



Universidade de Brasília

Ministério da Educação

Centro de Estudos Avançados Multidisciplinares

Centro de Formação Continuada de Professores

Secretaria de Educação do Distrito Federal

Escola de Aperfeiçoamento de Profissionais da Educação

Curso de Especialização em Coordenação Pedagógica

O TRABALHO DO COORDENADOR PEDAGÓGICO EM RELAÇÃO À GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA

MÁRCIA PEREIRA CORTEZ GRIPPE

Professora-orientadora Dra Shirleide Pereira da Silva Cruz
Professora monitora-orientadora Mestre Simone Braz Ferreira Gontijo

Brasília, Junho de 2013

MÁRCIA PEREIRA CORTEZ GRIPPE

**O TRABALHO DO COORDENADOR PEDAGÓGICO EM
RELAÇÃO À GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA**

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 da Professora monitora-orientadora Mestre Simone Braz Ferreira Gontijo.

TERMO DE APROVAÇÃO

MÁRCIA PEREIRA CORTEZ GRIPPE

**O TRABALHO DO COORDENADOR PEDAGÓGICO EM
RELAÇÃO À GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA**

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

Profa. Dra Shirleide Pereira da Silva Cruz- FE/UnB

(Professora-orientadora)

Profa. Mestre Eliane Melo de Moura Correia – EAPE/SEEDF
(Examinadora externa)

Brasília, 18 de maio de 2013

DEDICATÓRIA

À minha filha Talyta, minha fonte de apoio e inspiração.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus, o grande mentor de todas as coisas.

Agradeço à minha filha Talyta, minha grande incentivadora e colaboradora, à minha filha Tamara, minha amiga de todas as horas e aos meus filhos Dattolly e Dallysson, que me apoiaram incessantemente.

Agradeço ao meu esposo Lupércio, que esteve sempre ao meu lado

Agradeço à minha mãe, meu exemplo de determinação.

Agradeço às minhas amigas Maria José Barbosa, Edriane Andrade e Enílvia Morato por terem me ajudado a conquistar esse sonho.

Agradeço à professora Simone Braz Ferreira Gontijo e à professora Shirleide Pereira da Silva Cruz, por me guiarem nessa caminhada rumo ao mundo acadêmico.

“Tudo o que um sonho precisa para ser realizado é alguém que acredite que ele possa ser realizado.”

Roberto Shinyashiki

RESUMO

A gestão democrática tem como princípio a participação de todos os segmentos na construção de sua identidade. E, o coordenador é peça fundamental para integrar os grupos e promover uma gestão harmoniosa. Baseado nestes conceitos esse estudo teve como objetivo analisar a importância da tarefa do coordenador pedagógico na organização e articulação do trabalho escolar em favor da implementação dos princípios de gestão democrática. Além de avaliar os fatores que favorecem e dificultam sua atuação como articulador desse trabalho. Para realizar a pesquisa utilizou-se um estudo de caso em uma escola de ensino fundamental da rede pública de Taguatinga. Foi selecionado como instrumento de coleta de dados o questionário e participaram como respondentes dez professores, vinte alunos do nono ano do ensino fundamental e três coordenadoras pedagógicas. Ao analisar as respostas, notou-se que os três segmentos consideraram a integração e a participação fundamentais para efetivação do processo da gestão democrática. O reconhecimento do trabalho do coordenador e sua caracterização como essencial para o bom funcionamento da gestão democrática foi evidenciado como fator chave e facilitador para uma boa atuação do coordenador como elemento de articulação e integração entre os diversos grupos da escola. Como dificuldade principal foi apontada a atitude passiva dos professores e alunos quanto à atuação nos projetos desenvolvidos na escola. Ademais, evidencia-se também a resistência dos professores a execução de novos projetos.

Palavras-chave: Gestão democrática; coordenador pedagógico; participação.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Comparação das alternativas da questão 5 entre professores e coordenadores

TABELA 2 – Comparação das alternativas da questão 6 entre professores e coordenadores

LISTA DE GRÁFICOS

- GRÁFICO 1 – Anos de experiência no magistério dos professores
- GRÁFICO 2 – Distribuição das categorizações de definição de gestão democrática
- GRÁFICO 3 – Função do coordenador pedagógico e a gestão democrática entre os professores
- GRÁFICO 4 – Relação Professor e Gestão Democrática
- GRÁFICO 5 – Mecanismo de Atuação do coordenador
- GRÁFICO 6 – Dificuldades de construir a gestão democrática
- GRÁFICO 7 – Visão da função do coordenador pelos alunos
- GRÁFICO 8 – Justificativa dos alunos para participar dos projetos
- GRÁFICO 9 - Amostragem dos projetos dos quais os alunos participaram
- GRÁFICO 10 - Visão do aluno sobre sua participação na gestão democrática
- GRÁFICO 11 - Sugestões de projetos pelos alunos

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	10
REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
1 – Coordenação Pedagógica e Gestão Democrática: Limites e Possibilidades.....	12
2 – A construção da Identidade do Coordenador Pedagógico nas escolas da secretaria de educação do Distrito Federal.....	14
3 – O papel do coordenador pedagógico na organização do trabalho pedagógico com projetos.....	16
4 - A participação do coordenador nos projetos educacionais.....	18
METODOLOGIA.....	21
ANÁLISE DOS DADOS.....	26
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	49
REFERÊNCIAS.....	51
APÊNDICE.....	56

INTRODUÇÃO

Aprofundar os estudos sobre o espaço da coordenação pedagógica em um contexto de Gestão Democrática Escolar, incluindo a atuação do coordenador pedagógico como articulador dos trabalhos pedagógicos aí desenvolvidos constitui o tema desse estudo.

A razão da escolha do presente objeto tem relação com as experiências profissionais que vivenciei ao longo de minha trajetória na rede pública de ensino do Distrito Federal - DF, em especial a mais recente, que relato a seguir.

Trabalho há 15 anos em uma escola que conta com uma equipe de profissionais bastante comprometidos com o trabalho pedagógico e com um grupo de alunos que cursam do 6º ao 9º ano do ensino fundamental, o que indica que parte deles tem um tempo razoável de experiência na escola.

A proposta pedagógica dessa instituição prevê o desenvolvimento do currículo oficial da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal - SEDF, além de projetos que incluem temas transversais definidos por todos os segmentos da escola: alunos, professores, coordenadores e direção; possibilitando uma maior participação efetiva no processo educacional.

O papel da equipe de coordenação dessa instituição tem sido o de buscar meios e condições para promover uma articulação entre o corpo docente, discente e direção a fim de contribuir para a melhoria da qualidade do trabalho da escola. Para isso, esses sujeitos têm procurado conhecer e implementar, junto ao grupo da escola, os princípios que norteiam um processo de gestão democrática, uma vez que acreditam que esse modo de proceder pode favorecer o avanço das aprendizagens dos principais atores desse processo: os alunos.

No entanto, nem sempre esses esforços resultam em experiências exitosas. É comum percebermos professores que não se envolvem adequadamente. Citando um exemplo, professores que aceitam de forma passiva os projetos, mas não os executam com o devido compromisso. Por esse motivo, faz-se necessário buscar conhecer: Quais os limites e possibilidades da atuação do coordenador pedagógico na organização e articulação de um trabalho escolar que favoreça o desenvolvimento de processo de gestão democrática?

A escolha desse tema para pesquisa está associada ao trabalho que operacionalizo na escola junto aos professores em consonância com a Gestão Escolar. Assim como às angustias pessoais advindas da participação em reuniões pedagógicas, de conselho de classe e outros eventos, onde observei que poderiam ser mais claras e não apenas subjetividades que não respondem ao alvo principal que é o ensino e a aprendizagem dos alunos.

A partir dessas problemáticas acredito que a formação continuada dos professores, a construção de projetos que viabilizem uma educação de qualidade e de planejamentos pautados na realidade da unidade de ensino, sem esquecer-se de priorizar a legislação brasileira que embasa a educação básica, darão o suporte necessário para o projeto político pedagógico da escola.

Buscando abordar todos esses conceitos, a pesquisa se baseou em explorar a visão dos alunos, coordenadores e professores da escola em relação à temática gestão democrática e coordenação pedagógica, a fim de avaliar a importância do trabalho do coordenador pedagógico na articulação dos projetos educacionais baseado nos preceitos de gestão democráticas. Além disso, procurou-se identificar os mecanismos que favorecem e dificultam a atuação do coordenador neste contexto. Ao longo do trabalho encontrar-se-á o referencial teórico, que busca conceituar gestão democrática, coordenador pedagógico e sua relação, trazendo uma visão histórica e aspectos regionais sobre os temas. Em seguida, a metodologia aborda os instrumentos de trabalho e métodos de coleta e análise. Os resultados obtidos na pesquisa são apresentados e analisados logo em seguida. E, baseado nos achados são traçadas considerações finais, que trazem as conclusões, possíveis aplicações e sugestões de novas perspectivas.

REFERENCIAL TEÓRICO

1. Coordenação pedagógica e gestão democrática: limites e possibilidades

Participação é um dos conceitos centrais para analisar a gestão democrática. Em seu sentido pleno, caracteriza-se por.

Destaca-se que o entendimento do contexto de gestão já pressupõe, em si, a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre ela, em conjunto. Isso porque o conceito de gestão está associado à mobilização de talentos e esforços coletivamente organizados, à ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva (LÜCK, 1996, p. 37).

No âmbito da escola, cabe ao gestor promover um ambiente propício à participação de toda a comunidade escolar na organização e execução dos trabalhos, a fim de possibilitar a distribuição e o compartilhamento das responsabilidades, legitimar o caráter público do sistema de ensino e alcançar as metas educacionais estabelecidas pela escola. No entanto, não há um modelo único definido para que ocorra a descentralização de decisões a partir de um processo efetivo de participação dos sujeitos na definição das estruturas no sistema de ensino.

