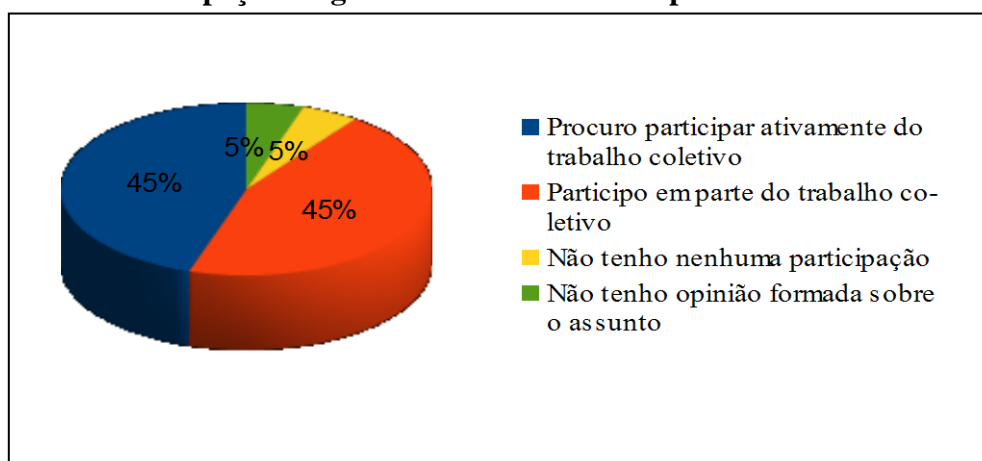
Com os resultados podemos perceber que 60% dos pesquisados responderam que acreditam que o modelo de gestão democrática contempla em parte os princípios definidos; 25% acreditam que contemplam; 10% disseram não ter opinião formada sobre o assunto; e apenas 5% responderam que não acreditam que contemplem.

De acordo com os dados, podemos ver que o modelo de gestão democrática, na opinião dos pesquisados, contempla em parte os princípios definidos na gestão democrática. Analisando as respostas podemos ver ainda que, é preciso maiores estudos e reflexões acerca de seus princípios norteadores e, que estes sejam discutidos e analisados dentro da escola por seus pares, para que se efetive a implantação da gestão democrática.

Vieira (2008, p. 46) diz que os educadores desejam ser mais que simples expectadores, têm anseios de maior participação na formulação e gestão da(s) política(s) pública(s). É preciso ainda que a equipe gestora em conjunto com equipe pedagógica da instituição proporcione espaço para estas discussões, levando o grupo que não acredita que a gestão democrática não contempla seus princípios à reflexão sobre quais são as possíveis ações a serem desencadeadas a fim de se alcançar os objetivos e as possíveis mudanças de postura.

Na décima segunda questão o objetivo era conhecer o grau de envolvimento do professor no processo de avaliação desse modelo de gestão.

Gráfico 10 - Participação na gestão democrática/ compartilhada da escola



Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com os resultados 45% dos participantes responderam que procuram participar ativamente do trabalho coletivo, assim como os que participam em parte; e 5% não têm nenhuma participação ou não têm nenhuma opinião formada sobre o assunto.

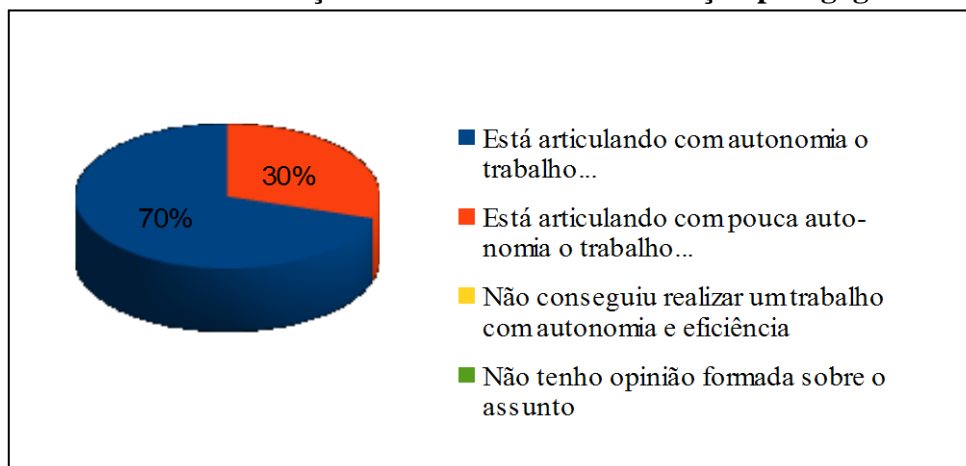
Com este resultado podemos concluir que parte do grupo participa ativamente e outra parte está se esforçando para que a gestão democrática possa funcionar efetivamente, como confirma Almeida (1999) que não é possível atribuir-lhe papel ativo nas atividades docentes circunscritas à sala de aula, sem que a participação também se estenda à tomada de decisão sobre quais rumos a educação deve tomar.

No processo de gestão democrática, o professor tem papel fundamental para melhoria na qualidade de ensino, ele está diretamente envolvido no trabalho pedagógico, ou seja, com o aluno, em sala de aula, através do professor se efetivará todas as ações para que possa exercer com valor, e sabedoria a função que inerente à profissão de ensinar.

O objetivo das questões de treze, catorze e quinze era que o professor pudesse avaliar os papéis da coordenação pedagógica, do conselho escolar e da Secretaria de Educação, dentro da proposta da gestão democrática.

Portanto, na questão treze foi questionado como os participantes avaliam o trabalho da coordenação pedagógica.

Gráfico 11 - Avaliação do trabalho da coordenação pedagógica



Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com os resultados, 70% dos pesquisados acreditam que o trabalho da coordenação pedagógica está sendo articulado com autonomia e eficiência, e 30% que está sendo articulado com pouca autonomia e eficiência.

Podemos concluir que a maioria dos professores acredita que o trabalho da coordenação pedagógica contempla os princípios da gestão democrática, e um número considerável acredita que ainda falta autonomia e eficiência, vale ressaltar que alguns professores relataram que a falta de autonomia e eficiência deve-se ao desvio de função, a grande demanda administrativa e burocrática que se atribui ao cargo; preterindo assim o administrativo ao pedagógico.

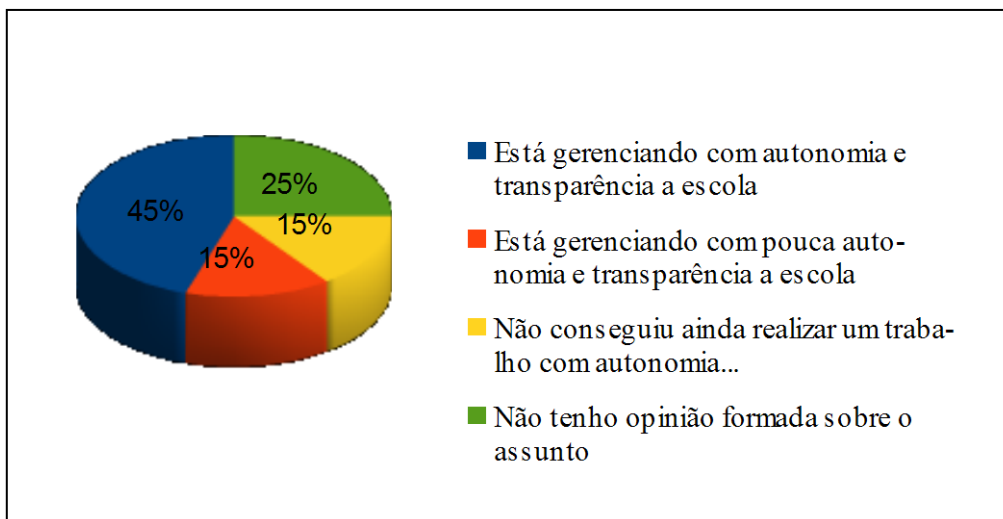
Pinto (2008, p. 82) apresenta alguns fatos históricos da atuação do pedagogo nas escolas brasileiras, que vem do final da monarquia, onde destaca a argumentação de Reis filho segundo Saviani (2003a, p24):