Quando, falamos de gestão, podemos citar dois tipos delas: a gestão educacional e a gestão escolar. A gestão educacional ocorre quando o gestor se responsabiliza pela organização dos sistemas de ensino federal, estadual e municipal; gerencia a oferta da educação pelo setor público e privado; articula as instâncias que estabelecem diretrizes e a base legal que norteiam os sistemas de ensino nacional com seus executores; mapeia, por meio de avaliações de âmbito nacional, o nível de qualidade de ensino (VIEIRA 2007, p.60). E a gestão escolar é caracterizada pelo trabalho do gestor na elaboração e execução de sua proposta pedagógica; na execução das diretrizes nacionais para a educação, adaptando-as a realidade local. Além da responsabilidade em garantir uma educação de qualidade através dos processos de ensino-aprendizagem; gerenciamento de pessoal, dos recursos materiais e financeiros enviados a escola; no estabelecimento de uma relação de articulação entre escola, família e comunidade (VIEIRA, 2007, p.61).

Então, se formos comparar a gestão educacional com a gestão escolar, podemos concluir que a primeira é entendida por meio das iniciativas que são desenvolvidas pelo sistema de ensino. E, a segunda situa a área da escola e trata de atividades que fazem parte de suas responsabilidades.

A política educacional deveria ser eficiente no processo de aprendizagem e da gestão escolar, levando em consideração a formação do cidadão. Em um processo de gestão democrática busca-se a autonomia da unidade escolar com participação efetiva de todos os que se encontram, de alguma maneira, envolvidos com os trabalhos aí desenvolvidos, incluindo as decisões tomadas por todos os segmentos da comunidade escolar. Isso indica que a gestão de uma escola pode ser considerada democrática quando se trabalha de forma coletiva e tudo o que nela for realizado é compartilhado com todos.

Uma gestão compartilhada, portanto é uma liderança participativa, na qual o diretor coordena o grupo para trabalhar em conjunto com toda a comunidade escolar. Assim como nos traz Bordingnon (2004):

[...] os sistemas de ensino devem estabelecer normas para o desenvolvimento da gestão democrática nas escolas públicas de educação básica e que essas normas devem, primeiro, estar de acordo com as peculiaridades de cada sistema e, segundo, garantir a 'participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola', além da 'participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes'. Nesse sentido, a gestão democrática da educação requer mais do que simples mudanças nas estruturas organizacionais; requer mudança de paradigmas que fundamentem a construção de uma proposta educacional e o desenvolvimento de uma gestão diferente da que hoje é vivenciada. Ela precisa estar para além dos padrões vigentes, comumente desenvolvidos pelas organizações burocráticas. (BORDINGNON, 2004, p.147)

De acordo com os sistemas de gestão apresentados, o trabalho do coordenador pedagógico é evidenciado em alguns aspectos da gestão compartilhada e da gestão democrática, uma vez que ele trabalha de forma coletiva (compartilhada) e auxilia no processo de tomada de decisões na comunidade escolar (democrática).

É necessário se ampliar efetivamente a participação dos envolvidos nas esferas de decisão, de planejamento e de execução da política educacional, para que se alcancem índices positivos não só quanto à avaliação dos resultados de programas da política educacional, mas também quanto à avaliação política da

educação. Isto é definido essencialmente como a função do coordenador, como cita Venancio (2013):

O coordenador precisa estar sempre atento ao cenário que se apresenta a sua volta valorizando os profissionais da sua equipe e acompanhando os resultados, essa caminhada nem sempre é feita com segurança, pois as diversas informações e responsabilidades o medo e a insegurança também fazem parte dessa trajetória, cabe ao coordenador refletir sobre sua própria prática para superar os obstáculos e aperfeiçoar o processo de ensino – aprendizagem. O trabalho em equipe é fonte inesgotável de superação e valorização do profissional. (VENANCIO, 2013, s/p)

Com esses conceitos, pode-se visualizar o elo entre a gestão de sistema educacional, que cria leis e normas que dão o direcionamento legal para que a escola funcione, e a gestão de escola pública, que organiza e desenvolve os seus trabalhos de tal maneira que ela desempenhe efetivamente o seu papel de educar.

2. A construção da identidade do coordenador pedagógico nas escolas da Secretária de Educação do Distrito Federal

Falar sobre o coordenador pedagógico demanda um conhecimento prévio a respeito de suas atividades e atribuições dentro do espaço escolar. De acordo (SANTOS, 2007 p.4-5) uma das principais funções é articular, coordenar, acompanhar, supervisionar, orientar e subsidiar o desenvolvimento do trabalho pedagógico.

Considerando que essa é uma definição atual para a função de coordenador pedagógico, faz-se necessário conhecer um pouco mais sobre a trajetória histórica desse profissional, desde sua aparição no cenário educacional, passando por sua evolução e transformação ao longo desse período até os dias atuais.

De acordo com (SANTOS, 2007, p.4), a princípio, o coordenador pedagógico tinha a função de uniformizar as propostas pedagógicas dentro da estrutura educacional. Contudo, nas décadas seguintes há uma grande transformação que divide seu trabalho entre o planejamento e a execução dos projetos e lhe dá a tarefa de supervisionar e inspecionar, tornando-o o controlador do trabalho do professor.

Havia, portanto, um desvio do principal objetivo de seu trabalho que deveria ser de acompanhar, orientar e desenvolver as propostas pedagógicas mais precisamente nesse período.

Nas décadas de 1980 e 90, surgem novas propostas pedagógicas atreladas às transformações sociais e econômicas em detrimento das reformas e mudanças no sistema educacional. Dessa forma, a educação aparece com dupla dimensão, na primeira ela é considerada como fator de desenvolvimento e econômico; já na segunda associa-se a mecanismos de contenção da pobreza, levando o profissional da educação a se responsabilizar pelo desempenho dos alunos (OLIVEIRA, 2004, p. 1133).

Com a Lei nº 9394/1996, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), há uma mudança na organização do trabalho pedagógico e a na divisão do trabalho escolar, o que altera a função da coordenação pedagógica, atribuindo-lhe a tarefa de cumprir os objetivos educacionais mesmo com o aumento dos problemas sociais que afetam a vida escolar.

Em atendimento a esse propósito, o coordenador pedagógico precisa hoje ser capaz de trabalhar com as diferenças e diversidades: étnicas, raciais, religiosas, físicas entre outras. Cabe ainda a esse profissional articular os processos educativo no âmbito da escola, mediando e encaminhando trabalhos que tenham a ética, a cidadania, a inclusão e a solidariedade, como componentes norteadores de seu projeto pedagógico, contribuindo assim para a construção de um trabalho pautado em um processo de gestão democrática.

Segundo Dias da Silva (2011), na década de 1990, um conjunto de reformas implementadas na educação brasileira culminou na reestruturação do ensino no Brasil, com a redefinição dos currículos, da gestão e da avaliação do sistema educacional.

Neste contexto de mudanças, sobretudo após a promulgação da lei 9394/1996, os profissionais da educação assumiram várias responsabilidades tais como: administrar as avaliações institucionais, questões de aprendizagem, gestão democrática, diversidade, inclusão, reformas econômicas e políticas e a inserção dentro da globalização.

Considerando a realidade das escolas públicas do Distrito Federal, é possível perceber que, nessa última década, houve alguns avanços em relação à função do coordenador pedagógico.

Uma das grandes conquistas é que, hoje, o coordenador pedagógico é escolhido entre os professores regentes e atuantes da unidade escolar. Além disso, eles atuam em grupos divididos por áreas afins, facilitando a integração dentro desse grupo. (PORTARIA Nº 27 – 02/02/2012 – Capítulo II). No entanto, ainda há muito a

conquistar para o desenvolvimento de um trabalho que alcance resultados satisfatórios. Antes de tudo, as escolas ainda são bastante carentes de espaço e de orientação, principalmente quanto aos programas determinados a nós pelo Governo Federal, por meio do Ministério da Educação (MEC) que são, muitas vezes, instituídos sem uma avaliação prévia de nossa realidade. Fatores como esses constituem, em grande parte, obstáculos à obtenção dos resultados desejados.

Também é importante pontuar que, às vezes, esses programas atropelam a aplicação e desenvolvimento dos projetos da unidade escolar, apesar de serem sabidamente aplicados na tentativa de solucionar as principais questões que afetam a educação no país.

3. O papel do coordenador pedagógico na organização do trabalho pedagógico

O projeto político pedagógico deve resultar da participação coletiva dos membros integrantes da unidade escolar. Ele se torna a tradução do cumprimento das finalidades da escola, a partir das necessidades que lhe estão sendo colocadas pelos professores, alunos, equipe pedagógica e pais; e, a partir dos recursos que dispõe. Diante de tal situação, faz-se premente buscar idéias de alguns autores como:

[...] administrar é planejar, organizar coordenar, comandar e controlar. Assim sendo, podemos notar que o conceito de administração é muito mais abrangente do que se pode imaginar, ou seja, utilizamos essa ferramenta para melhor gerir nossas atividades diárias (MOTTA, 2003 p.369).

Além disso, é importante buscar a definição dos pré-requisitos necessários para ser um administrador:

O administrador necessita conhecer as reações que o exercício de autoridade provoca nos indivíduos. Precisa também saber exercer a autoridade que seu status lhe confere, sem aproveitar de tal situação privilegiada para manipular ou dominar seus subordinados (SPERB, 1963 p.25).

Com base nas ideias dos autores é possível inferir que cabe ao gestor escolar gerenciar a instituição aliando sua capacidade de promover o envolvimento de diferentes segmentos à autoridade necessária para garantir a realização de um trabalho de qualidade, incluindo a construção em conjunto do projeto político

pedagógico da escola. Por isso, o projeto nunca está pronto, mas em construção. À medida que a escola vai se fortalecendo, esse projeto tende a se consolidar, tornando a escola uma instituição a serviço da transformação social.

A participação coletiva tem sido apontada por alguns pesquisadores como o caminho mais proveitoso para alcançar as finalidades na educação escolar. Mas, parece também certo afirmar que o trabalho coletivo não é tarefa fácil, principalmente quando se sabe que as civilizações, desde seu início, vêm evoluindo para práticas individualistas. Em sentido contrário a essas práticas Hypolito (1991) afirma que a cooperação é

[...] fundamental para que o trabalho da Escola se realize de acordo com os seus objetos (...) mas, esta realidade é contraditória, pois sua cooperação pode ser um fator de estabilidade para o poder, ao mesmo tempo a reunião dos trabalhadores coletivos possibilita uma unidade de interesses e favorece formas de resistência à dominação (p.18).

A organização escolar é composta por conjuntos e sistemas, necessitando de competências administrativas para traduzir os fins que busca. Tarefa que não é fácil de atingir, e, só se torna possível com o comprometimento de todos os profissionais envolvidos. A organização desse espaço é, desse modo, competência de todos dentro e fora de sala de aula.

É importante reinterar que, quando se busca uma nova organização de trabalho pedagógico, está se considerando que as relações de trabalho no interior da escola deverão estar calcadas nas atitudes de solidariedade, reciprocidade e de participação coletiva, em contraposição à organização regida pelos princípios da divisão de trabalho, fragmentação e do controle hierárquico (VEIGA, 2002, p.8).

Sabemos que a atuação do coordenador pedagógico é imprescindível na construção do projeto político pedagógico. Porém, ele também é responsável por outras tarefas, tais como: coordenar e subsidiar a elaboração dos diagnósticos da realidade escolar nos vários níveis; coordenar e subsidiar a elaboração, execução e avaliação do planejamento: plano da escola, planos de cursos, de turmas, de ensino, etc.; incentivar e promover condições para a elaboração de vários projetos; fornecer assistência didático-pedagógica constante; definir claramente quanto às reuniões com pais, em que a presença destes é importante na construção do projeto político pedagógico (BASSO, 2007, p.2)

Considerando as definições e a realidade de grande parte de nossas escolas, há ainda muito a ser feito para que essas atribuições sejam cumpridas com êxito,

mas é possível também perceber a importância do trabalho coletivo na escola. O trabalho fragmentado pode, portanto, constituir um obstáculo às práticas pedagógicas desenvolvidas na escola, criando várias dificuldades hoje vivenciadas, que precisam ser superadas. Para isso, algumas mudanças precisam ocorrer, dentre elas podem ser citadas a formação dos profissionais escolares, que necessita ser reestruturada a fim de possibilitar a construção de um novo cidadão; e, a grande dificuldade em relação ao forte estímulo à competitividade proveniente de nossa sociedade, que hoje se encontra impregnada de práticas autoritárias e individualistas (VEIGA, 2002, p.5).

Um importante passo para solucionar essas dificuldades demonstra ser a democratização do saber e poder no plano escolar, criando estruturas horizontais, nas quais professores, alunos e funcionários formem uma comunidade coesa e solidária.

E, um bom resultado será obtido não somente com muita dedicação, mas também, com uma gestão compartilhada da escola pelos trabalhadores da educação aliados aos alunos, priorizando a condição de democratização escolar. Tais posturas são necessárias para a formação mais aprimorada do cidadão do futuro.

4. A participação do coordenador nos projetos educacionais

A organização e aplicação desses projetos na realidade escolar têm caminhado para uma interdisciplinaridade e a contextualização dos conteúdos. Para desenvolver este trabalho torna-se importante a participação do coordenador como o articulador. Junto aos professores, sua função é promover a reflexão sobre os projetos a serem desenvolvidos em prol da melhoria do processo de ensino aprendizagem: o que pode ser ensinado, como ensinar e para quem ensinar para formar cidadãos.

As reuniões pedagógicas tornaram-se fundamentais para criar e estruturar projetos que se encaixem dentro do currículo, temas interdisciplinares que são trabalhados a cada bimestre, na tentativa de fazer com que o aluno das escolas da rede pública do DF se interesse mais pelo conteúdo estudado. Isso nos leva a pensar na reorganização desses projetos, focando a participação e

comprometimento dos professores no aprendizado do aluno. E de acordo com Silva podemos ver que

O currículo escolar é a definição dos objetivos educacionais a serem atingidos, a escolha das experiências a serem oferecidas para alcançar os objetivos, forma de organizar eficientemente essas experiências e a maneira de avaliar-se os objetivos são alcançados. (SILVA, 1992, s/p)

Os projetos são elaborados por bimestre e a participação do coordenador torna-se essencial, pois ele é quem consegue, buscar e montar os projetos para que junto aos professores, os alunos possam desenvolver a proposta oferecida pelo projeto. O coordenador organiza e estrutura os projetos almejando conseguir a participação de todos os segmentos da escola e, a instituição, tem o compromisso de assegurar o ensino aprendizagem com a construção do conhecimento.

Em uma escola que prática a gestão democrática o aluno pode conhecer e participar da elaboração do projeto político pedagógico da escola, juntamente com o seu professor. No planejamento o professor seleciona os conteúdos que serão trabalhados, enfatizando sempre que seja um facilitador das aprendizagens, levando algumas vezes os alunos a serem sujeitos de suas aprendizagens. Gomes esclarece bem sobre o direito do aluno.

Um bom caminho para repensar as propostas curriculares para infância, adolescência, juventude e vida adulta poderá ser uma orientação que tenha como foco os sujeitos da educação. A grande questão é: como o conhecimento escolar poderá contribuir para o pleno desenvolvimento humano dos sujeitos? Não se trata de negar a importância do conhecimento escolar, mas de abolir o equívoco histórico da escola e da educação de ter como foco prioritariamente os “conteúdos” e não os sujeitos do processo educativo. (GOMES, 2008, p.33)

O coordenador também precisa saber conciliar e inserir no contexto os projetos que são determinados pelo governo Federal, como as várias avaliações aplicadas no decorrer do ano letivo. .As olimpíadas de matemática e de português, a prova Brasil e Siade, pois essas avaliações tem como objetivo identificar os níveis de aprendizagens do aluno. Também existem os programas do Governo Federal que foram criados com o objetivo da construção de uma sociedade livre, justa e solidária, pautada na formação da autonomia, pela inclusão e pelo respeito à diversidade. O PDE (Plano de Desenvolvimento da Educação) é um desses, que é constituído por vários projetos para o desenvolvimento da educação e, um deles é o PDE Escola,

que trabalha na identificação de problemas que vem afetando o aprendizado e, oferece meios para que a escola desenvolva projetos para tentar sanar essas dificuldades. Quem realiza este trabalho dentro da escola é coordenador que se torna o elo de comunicação entre escola e governo, seu trabalho é de analisar as deficiências encontradas e buscar junto com os professores quais os métodos serão aplicados para alcançar o objetivo esperado.

METODOLOGIA

A pesquisa teve como objetivo analisar o papel do coordenador pedagógico, explorando os fatores facilitadores e dificultadores de sua atuação, no desenvolvimento de projetos escolares baseados nos princípios da gestão democrática.

Para tanto, a abordagem qualitativa foi um ponto importante na investigação. Essa abordagem, dentro das ciências, assume vários significados que estão inseridos em um conjunto de diferentes técnicas interpretativas. Por isso, apresenta-se como uma maneira ideal de analisar as várias facetas de uma realidade.

Para Gil (2008, p.42), a pesquisa é fruto de um problema sem solução, que deve ser realizada mediante o emprego de procedimentos científicos. Tem caráter pragmático, com base em procedimentos racionais e sistemáticos. Tem por objetivo elucidar questões não respondidas ainda a partir de uma abordagem metodológica científica, é um conjunto de ações e propostas para encontrar a solução de um problema.

Godoy (1995) explicita algumas características principais de uma pesquisa qualitativa, o que embasa também este trabalho:

Considera o ambiente como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento chave; possui caráter descritivo; o processo é o foco principal de abordagem e não o resultado ou o produto; a análise dos dados foi realizada de forma intuitiva e indutivamente pelo pesquisador; não requer como preocupação maior a interpretação de fenômenos e a atribuição de resultados o uso de técnicas e métodos estatísticos; e, por fim, teve como preocupação maior interpretação de fenômenos e a atribuição de resultados (p.58).

A pesquisa qualitativa não prima pelo uso de um instrumento estatístico, não realiza medidas exatas de alguns dados. Para realizá-la é necessário o contato do pesquisador com a realidade a ser estudada. É preciso que se tente entender as diversas visões a respeito de um assunto, estudar as pessoas, o ambiente e todos os aspectos que se relacionem com o objeto de estudo, procurando-se obter a análise mais ampla e abrangente possível. Assim, mesmo valendo-se de alguns dados organizados de forma quantitativa procurou-se relacionar esses dados à realidade estudada.

A metodologia qualitativa é muito utilizada nas pesquisas em que se avalia mais atentamente as observações, sem se prender aos números. De maneira que o pesquisador possa ser parte integrante de sua própria pesquisa.

Lakatos et al (1986) afirma que:

A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicos no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem (p.23).

As formas da pesquisa qualitativa, segundo Godoy (1995) são: a pesquisa documental, a etnografia e o estudo de caso. Dessas três diferentes visões escolheu-se o estudo de caso para realização dessa pesquisa.

No estudo de caso é fundamental conhecer, o que se aprende ao estudar o caso. É necessário um estudo da particularidade e da complexidade do caso singular, o que leva a entender sua atividade dentro de importantes circunstâncias. Para Yin (2005), estudo é uma investigação empírica, um método que abrange tudo: planejamento, técnicas de coleta de dados e análise dos mesmos.

A pesquisa se realizou na escola onde atuo como supervisora pedagógica, não só pela disposição demonstrada pelos profissionais em colaborar com a pesquisa, mas também pela possibilidade de acesso a documentos que contribuíram com o estudo. Essa decisão foi tomada considerando que “ter acesso aos sujeitos envolvidos no estudo, bem como a avaliação das possibilidades de conseguir esse acesso” (BODGAN & BIKLEN, 1994, p. 87) são condições imprescindíveis para a escolha não só do que estudar como também do local para realização do estudo.