[...] observa “a dominância de atribuições burocráticas sobre as técnico-pedagógicas, nas funções do inspetor”. Considera que “a própria definição de fiscalização para suas atividades acarretava prejuízo pedagógico”. E conclui que esse defeito parece insanável, levando sempre a um mesmo resultado: “burocratizar a ação educativa e fazer incidir sobre a rotina e as preocupações do inspetor, que deveria ser orientador”.

Podemos concluir que essa marca histórica do coordenador assumir as funções do inspetor, orientador e do pedagogo no processo educativo, ainda tem resquícios na atualidade, prejudicando ele no desempenho de sua função primeira – articular o trabalho pedagógico.

Na questão catorze o objetivo era avaliar a participação do Conselho Escolar, considerando se a sua participação está sendo eficaz ou não na gerência da escola.

Gráfico 12 - Participação no Conselho escolar



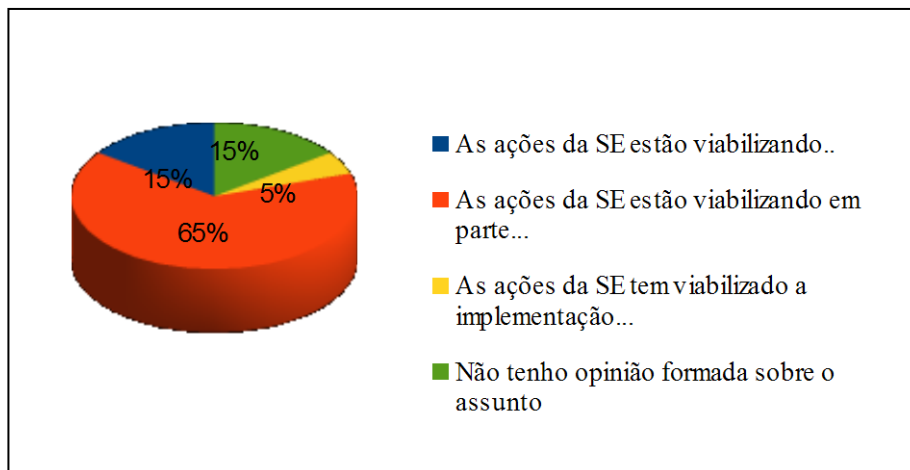
Fonte: Dados da pesquisa

Dos professores pesquisados 45% acreditam que a participação do Conselho Escolar está auxiliando a direção a gerenciar com autonomia e transparência a escola, 25% ainda não possuem opinião formada sobre o assunto, e 15% acreditam que a participação do Conselho escolar está sendo gerenciada com pouca autonomia ou ainda não conseguiram realizar um trabalho eficiente, respectivamente.

A gestão democrática tem por objetivo envolver todos os segmentos interessados na construção de propostas de educação de forma coletiva, tratando, portanto “de fortalecer procedimentos e participação das comunidades escolar e local no governo da escola, descentralizando os processos de decisão e dividindo responsabilidades” (DOURADO, 2001, p.15).

O resultado mostra que para os pesquisados ainda é necessário um trabalho mais efetivo por parte dos componentes do Conselho Escolar, sendo um dos principais princípios da gestão democrática, a descentralização das decisões e maior participação da comunidade escolar, se faz necessário trabalhar para a efetiva participação do Conselho Escolar nas decisões da escola.

Na questão quinze os participantes da pesquisa deveriam avaliar a participação da SE, se as ações por ela realizadas estão viabilizando ou não a implementação da gestão democrática.