Essa instituição, aqui nomeada Escola Cecília Meireles atende às series finais do ensino fundamental - 6º ao 9ºano – e está localizada na cidade de Taguatinga. Atende a mil cento e dezesseis alunos, distribuídos em trinta turmas, sendo quinze em cada turno: matutino (7h15 às 12h15) atendendo ao 8º e 9ºanos do ensino fundamental e vespertino (13h15 às 18h15) com estudantes de 6º e 7º anos do ensino fundamental.

Atualmente conta com um quadro de setenta e seis profissionais, composto por quarenta e sete professores que ministram aulas em sala, seis professores readaptados que atuam na biblioteca e quatro que atuam na assistência, uma

secretária, quatro auxiliares administrativos, três agentes de portaria e um supervisor administrativo.

A escola possui 30 salas de aulas, divididas em dois andares, na parte superior há 10 salas de aula, a sala de informática e a mecanografia. O andar térreo comporta 5 salas de aula, 1 sala para reforço escolar, a sala de recursos, a biblioteca, a sala de orientação educacional, a secretária, a assistência pedagógica, a sala da direção, a sala dos professores, a cantina, 2 banheiros para os alunos, 2 banheiros para os professores e o mini auditório destinado às atividades culturais realizadas na escola.

Para realização desse estudo de caso foi selecionado como instrumento de coleta de dados o questionário. Objetivou-se identificar mecanismos que favorecem a atuação do coordenador pedagógico como articulador do trabalho pedagógico coletivo e analisar as dificuldades encontradas pelo coordenador pedagógico para o desenvolvimento de um trabalho que favoreça o processo de gestão democrática.

O questionário dos professores e coordenadores foi composto por duas questões com respostas objetivas e quatro com respostas subjetivas; já o dos alunos continha seis questões objetivas e quatro subjetivas. Assim, foi possível categorizar as opiniões por meio dos resultados obtidos nas questões objetivas e se aprofundar no ponto de vista dos participantes com os resultados das perguntas subjetivas, criando uma abordagem ampla e completa do tema, que permitiu uma análise mais rica e abrangente.

Responderam ao questionário 03 coordenadores pedagógicos, 10 professores e 20 alunos do 9º ano do ensino fundamental, acredita-se que a escolha desses interlocutores é justificada pela necessidade de analisar o trabalho do coordenador pedagógico sob a ótica de diferentes segmentos da instituição.

A opção por alunos do 9º ano escolar se deu em função do tempo de permanência que a maioria deles tem na escola, o que permitiu a eles maior conhecimento da organização do trabalho da instituição. Quanto aos professores, a escolha foi feita considerando a disponibilidade e interesse em participar e contribuir com o estudo. No entanto, o principal interlocutor da pesquisa é o coordenador pedagógico da instituição, uma vez que suas percepções foram fundamentais para as análises.

Em relação à análise dos dados pode-se afirmar que a partir das respostas obtidas por meio dos questionários os dados foram separados a partir do interlocutor e da ideia abordada. Assim, realizou-se uma avaliação mais abrangente de cada aspecto abordado no questionário. As respostas foram agrupadas de acordo com o seu padrão, procurando-se delinear categorias a respeito de determinados assuntos.

A partir dessa categorização foi possível perceber qual é a visão de cada interlocutor e se ela está agrupada de acordo com sua classe, ou seja, pretende-se descobrir se os professores tem uma mesma categoria de opinião, e a partir daí inferir se a visão de cada um está correlacionada ao seu papel dentro da escola.

Além disso, as opiniões também foram estudadas de maneira individualizada, a fim de perceber qual é a contribuição do coordenador na gestão para cada sujeito de maneira personalizada.

A coleta ocorreu nos dias 8, 9 e 18 de fevereiro de 2013. Foram escolhidos os dias referentes a semana pedagógica para entrevistar professores e coordenadores, pois eles teriam uma maior disponibilidade de tempo para refletir sobre as questões do questionário.

A pesquisa foi explicada aos professores no dia 07 de Fevereiro de 2013 e foi pedido a eles que respondessem ao questionário da maneira mais fidedigna possível. A pesquisadora estava acessível durante todo o preenchimento para sanar as dúvidas dos entrevistados. Foram aplicados os questionários e termos de consentimento a 10 professores que se voluntariaram a participar da pesquisa.

No dia 08 de Fevereiro de 2013, no período de 8h00 as 11h00, o mesmo processo foi realizado com os coordenadores, todos eles concordaram em responder ao questionário, o que foi realizado sob supervisão da pesquisadora.

Para a coleta dos dados referentes aos alunos, utilizou-se a estratégia de convidar os estudantes que estavam em horário vago. Uma turma do nono ano do ensino fundamental foi convidada a participar da pesquisa após breve explanação acerca do assunto. Foi elucidado que se tratava de uma atividade voluntária, sem repercussões no desempenho escolar. Cerca de 4 alunos não se disponibilizaram a completar o questionário, restando 22 participantes. Os entrevistados responderam ao questionário no período de 9h00 às 9h50, sob supervisão da pesquisadora que estava disponível para responder às possíveis dúvidas.

A pesquisa despertou interesse dos participantes que se interessaram pelo assunto, alguns procuraram a pesquisadora para saber mais sobre o tema, principalmente o grupo de professores.

ANÁLISE DE DADOS

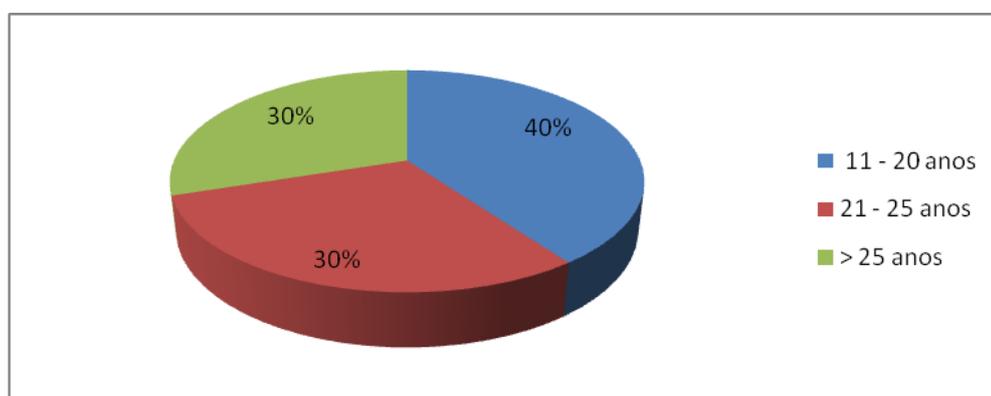
Foram aplicados questionários contendo perguntas objetivas e subjetivas a três grupos diferentes: coordenadores pedagógicos, alunos do 9º ano e professores. Os questionários foram estruturados de maneira diferente com o objetivo de se adequar melhor aos padrões de cada grupo. A seguir cada grupo terá seus dados descritos e analisados separadamente a fim de prover uma visão mais clara dos dados obtidos.

1. Professores

O questionário dos professores foi composto por 2 itens relacionados a caracterização dos participantes, 4 perguntas subjetivas e 2 objetivas. Foram obtidas respostas de 10 professores (26,3%) de um universo de 38 professores atuantes na escola. O gênero dos entrevistados foi composto por 60% de mulheres e 40% de homens. A idade dos professores variou de 26 até acima de 41 anos, havendo predomínio da categoria maior que 41 anos (70%).

Trata-se de uma população com predomínio de adultos numa faixa etária um pouco superior a média de idade dos professores de ensino fundamental do Brasil, que segundo o censo brasileiro de 2007 é de 39 anos, com maior prevalência da idade de 42 anos (INEP, 2009). Nota-se que a faixa etária abordada difere da predominante brasileira, porém representa fidedignamente a idade encontrada de maneira geral nesta escola.

Gráfico 1 - Anos de experiência no magistério dos professores



Fonte: Dados da pesquisa

No Gráfico 1 estão representados os anos de experiência dos participantes, outro importante aspecto que influencia a opinião e avaliação dos professores quanto ao papel do coordenador pedagógico. Como é realçado por Perrenoud (1999), a experiência é um aspecto fundamental na realização de qualquer análise ou execução de uma tarefa, pois

Quase que toda a totalidade das ações humanas exige algum tipo de conhecimento [...] oriundo de experiência pessoal, de senso comum, de cultura partilhada em um círculo de especialistas ou da pesquisa tecnológica ou científica (p.07).

Dentre os entrevistados nota-se uma distribuição equilibrada entre 11anos e mais que 25 anos de magistério, o que contribui para uma visão mais ampla e histórica do tema. A experiência profissional é um fator importante a ser correlacionado à qualidade de ensino e aprendizado nessa escola, como afirma Barros (2010): “a experiência em sala de aula é o que gera os maiores impactos sobre o aprendizado dos alunos” (s/p).