Gráfico 13 - Participação da Secretaria de Educação

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme resultado encontrado 65% dos professores pesquisados acreditam que as ações da Secretaria de Educação estão viabilizando em parte a implementação da gestão democrática e de seus objetivos na escola, 15% que as ações da SE estão viabilizando de fato a implementação da gestão democrática, e outros 15% não têm opinião formada sobre o assunto; e 5% responderam que as ações da SE tem viabilizado a implementação da gestão democrática.

Assim, concluímos que para a maioria dos que responderam o questionário a Secretaria de Educação está viabilizando, em parte, a implementação dos objetivos principais determinados pela Lei 4.751, de 7 de fevereiro de 2012 que cria a Gestão Democrática no DF.

Esse resultado nos indica que para a maioria dos participantes da pesquisa a SEDF ainda não está viabilizando efetivamente a implementação da gestão democrática, o que nos leva a reflexão sobre quais ações estão faltando para que a gestão democrática seja realmente implantada e assim contemplarmos com sucesso os objetivos propostos para o processo ensino aprendizagem.

A implementação da gestão democrática representa um grande desafio tanto para os órgãos competentes quanto para os profissionais envolvidos no processo educacional.

A pesquisa permitiu refletir sobre a função primeira do coordenador pedagógico – articular as ações pedagógicas – com os resultados encontrados na investigação, além de ser necessário um melhor estudo para o aprofundamento sobre os princípios norteadores da gestão democrática, principalmente pelo grupo docente, verificou-se ainda que as ações educacionais da SE, preconizadas pela gestão democrática –

autonomia e financiamento das escolas, escolha dos dirigentes, criação de órgãos colegiados, construção do PPP, participação da comunidade – não estão favorecendo de forma efetiva o trabalho do coordenador pedagógico, pois não viabilizam o desenvolvimento da autonomia necessária a quem assume a função, visto que, este deve estar presente em reuniões, tabulando dados, organizando festas e cronogramas diversos, além de questões administrativas e burocráticas, prejudicando o tempo que deveria ser dedicado ao acompanhamento pedagógico propriamente dito.

Porém, vale ressaltar que, os professores acreditam no trabalho do coordenador pedagógico e percebem a importância da gestão democrática no seu trabalho em sala de aula, sendo este um avanço significativo, apesar de afirmarem conhecer somente em parte os princípios norteadores da gestão democrática.

Conclui-se então que, há a necessidade dos professores aprofundarem seus estudos sobre a gestão democrática para além da participação no processo de eleição dos dirigentes escolares, que a SE estruture novas estratégias/ações para viabilizar a implementação da gestão democrática e conferir assim, maior autonomia aos profissionais que assumem a função de coordenador pedagógico, para que este venha a contribuir de forma efetiva no desenvolvimento do trabalho coletivo que ainda não está sendo desenvolvido a contento, sendo este um dos maiores desafios na implementação da gestão democrática.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A reflexão sobre a gestão escolar e a atuação do coordenador pedagógico precisa ser um fator de constante estudo entre os atores envolvidos no dia-a-dia educacional, cotidiano este tão latente, muitas vezes imprevisível e, ao mesmo tempo, desafiante para todos que escolheram enveredar por pelo caminho da Educação.

Os resultados encontrados nesta pesquisa apontam para um aprofundamento dos estudos sobre as questões da gestão. O que se relata neste trabalho é uma pequena reflexão sobre a prática vivencial de um projeto, podemos assim dizer, ainda em fase de experimentação, que terá sucesso ou não, de acordo com o poder de envolvimento e participação de todos, em tornar essa iniciativa de política pública, um fator de contribuição para os fins pedagógicos.

O tema gerador da investigação foi analisar a importância da atuação do Coordenador pedagógico na organização do trabalho coletivo, sob a perspectiva da Gestão Democrática na visão de profissionais de Educação do Centro de Ensino Fundamental Santos Dumont da cidade satélite de Santa Maria no Distrito Federal, por meio de uma pesquisa de natureza qualitativa, utilizando o questionário como instrumento de pesquisa.