A primeira questão do questionário foi realizada de maneira subjetiva e perguntava sobre a definição da função do coordenador, a fim de propor o início de uma linha de raciocínio que esse trabalho objetiva avaliar. Essas respostas foram fundamentais para uma mostra mais abrangente do significado do trabalho do coordenador para os professores. Assim, por meio da seleção das palavras mais frequentes nas respostas obtidas, dividiu-se os resultados em dois grupos de funções: (A) Orientação e (B) Integração. A primeira categoria abrangeu 30% das respostas e a segunda 70% delas, reforçando a visão dos professores do papel de elo entre os diversos segmentos da escola exercido pelo coordenador, o que representa uma boa compreensão por parte dos professores da função desse profissional e, é um forte preditor de uma boa relação entre eles, como também defende Nogueira (2013)

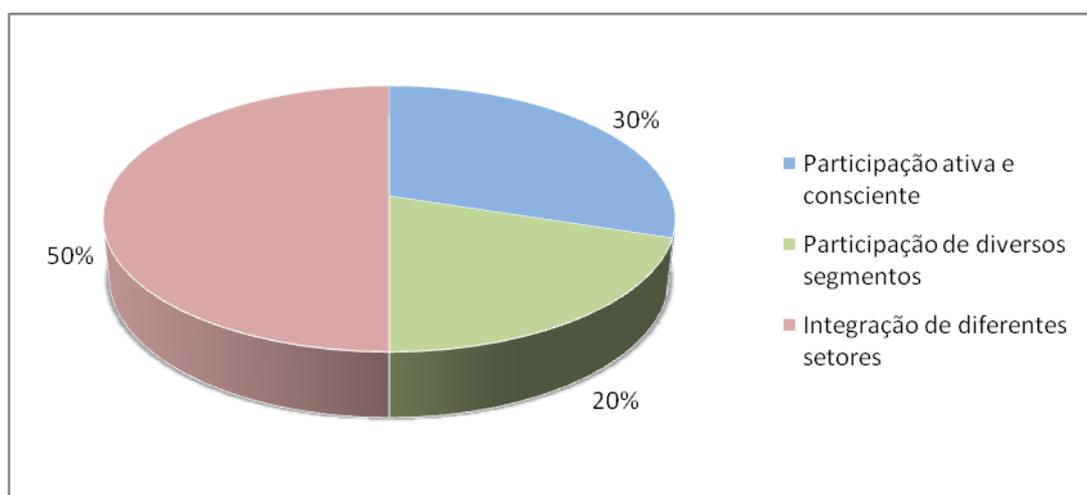
Dentro das diversas atribuições está o ato de acompanhar o trabalho docente, sendo responsável pelo elo entre os envolvidos na comunidade educacional. A questão do relacionamento entre o coordenador e o professor é um fator crucial para uma gestão democrática, para que isso aconteça com estratégias bem formuladas o coordenador não pode perder seu foco (s/p).

Magalhães (2011) destaca a importância da avaliação da visão que o professor tem do coordenador ao afirmar que “professor e coordenador são

especialistas com diferentes ações, mas com reflexões e objetivos convergentes” (p.06).

A questão de número 2 interroga sobre o conceito de gestão democrática, visando analisar a opinião dos professores sobre o tema, que reflete a formação desses profissionais aliada às suas experiências com o assunto. Utilizando-se a categorização de respostas, definiu-se 3 grupos: (A) Participação ativa e consciente; (B) Participação de diversos segmentos e (C) Integração de diferentes setores. A distribuição dessas categorias entre os entrevistados pode ser visualizada no Gráfico 2.

Gráfico 2 - Distribuição das categorizações de definição de gestão democrática



Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se que a maioria apresenta um conceito relacionado à integração, o que está de acordo com a função do coordenador proposta pela maioria na questão anterior. Assim, percebe-se um elo nas definições desses dois conceitos pelos professores, sugerindo uma interligação entre o coordenador pedagógico e a gestão democrática já pré-estabelecida nesse grupo, pois foi notada antes da ocorrência de uma questão relacionando os dois conceitos no questionário.

Rodrigues (1987) reforça-se o conceito e a importância da gestão democrática ao afirmar que

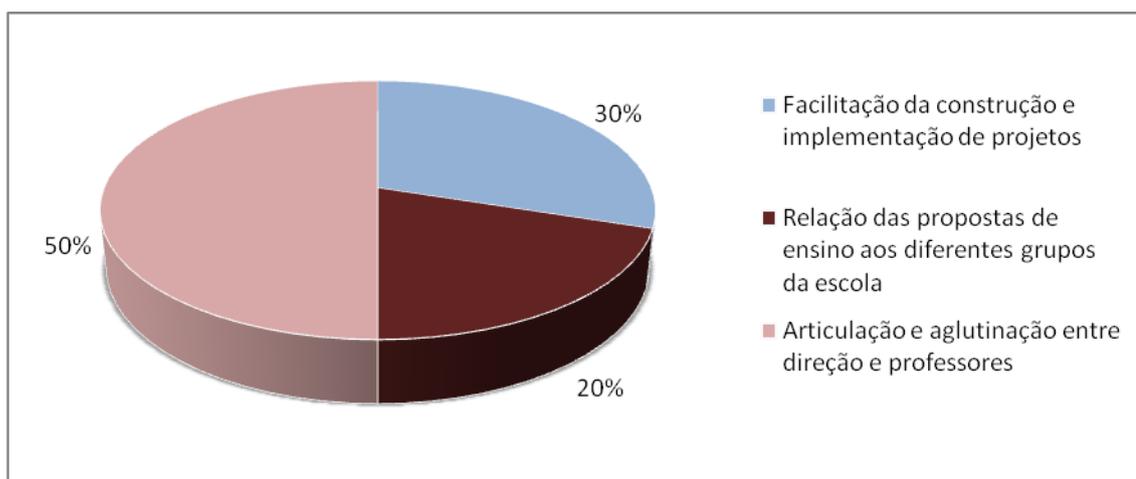
É necessário ter em mente que a democratização da gestão educacional não ocorrerá sem uma compreensão mais ampla da função política e social da escola, locus privilegiado da educação sistematizada, e da importância no processo de transformação da sociedade, à medida que ela se compromete com a função de

preparar e elevar o indivíduo ao domínio de instrumentos culturais, intelectuais, profissionais e políticos. (RODRIGUES, 1987 apud DOURADO, 2006, p.10).

Assim, percebe-se a relevância de questionar e analisar o entendimento da gestão democrática pelos diversos segmentos da escola. A opinião obtida pelos professores reflete não só o conceito formulado por eles, mas também as informações que serão repassadas aos alunos. E, com isso, a fundamentação que a ideia de participação coletiva promoverá na interação de todos desse segmento da escola com a sociedade.

A terceira questão teve como meta correlacionar o trabalho do coordenador com a gestão democrática, buscando pontuar qual a relação entre a função desse profissional e a progressão dos projetos componentes da gestão democrática. Procurou-se avaliar de maneira sutil a importância dada pelos professores ao trabalho do coordenador, seu posicionamento e juízo de valor em relação a ele. A pergunta trouxe o enunciado: “Você considera o trabalho do coordenador pedagógico importante para o desenvolvimento da gestão democrática? Por quê?”.

Gráfico 3 - Função do coordenador pedagógico e a gestão democrática entre os professores.



Fonte: Dados da pesquisa

A resposta “sim” para a primeira pergunta foi unânime. As justificativas foram separadas por meio de palavras chaves em três grupos: (A) Facilitação da construção e implementação de projetos; (B) Relação das propostas de ensino aos

diferentes grupos da escola e (C) Articulação e aglutinação entre direção e professores.

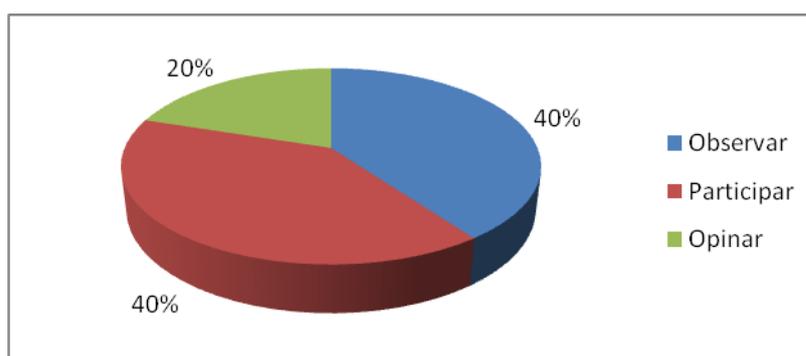
A maior prevalência da resposta “Articulação e aglutinação entre direção e professores” pode ser observada no Gráfico 3, e ratifica o papel de elo do coordenador já visualizado em outras questões. Destacam-se dois atores sociais: o professor e o diretor; como principais elementos a serem unidos pelo elo, levantando a possibilidade de uma valorização maior a esses dois atores na gestão. Emerge, então, uma dúvida sobre a real aplicação dos princípios de equidade defendidos por essa maneira de gestão. E, revela-se uma visão fragmentada da atuação do diretor na construção da gestão democrática.

Além disso, reforça-se o entendimento claro por parte dos professores da relação entre coordenador e gestão, visto que todas as respostas são plausíveis. Porém, ao observar o que Andrade (2012) diz, percebe-se que estão de certa forma incompletas:

Dentro do princípio da gestão democrática, cabe ao coordenador pedagógico não ser chefe nem autoridade, mas um líder articulador, que harmoniza as relações entre escola, aluno, professor, diretor, comunidade, pais e demais envolvidos, prezando sempre pela proposta pedagógica decidida pela equipe e pela qualificação do processo ensino/aprendizagem (ANDRADE, 2012, s/p.).

A última questão aberta procura explorar o reconhecimento do professor de sua própria função na gestão democrática, um dado que ajuda na interpretação dos achados anteriores, pois mostrará as características desse grupo, que se encontra no papel de avaliador. Apontando possíveis fatores que induziram e influenciaram as respostas obtidas e tornando a interpretação dos resultados mais completa e fidedigna.

Gráfico 4 - Relação Professor e Gestão Democrática



Fonte: Dados da Pesquisa

As respostas foram agrupadas em: (A) Observar; (B) Participar e (C) Opinar. A representação dos dados no Gráfico 4 evidenciam uma igualdade na relevância entre uma postura mais passiva, como “observar” e uma postura mais ativa “participar”, deixando a postura mais crítica “opinar” em segundo plano. Assim, percebe-se a visão dos professores de sua função como integrante, mas não como construtor da gestão democrática.