A constatação que pode ser feita foi que a maioria dos profissionais pesquisados possuía mais de 10 anos na Secretaria de Educação, quanto ao tempo de trabalho na Escola pesquisada a maioria possuía menos de 5 anos, o atual modelo de gestão escolar tem influência decisiva sobre o trabalho pedagógico desenvolvido por ele em sala de aula. Todos participaram do processo de implantação da gestão democrática na escola, contudo, apesar dessa participação, a maioria conhecia somente parte o teor da Lei 4.751/2012 documento que instituiu a gestão democrática nas escolas públicas do DF.

A análise possível sobre o resultado implica a necessidade de uma ampla discussão sobre os objetivos da gestão democrática e seu impacto sobre o trabalho pedagógico da escola, principalmente por meio de uma leitura reflexiva e minuciosa do conteúdo que institui a Lei de Gestão do Distrito Federal.

Os professores acreditam que terão uma melhora significativa com a implementação da gestão democrática. O resultado sobre a contribuição positiva que a gestão democrática traz para o trabalho do professor vem reforçar a ideia de que os

princípios norteadores da gestão democrática fornecem o suporte necessário às práticas desenvolvidas em sala de aula. Podemos dizer que a implementação da gestão democrática amplia a perspectiva de colaboração para a promoção da aprendizagem de qualidade do estudante. Entretanto, não podemos esquecer que os desafios acerca do tema são muitos e necessitam ser considerados para que o trabalho pedagógico melhore substancialmente, principalmente no que tange a coletividade, pois como afirma Pinto (2008) as práticas educativas não se reduzem às práticas de ensino e aprendizagem que se desenvolvem em sala de aula entre professores e alunos, vai além da sala de aula, além da individualidade de cada professor, além do administrativo.

A participação efetiva de toda a comunidade escolar é consenso entre os pesquisados para a construção e aplicação da proposta pedagógica da instituição educacional, confirmando o que diz Hengemühle (2007) que “à luz do projeto pedagógico e da efetiva prática coletiva, as reuniões, os encontros entre direção, professores e alunos, direção e alunos, escola e família são instrumentos importantes na escola” (P. 179).

As estratégias educacionais são os condutores do saber sistematizado, meios que fazem com que a aprendizagem aconteça de maneira eficiente. Na opinião dos pesquisados, as estratégias utilizadas pela gestão democrática contemplam em parte os objetivos almejados, concluindo-se que é necessária maior transparência na condução e aplicabilidade das ações que preconizam as estratégias educacionais.

Como ponto dificultador foi a falta de uma ação mais efetiva da Secretaria de Educação e dos órgãos governamentais. A gestão democrática é um valor público definido pela LDB nº 9394/96 e, por consequência, se torna uma necessidade social a partir do momento em que seus frutos são percebidos como positivos, principalmente no âmbito escolar visando a qualidade do oferecido ao aluno, quando se oportuniza aos professores da rede pública o aperfeiçoamento profissional, dentre outros benefícios que foram implementados pela gestão democrática.

A implantação da gestão democrática passa pela elaboração de um PPP que atenda as necessidades da Unidade de Ensino. Assim, mais que estar atento às necessidades locais – a escola – há que se ter uma visão pormenorizada do todo – comunidade, cidade, estado, município, etc. – para que essa proposta pedagógica não se choque com leis ou valores externos que a possam enfraquecer ou invalidar. Demo (2007), diz que o desafio de cada escola é construir um projeto pedagógico próprio e

entender como um processo que trará resultados em longo prazo, onde cabe a escola desenvolver esta habilidade num comum esforço, um momento de intensa discussão reflexiva e crítica.

O contexto de uma relação pedagógica de qualidade tende a interferir positivamente, desde que tanto as questões administrativas, quanto as pedagógicas estejam em harmonia, ambas interagindo no principal objetivo, que tornar o aluno um ser dotado de habilidades e capacidades cognitivas, culturais e sociais, pronto a exercer com dignidade e ética sua cidadania.