Essa atitude passiva dos professores já havia sido problematizada por Silva (2011):

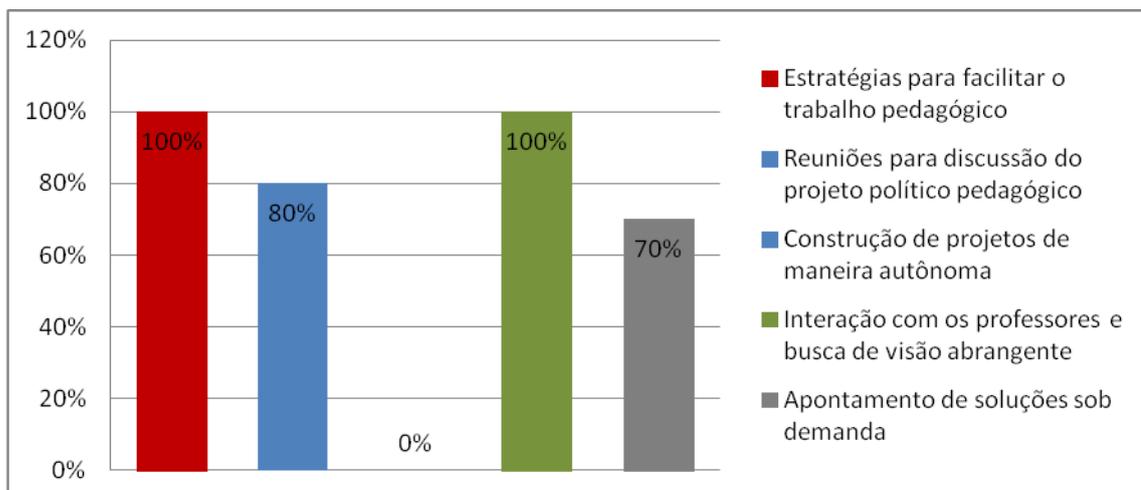
A sociedade dita regras para a formação dos professores e estes, se não souberem agir, permanecerão no “saber ingênuo”. Serão meros assimiladores teleguiados pelos manuais de formação e não-transformadores que agem, pensam e modificam a realidade. Paulo Freire questiona as atitudes de um professor passivo à realidade social e marionete do sistema e propõe que para ser um profissional social, histórico, político e cultural é preciso envolvimento, correr riscos. Sem pegar o “trem do risco”, não acontecerá criatividade humana, mudança no mundo e construção da própria formação (p.03).

Silva (2011) levanta a problemática da educação continuada dos professores e o seu papel na transformação desses atores em participantes mais ativos da gestão democrática. Aponta para um uso indevido do espaço privilegiado de formação continuada do professor. Terrazzan (2007) afirma que esse deveria ser o espaço responsável por promover essa mudança necessária à implementação efetiva da gestão democrática.

Os professores de sala de aula costumam ser participantes minoritários e passivos, situação essa que evidencia sua pequena autonomia profissional. Para a superação dessa situação, buscando atingir um maior equilíbrio de participação dos professores nesses níveis de desenvolvimento profissional, é necessário que a formação continuada privilegie a aquisição de saberes e competências que modifiquem o modo de ver a escola (TERRAZZAN, 2007, p.165).

No que concerne às questões objetivas, a primeira delas: “Que mecanismos podem favorecer a atuação do Coordenador Pedagógico como articulador do trabalho coletivo” procurou evidenciar a percepção dos professores em relação aos meios utilizados pelo coordenador ao exercer o papel de facilitador na escola além de, também, demonstrar o grau de aceitação e a preferência em relação aos métodos.

Gráfico 5 - Mecanismo de atuação do coordenador.



Fonte: Dados da Pesquisa

As opções englobaram (A) Estratégias para facilitar o trabalho pedagógico; (B) Reuniões para discussão do projeto político pedagógico; (C) Construção de projetos de maneira autônoma; (D) Interação com os professores e busca de visão abrangente e (E) Apontamento de soluções sob demanda.

Como representado no Gráfico 5, todos os professores assinalaram as alternativas A e D, ressaltando a importância da articulação e troca de ideias com os professores evidenciada nessas alternativas.

Além disso, 70% dos entrevistados também escolheram, respectivamente, as questões B e E, caracterizadas por atividades mais executivas atribuídas ao coordenador, que são importantes, mas não tão relevantes quanto a sua função de integrar. A questão C, todavia, não foi eleita nenhuma vez, ressaltando a negação do grupo analisado em relação a uma atuação autônoma e solitária do coordenador.

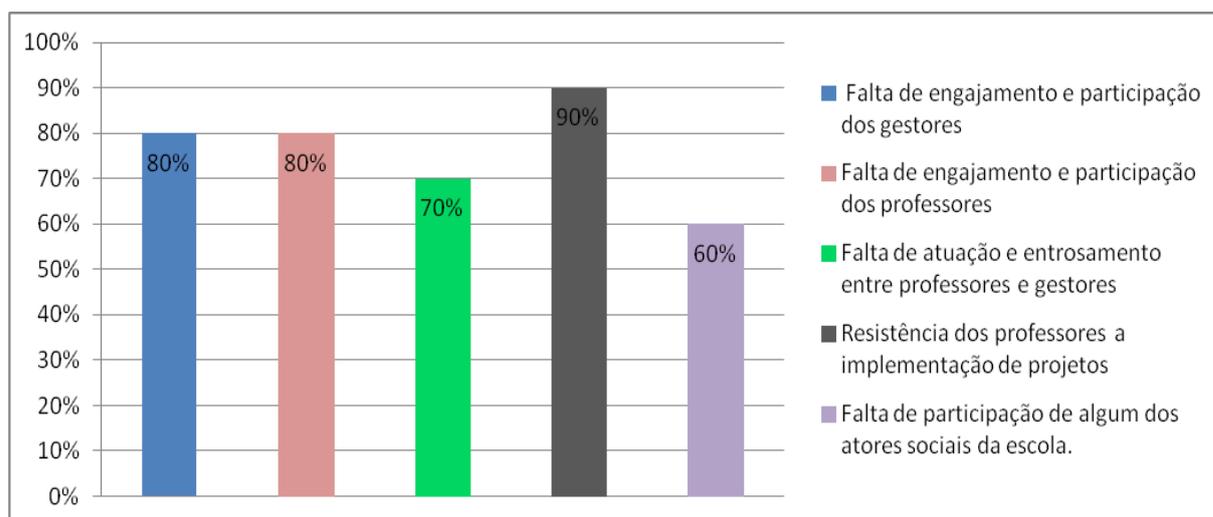
Em relação à autonomia do coordenador na escola, Oliveira (2009) afirma ser um aspecto importante na função do coordenar:

A autonomia passa a ser considerada como um conceito importante na formação da identidade do coordenador e de seu trabalho na escola, principalmente, considerando as relações de hierarquização vertical (p.09).

Assim, fica claro mais uma vez a resistência dos professores a considerarem o coordenador numa escala hierárquica superior, o que pode ser apontado como um fator que dificulta um melhor desempenho da função desse profissional.

A segunda questão objetiva versa a respeito dos entraves enfrentados pelo coordenador no desenvolvimento da gestão democrática, a visão dos professores a respeito desse tema trará uma caracterização mais realista do cenário adverso enfrentado pelos coordenadores assim como delineará pistas de como atuar na resolução desses pontos. As alternativas incluíram várias possíveis dificuldades encontradas durante a realização desse processo, como: (A) Falta de engajamento e participação dos gestores; (B) Falta de engajamento e participação dos professores; (C) Falta de atuação e entrosamento entre professores e gestores; (D) Resistência dos professores a implementação de projetos e (E) Falta de participação de algum dos atores sociais da escola.

Gráfico 6 - Dificuldades de construir a gestão democrática.



Fonte: Dados da Pesquisa

Ao apreciar os dados obtidos (Gráfico 6), nota-se uma homogeneidade na distribuição das respostas, com suave predomínio da alternativa D e uma menor adesão relativa à alternativa E. Caracteriza-se assim, a resistência dos professores como um fator destacado por eles próprios no impedimento de uma gestão democrática mais adequada. Apesar de não apreciado nesse trabalho, surge a importância de questionar os professores sobre os motivos dessa resistência e sugestões para combatê-la. O que já havia sido reconhecido por Araújo (2011):

Sabe-se que desenvolver a gestão democrática na escola, não é uma tarefa fácil [...]. Sendo necessário, criar soluções, mudar prática, reconhecer limites, enfim, empreender mudanças em toda cultura organizacional e isso não é tarefa fácil para o Coordenador Pedagógico, pois a maioria dos atores do processo educativo não querem mudar suas prática educacionais, isso implica negativamente

no processo educacional como um todo, tornado-se um problema que deve ser analisado por todos nós que estamos inseridos nesse processo (p.04).

A partir desse conjunto de dados é possível evidenciar que na visão dos professores entrevistados, o coordenador pedagógico representa um papel de facilitador na execução das tarefas da escola e da gestão democrática, evidenciando-se sua importância na comunicação e relacionamento entre professores e direção.

Outro aspecto que chama atenção é o reconhecimento do professor como “resistente à implementação de mudanças”, o que reflete uma das maiores dificuldades enfrentadas pelo coordenador. Após ler criteriosamente as questões subjetivas cria-se a impressão de que o professor tem conhecimento da função do coordenador e da importância de projetos que regem a gestão democrática. Porém, o posicionamento dos professores em relação à construção dessa gestão parece mais passivo e conservador. Eles não se enxergam como peça fundamental da gestão mesmo tendo consciência de que esse modelo exige a atuação de todos.

O desafio do trabalho em grupo enfrentado pelo coordenador é discutido por Souza (2001). Nota-se uma tendência de mudança de conceitos entre o pensamento do autor e os resultados encontrados nesse trabalho no que tange a principal atuação do coordenador. O que indica uma substituição da figura de líder pela figura de colaborador, facilitador.

A existência de um grupo é a condição primeira para a atividade do (a) coordenador (a), uma vez que ele vai trabalhar na liderança de pessoas que desenvolvem um trabalho comum, no caso professores. Lidar com grupos implica lidar com diferenças, o que equivale a enfrentar conflitos e buscar caminhos para superá-los (SOUZA, 2001, p.33)

Assim, questiona-se que fatores estariam impedindo a atuação dos professores, mesmo após compreenderem o modelo de gestão democrática e considerarem importante o papel do coordenador? À luz desses dados já se pode aventar algumas hipóteses como: a falta de uma figura de líder, visto que o coordenador é caracterizado como uma figura de apoio; a resistência em cumprir planos delimitados pelo coordenador, por se tratar de um cargo ocupado por um colega de mesma classe funcional (professor) aliado a direção ou a descrença em relação ao funcionamento e eficiência desse tipo de gestão.