A maioria dos participantes acredita que o modelo de gestão democrática adotado pelas escolas públicas do DF, atende aos principais fundamentos que a mesma propõe. Isso se deve a participação que os personagens têm e o nível de satisfação que apresenta com as demandas atendidas.

Os professores responderam que procuram participar ativamente da implementação da gestão democrática, mas para uma participação mais consciente, é necessário conhecer e acreditar no processo, para que haja uma melhora substancial em seu trabalho pedagógico.

Para a maioria dos pesquisados a coordenação pedagógica vem se articulando de forma eficiente e promovendo a autonomia dos trabalhos ao qual lidera. Observando o nível de engajamento dos atores pode-se perceber uma liderança positiva por parte do coordenador pedagógico e sua credibilidade junto ao grupo.

O papel do Conselho Escolar foi avaliado de forma positiva sendo ele gerenciado de forma autônoma e transparente, isso se dá devido à credibilidade de seus participantes, a atenção que emprega em questões de interesse coletivo e seus objetivos claros voltados ao bem estar e sucesso da comunidade na qual está inserido.

A Secretaria de Educação acaba por participar de forma parcial, pois sua viabilização na implantação da gestão democrática acaba sendo pautada nas políticas públicas e em parte até limitada por elas. Assim, o que pode ser feito dentro do limite e legislação imposto às escolas é realizado observando os padrões do sistema macro (GOVERNO) e, tentando aperfeiçoar o sistema micro (ESCOLA).

Para que, as ações pedagógicas articuladas pelo coordenador pedagógico na organização de um trabalho coletivo possam colaborar de forma positiva na promoção da aprendizagem do estudante com qualidade, na perspectiva da gestão democrática, os

resultados encontrados neste trabalho monográfico, não são considerados um fim, mas sim um início para maiores investigações e estudos.

Conclui-se ainda que, mesmo dentro da pluralidade encontrada no âmbito educacional e diante dos muitos desafios existentes e das adversidades, a escola tem demonstrado uma grande vontade de vencer e buscar em conjunto com todos seus funcionários – dentre estes o PCP –, alunos e pais, fazer da educação um caminho para a construção de pilares sólidos para a formação de cidadãos preparados para a sociedade, assim como garantir o princípio básico da gestão democrática que é a concepção do trabalho coletivo e/ou colaborativo.

REFERENCIAL TEÓRICO

BALL, Stephen J. e MAINARDES, Jefferson (orgs.). **Políticas educacionais: questões e dilemas**. São Paulo: Cortez, 2011.

BORTONI-RICARDO, Stella Maris. **O Professor Pesquisador: Introdução à pesquisa qualitativa**. São Paulo: Parábola Editorial, 2008.

BRASÍLIA, **Projeto Político Pedagógico**: Centro de Ensino Fundamental Santos Dumont. Santa Maria - DF, 2011.

CORREA, Bianca Cristina e GARCIA, Teise Oliveira (organizadoras). PARO, Vitor Henrique; ARROYO, Miguel Gonzalez; PINTO, José Marcelino de Rezende; ...[et al.]. **Políticas Educacionais e Organização do Trabalho na Escola**. São Paulo: Xamã, 2008.

LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional: Uma questão paradigmática**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

DEMO, Pedro. **Desafios Modernos da Educação**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

HENGEMÜHLE, Adelar. **Gestão de Ensino e Práticas Pedagógicas**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

PINTO, Umberto de Andrade. **Pedagogia escolar: Coordenação Pedagógica e Gestão Educacional**. São Paulo: Cortez, 2011.

SAVIANI, Demerval. **Escola e Democracia**. Campinas, SP: Autores Associados, 2008.

VIEIRA, Sofia Lerche. **Educação Básica: política e gestão da escola**. Fortaleza: Liber Livro, 2008.

OLIVEIRA, João Ferreira de; MORAES, Karine Nunes de e DOURADO, Luiz Fernandes (orgs.). **Gestão Escolar democrática: definições, princípios e mecanismos de implementação, 2010**.

CARNEIRO, Neri de Paula. <<http://www.pedagogiaaopedaletra.com/posts/ldb-atualizada-2011-mec-ldb-atualizada-comentada-pdf-lei-939496/>> Acesso em: 17 de outubro de 2012.

Distrito Federal (Brasil). **Secretaria de Estado de Educação. Regimento Escolar das Instituições Educacionais da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal, 5ª Ed - Brasília, 2009**.

VASCONCELLOS, C.S. **Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. 6ª e 8ª. Ed. São Paulo: Libertad, 2006.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

DISTRITO FEDERAL. Câmara Legislativa do DF. **Projeto sobre o Sistema de Ensino e a Gestão Democrática do Sistema de Ensino Público do Distrito Federal**.

Fevereiro de 2012. Disponível em: <<http://www.se.df.gov.br/>>. Acesso em 18 de dezembro de 2012.

DISTRITO FEDERAL. **Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. Projeto de gestão compartilhada nas escolas. Agosto de 2007.** Disponível em: <<http://www.se.df.gov.br/>> Acesso em: 18 de dezembro de 2012.

LIBÂNEO, J.C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M.S. As políticas educacionais, as reformas de ensino e os planos e diretrizes: a construção da escola pública. In: **Educação escolar: políticas, estrutura e organização.** São Paulo: Cortez, 2007.

APÊNDICE



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

Professor (a) : (opcional) _____

Cargo/Função: _____

Este questionário tem o objetivo de conhecer a influência da gestão democrática no trabalho do coordenador pedagógico na promoção de uma educação de qualidade, seus pontos positivos e negativos, para o desenvolvimento de um trabalho monográfico da Universidade de Brasília, no curso de *pós-graduação Lato-sensu*.

A participação é muito importante para esse trabalho, pois o professor é o principal ator no processo de ensino aprendizagem, suas reflexões são fundamentais para o sucesso de uma gestão participativa e transparente.

Agradeço a participação de todos, que com muita alegria e comprometimento estão participando dessa pesquisa.

Responda somente um item em cada questão.

1. Quanto tempo de magistério você tem na Secretaria de Educação?

- a) Menos de 5 anos
- b) 10 anos
- c) Mais de 10 anos

2. Há quantos anos você leciona na atual escola?

- a) Menos de 5 anos
- b) 10 anos
- c) mais de 10 anos

3. Como um modelo de gestão escolar, no caso o atual a gestão democrática, influencia diretamente no seu trabalho pedagógico?

- a) Tem influência decisiva em meu trabalho pedagógico
- b) Tem uma influência pequena em meu trabalho pedagógico
- c) Não tem nenhuma influência em meu trabalho pedagógico

4. Professor(a) você conhece o teor da Lei 4.751, de 7 de fevereiro de 2012 que cria a Gestão Democrática no DF?

- a) Conheço
- b) Conheço em parte
- c) Já ouvi falar
- d) Não conheço

5. Com a implementação da gestão democrática, você acredita que terá reflexos positivos em seu trabalho em sala de aula?

- a) () Sim, acredito que terá uma melhora significativa no meu trabalho em sala de aula
- b) () Sim, acredito que terá uma pequena melhora em meu trabalho em sala de aula
- c) () Não, eu não acredito que haverá melhora no meu trabalho em sala de aula
- d) () Não tenho nenhuma opinião formada sobre o assunto

6. Em sua opinião qual o papel mais significativo do Coordenador Pedagógico dentro da escola, que visa a excelência em educação?

- a) () Gerenciar de forma participativa, o trabalho de coordenação pedagógica, procurando harmonizar o trabalho administrativo e pedagógico visando o desenvolvimento escolar dos alunos
- b) () Organizar o trabalho pedagógico, acima de todas as necessidades administrativas da coordenação pedagógica
- c) () Priorizar o pedagógico acima das questões administrativas
- d) () Não tenho opinião formada sobre o assunto

7. Sobre a autonomia pedagógica no Cap. III, seção I art. 4º a lei da Gestão Democrática prevê que: “Cada unidade escolar formulará e implementará seu projeto político pedagógico, em consonância com as políticas educacionais vigentes e as normas e diretrizes da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal.” ou seja o trabalho pedagógico coletivo. (Lei Nº 4.751, de 7 DE fevereiro de 2012), como poderá se dar com transparência esse processo na Instituição Educacional?