2. Estudantes

Responderam ao questionário 22 alunos de 9º ano, de um total de 400 alunos que compõem as turmas desse ano na escola. O questionário foi constituído por 2 questões demográficas, 6 questões com respostas objetivas entremeadas por 4 questões com respostas subjetivas.

No que concerne aos dados demográficos, a população apresentava maioria (91%) na faixa etária de 13 ou 14 anos e 9% com 15 anos ou mais, o que condiz com a idade esperada durante a realização do 9º ano e contempla os alunos com mais experiência de vida social e escolar presentes na instituição, por serem os mais velhos. E, portanto, considerados mais aptos a responder a pesquisa.

Os alunos eram em sua maior parte do sexo feminino (77%), o que reflete a composição da maioria das salas de aula do ensino fundamental presentes na escola avaliada, aumentando a representatividade dos dados e a validade externa da análise.

A segunda questão introduz a análise da visão do aluno sobre o coordenador pedagógico, o enunciado questiona “Você conhece o trabalho do coordenador pedagógico na escola?”. Esse é o primeiro passo para avaliar a importância do coordenador pedagógico para esse grupo.

As respostas evidenciaram um achado que não era esperado: 73% assinalou “não”. Por um lado torna-se difícil a análise das próximas repostas baseadas nessa pergunta, por outro demonstra a fidedignidade e sinceridade das respostas e agrega valor a veracidade e representatividade dessa análise.

Todavia, o desconhecimento do trabalho realizado pelo coordenador da escola não traduz necessariamente a falta de conhecimento sobre sua função. E, pode ser atribuído provavelmente à falta de clareza no repasse da atuação do coordenador na escola aos alunos. Portanto, surge a partir dessa questão uma possível deficiência a ser trabalhada, pois conhecendo melhor o que é realizado pelo coordenador, o aluno terá mais condições de tomar parte desse trabalho e contribuir com a gestão pedagógica.

Visto que, faz parte da função do coordenador identificar as dificuldades dos alunos, como sugere Azevedo (2012):

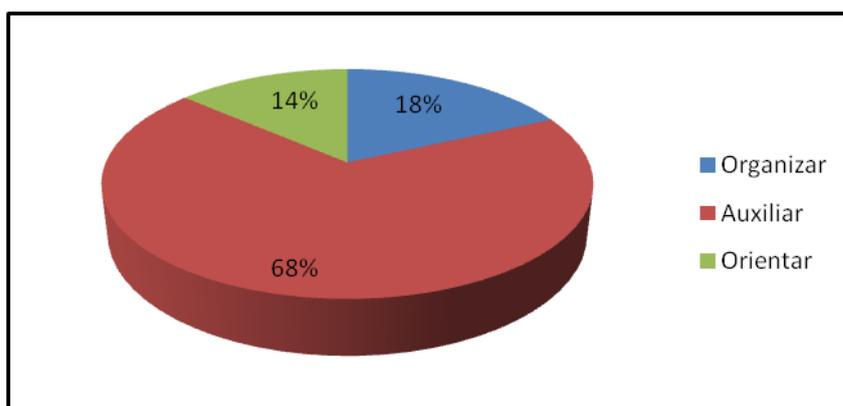
Esse profissional tem que ir além do conhecimento teórico, pois para acompanhar o trabalho pedagógico e estimular os professores é preciso percepção e sensibilidade para identificar as necessidades dos alunos e professores, tendo que se manter sempre atualizado,

buscando fontes de informação e refletindo sobre sua prática. Faz-se necessário destacar que o trabalho deve acontecer com a colaboração de todos. O coordenador deve estar preparado para mudanças e sempre pronto a motivar sua equipe (p.23).

O coordenador nessa escola, o faz de maneira a não identificar-se ao aluno como coordenador. O aluno, portanto, tem contato com esse profissional sem saber como nomeá-lo.

Na sequência encontrava-se uma pergunta subjetiva que procurou obter o conceito da função de um coordenador pedagógico pelos alunos a fim de permitir a pesquisa de conceitos que remetessem à gestão democrática e o achado de um esboço da relação entre esses dois elementos.

Gráfico 7 – Visão da função do coordenador pelos alunos



Fonte: Dados da Pesquisa

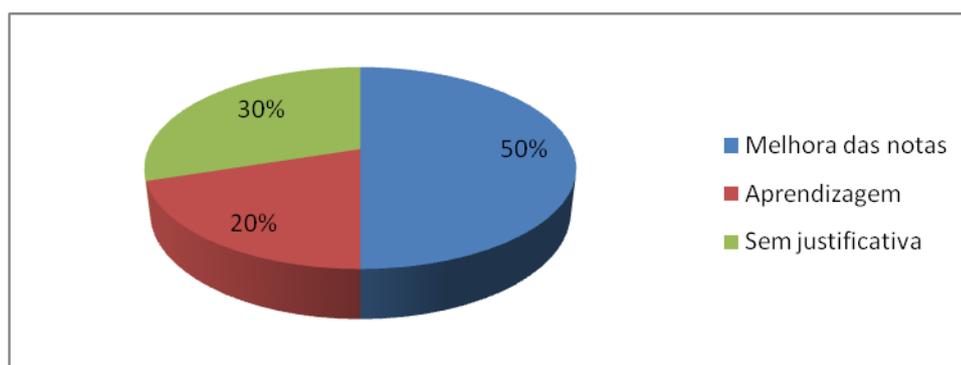
Baseado em ocorrência de palavras chaves houve a categorização das respostas em: (A) Organizar; (B) Auxiliar e (C) Orientar. Foram obtidas respostas pouco esclarecedoras se comparadas a do grupo anterior, mas que contradizem ao desconhecimento total do trabalho do coordenador e podem significar a má compreensão dos alunos da questão anterior ou apenas uma resposta baseada mais em conceitos aprendidos do que em observação prática.

A maior prevalência de respostas contendo a categoria auxiliar evidencia a função de facilitador do coordenador como sendo a mais percebida ou considerada pelos alunos. O que pode refletir a atuação do coordenador na escola em relação aos alunos e a opinião dos professores repassada aos alunos de maneira direta e indireta durante a realização das atividades pedagógicas.

O conceito de coordenador como auxiliador pode estar de acordo com os preceitos de equidade e descentralização na gestão democrática. O fato dos alunos os considerarem assim reitera os pré-requisitos favoráveis a esse grupo na integração e participação desse sistema democrático.

A quarta pergunta introduz o segundo fator a ser analisado por esse trabalho, a gestão democrática. As respostas deveriam mostrar o grau de familiarização e participação desse grupo nos projetos realizados na escola, além de permitir a avaliação da assimilação do conceito e objetivos desse tipo de gestão. “Você participa dos projetos realizados na escola?” as alternativas eram (A) Sim (B) Não (C) Porque me ajuda nas notas (D) Porque aprendo muito, pois estudo com meus colegas.

Gráfico 8 – Justificativa dos alunos para participar dos projetos



Fonte: Dados da Pesquisa

Do total de 22 entrevistados, 91% deles responderam que sim, porém somente 64% do total justificaram suas respostas. Considerando todos os que justificaram, a maioria deles enfatizou o acréscimo na nota como estímulo principal para a participação.

O incentivo para participação por meio da inclusão dessa atividade na pontuação final do aluno é válido em um primeiro momento. Contudo, se faz necessário demonstrar a importância dos projetos e desenvolver outras estratégias para estimular uma participação mais consciente, comprometida e eficaz a longo prazo. A integração dos alunos nesse tipo de gestão visa à agregação desse conceito por eles para que seja aplicado não só no ambiente escolar, mas também

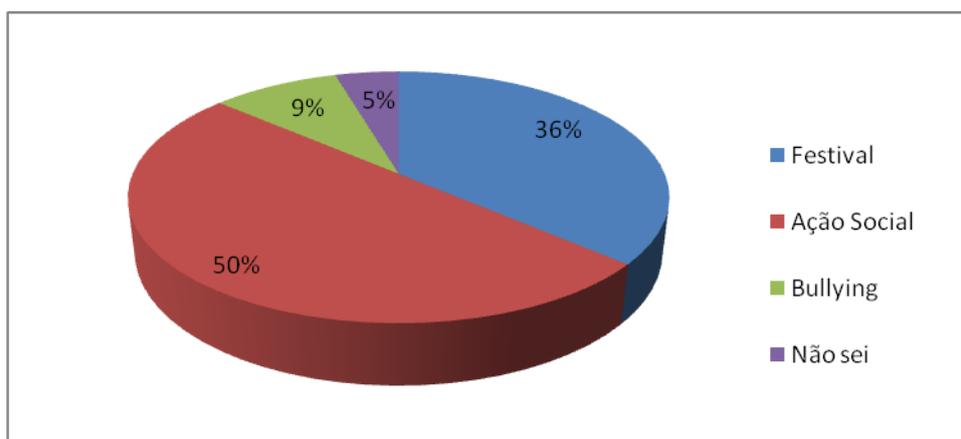
na interação futura desses indivíduos com a sociedade. Como defende Araújo (2011):

A escola tem por função preparar os indivíduos para o exercício da cidadania, ou seja, a escola contribui para que os indivíduos se desenvolvam e conseqüentemente suas potencialidades também, tendo como intuito formar cidadãos críticos, que sejam capazes de atuar na realidade onde estão inseridos. Dentro desse pressuposto, sabe-se que a conjuntura educacional e especificamente a escola, de modo particular, é norteadada por uma série de intervenientes, aqui de forma particular refere-se á gestão democrática (p.09).

Nota-se que os alunos dessa escola estão a caminho de uma formação mais completa e abrangente política e socialmente, pois a maioria deles já está inserida nos projetos referentes à gestão democrática. Contudo, falta mais estímulo para a participação nos projetos e a construção de um aluno ainda mais consciente.

Na questão de número cinco solicitou-se ao aluno que citasse o último projeto desenvolvido na escola em que participou.