- a) () Com a participação e fiscalização efetiva do conselho escolar, dos pais, alunos e funcionários da escola
- b) () Com a fiscalização dos órgãos governamentais, direção e comunidade
- c) () Com acompanhamento dos professores e demais funcionários da escola
- d) () Não tenho opinião formada sobre o assunto

8. As estratégias educacionais com a gestão democrática estão conseguindo atingir seu objetivo?

- a) () Sim, estão contribuindo
- b) () Sim em parte
- c) () Sim, de forma pequena
- d) () Ainda não estão contribuindo

9. Qual o ponto abaixo dificulta muito a implementação mais efetiva da gestão democrática nas escolas?

- a) () Uma ação mais efetiva da SE e órgãos governamentais
- b) () Uma ação mais efetiva da Equipe gestora no trabalho pedagógico e administrativo
- c) () Uma ação mais efetiva do Coordenador Pedagógico na elaboração do PPP – Projeto Político Pedagógico da escola
- d) () A falta de participação da comunidade escolar, professores, pais, alunos e funcionários
- e) () Não tem opinião formada sobre o assunto

10. Qual o ponto abaixo que você acredita facilitar a implementação da gestão democrática?

- a) () A definição de metas e objetivos da equipe gestora e SE-DF
- b) () A construção do PPP das escolas
- c) () A geração de recursos financeiros como PDAF e PDDE
- d) () O investimento em vários projetos como: ciência, matemática e português em foco, aceleração da aprendizagem, superação jovem, escola integral, CRA – centro de referência em alfabetização, etc.

11. Você concorda que esse novo modelo de gestão adotado nas escolas públicas do DF contempla os princípios - autonomia e financiamento das escolas, escolha dos dirigentes escolares, criação de órgãos colegiados, construção do Projeto Político Pedagógico, participação da comunidade - da gestão democrática?

- a) () Sim acredito que contempla
- b) () Sim acredito que contempla em parte
- c) () Não acredito que contempla
- d) () Não tenho opinião formada sobre o assunto

12. Como você avalia a sua participação na gestão democrática/compartilhada, na escola em que atua?

- a) () Procuo participar ativamente do trabalho coletivo
- b) () Participo em parte do trabalho coletivo
- c) () Não tenho nenhuma participação
- d) () Não tenho nenhuma opinião sobre o assunto

13. Como você avalia o trabalho da Coordenação pedagógica?

- a) () Está articulando com autonomia e eficiência o trabalho nas coordenações coletivas da escola
- b) () Está articulando com pouca autonomia e pouca eficiência o trabalho nas coordenações coletivas da escola
- c) () Não conseguiu realizar um trabalho com autonomia e eficiência
- d) () Não tenho nenhuma opinião formada sobre o assunto

14. Como você avalia a participação do Conselho escolar?

- a) () Está gerenciando com autonomia e transparência a escola
- b) () Está gerenciando com pouca autonomia e transparência a escola
- c) () Não conseguiu ainda realizar um trabalho com autonomia e transparência
- d) () Não tenho nenhuma opinião sobre o assunto

15. Como você avalia a participação da Secretaria de Educação?

- a) () As ações da SE estão viabilizando a implementação da gestão democrática/compartilhada e de seus objetivos nas escolas públicas
- b) () As ações da SE estão viabilizando em parte a implementação da gestão democrática/compartilhada e de seus objetivos nas escolas públicas
- c) () As ações da SE tem viabilizado a implementação da gestão democrática/compartilhada
- d) () Não tenho nenhuma opinião formada sobre o assunto.