Gráfico 9 - Amostragem dos projetos dos quais os alunos participaram



Fonte: Dados da Pesquisa

Foram citados três projetos, o que pode ter sido influenciado pelo fato de terem ocorrido mais recentemente. 50% dos alunos citaram “Ação Social”, 36% “Festival Cultural”, 9% citou “*Bullying*” e 5% não soube responder. Isso representa o interesse e provável participação efetiva dos alunos nesses projetos, expondo sua atuação dentro das diretrizes da gestão democrática. O que pode ser considerado como um bom estímulo gerado pelos mentores desses projetos e um exemplo de como promover uma participação mais ativa desse setor.

Em relação ao efeito dos projetos na aprendizagem do aluno questionado no item sete, a maioria dos participantes (73%) relatou que os projetos contribuem para a aprendizagem e 17% concordaram que isso ocorre somente “às vezes”.

Assim, apesar dos alunos reconhecerem os projetos e sua importância, esse reconhecimento não está sendo o principal estímulo para o seu engajamento nos projetos, como sugerido pelos resultados da questão quatro, o que reforça a necessidade de busca de novas estratégias de estímulo a participação. Visto que, a conscientização dos alunos é essencial para sua atuação em outros ambientes, como ratifica Veiga (1998).

Numa escola que tem como objetivo formar indivíduos participativos, críticos e criativos, a organização estudantil adquire importância fundamental, à medida que se constitui numa “instância onde se cultiva gradativamente o interesse do aluno, para além da sala de aula” (VEIGA, 1998 apud DOURADO, 2006, p.13).

Os itens seis e oito avaliam a abertura dada ao aluno na escola e a sua possibilidade de contribuir para os projetos, com as perguntas: “O coordenador pedagógico e o seu professor procuram ter diálogo com você sobre a importância dos Projetos educativos desenvolvidos na escola incentivando sua participação?” e “A Gestão, o Coordenador Pedagógico e os Professores consultam vocês sobre os temas dos Projetos desenvolvidos na escola?”.

As respostas se concentraram no item “Sim” nos dois casos, com os percentuais de 73% “Sim” e 27% “Às vezes”, na questão 6. E, 59% “Sim”; 27% “Não” e 14% “Às vezes” na questão 8.

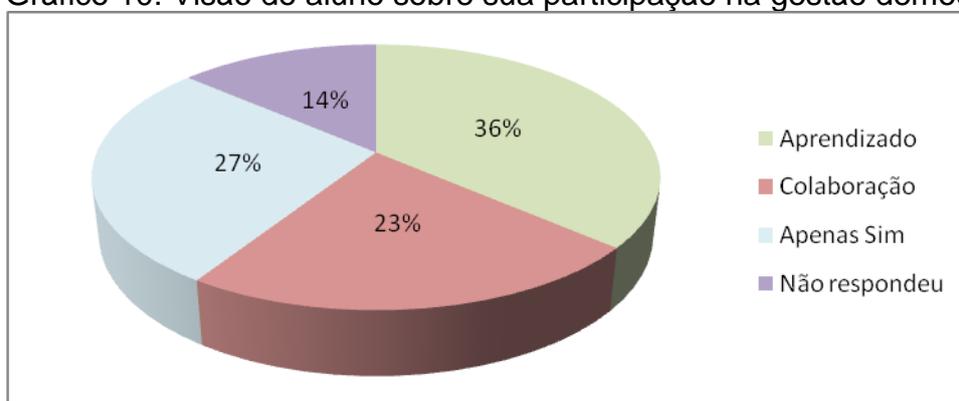
Assim, agrega-se a informação de que o aluno possui espaço para atuar na gestão democrática, apontando para a exclusão desse fator no impedimento de uma participação mais ativa por meio desse grupo. Eles reconhecem a existência de um diálogo entre eles e os outros segmentos e de uma possível consulta prévia à sua opinião antes da implementação dos projetos. Silva (2002) elucida a relevância da participação do aluno para a gestão democrática:

A importância da participação dos alunos no processo de planejamento e de decisão coletiva, o que certamente estaria contribuindo para ajudar este ator a construir sua autonomia, através da geração de espaços e situações propiciadas à sua participação criativa, construtiva e solidária na solução de problemas reais, na escola, na comunidade e na vida social mais ampla (p.160).

Portanto, a falta de uma participação adequada por meio dos alunos não poderia ser relacionada à falta de autonomia delegada a esse grupo, desviando a procura de causas do relativo desinteresse do aluno para outros aspectos e características da abordagem da gestão democrática nessa escola.

A décima questão mostra a avaliação do aluno quanto a sua importância na definição de temas dos projetos desenvolvidos na escola, ou seja, o valor de seu papel na gestão democrática. O enunciado se apresentava da seguinte maneira: “Você acredita que sua participação é essencial para a definição dos temas dos projetos desenvolvidos em sua escola? Por quê?”

Gráfico 10: Visão do aluno sobre sua participação na gestão democrática



Fonte: Dados da Pesquisa

As respostas subjetivas foram categorizadas em 4 grupos: (A) Sim, contribui no aprendizado; (B) Sim, contribui de maneira colaborativa; (C) Sim e (D) Não respondeu.

Percebe-se que o entendimento mais completo e abrangente da ideia de gestão democrática refletido por essa categoria é uma realidade para os alunos, que poderia ser inicialmente avaliado como um grupo inexperiente em relação a esse assunto. Assim, esses resultados podem validar esse grupo como parcialmente conscientizados quanto ao seu papel na gestão. O que traduz o possível despreparo desse grupo para interagir dentro do sistema democrático. Isso se constitui num problema que tem o potencial de acarretar graves consequências, como diz Araújo (2011) sobre os objetivos da gestão na vida do estudante:

Pois só assim conseguiremos preparar nossos educandos para atuarem de forma participativa e democrática dentro da conjuntura sócio-política-econômica do nosso país. Caso contrário, estaremos contribuindo para a reprodução do injusto sistema capitalista e

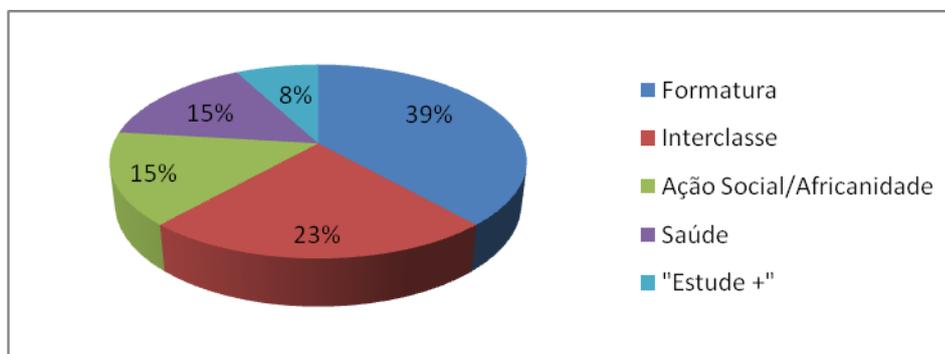
consequentemente para a reprodução de sujeitos que se enquadram nos moldes determinados por aqueles que estão no poder (p.10).

As respostas traduzem, então, a visão do aluno como “ser significativo” na gestão democrática. Contudo, explicita que eles ainda estão iniciando o processo de percepção do real motivo de sua atuação na gestão e precisam ser mais esclarecidos a respeito dessa questão.

Os resultados referentes à questão nove são abordados por último, pois não apresentam correlação direta na análise como as questões 8 e 10. E, como explicitam as sugestões dos alunos quanto aos projetos que consideram importantes, sendo eles já existentes ou não, a avaliação da resposta seria mais adequada após a formulação de ideia baseada nas informações recebidas.

Além disso, focar-se nessa questão após uma caracterização prévia do sujeito torna a relação, entre as respostas anteriores e estas respostas, mais perceptível e lógica. Esta questão é um marco de entendimento, compreensão e estímulo para a ocorrência da gestão democrática pelos alunos.

Gráfico 11 - Sugestões de projetos pelos alunos.



Fonte: Dados da Pesquisa

O Gráfico 11 representa o percentual referente a cada grupo dentre os 49% dos alunos que expressaram suas sugestões. As respostas refletiram a pluralidade de pensamentos e ideias dos participantes, e, apesar de terem um alto índice de respostas em branco (41%), o restante mostrou-se bem criativo e abrangente. Percebe-se que os alunos tiveram entendimento e maturidade para atribuir temas de várias esferas como importantes, refletindo a diversidade de percepção da função dos projetos por meio desse grupo. Os alunos buscam uma atuação da gestão

democrática em vários aspectos diferentes de suas vidas, que englobam atividades acadêmicas, sociais, esportivas e de utilidade pública.

Ressalta-se que apesar do conceito da função do coordenador e da gestão democrática não estarem muito claros para eles, a maneira como aplicam é viável e demonstra boa capacidade de utilização dessa ferramenta de maneira prática. O que constitui em outro sinal de boa assimilação dos preceitos da gestão democrática, apontado também por Botler (2012):

Desta maneira entendemos que escola com qualidade, é aquela capaz de formar cidadãos aptos a se apropriem do saber historicamente acumulado, preparando também o aluno para a participação plena na vida social, cultural e política na sociedade (p.03).

Esses resultados sugerem uma boa participação dos alunos nos projetos da escola e mostra o grande entusiasmo deles quanto à ocorrência de novos projetos, deixando claro que estão interessados e o que poderia ser feito para estimular ainda mais sua participação.

3. Coordenadores

O questionário foi aplicado a todos os três coordenadores da escola e as perguntas eram idênticas às aplicadas ao grupo de professores. Pelo número de participantes decidiu-se por citar as respostas a fim realizar uma comparação e integração com visões do aluno e professor, promovendo, assim, uma visão que abrange os pensamentos e opiniões, dos professores, alunos e coordenadores.

Em relação aos dados demográficos, a faixa etária dos coordenadores é mais baixa que a faixa etária da maioria dos professores. Dois deles estão entre 36 – 40 anos e um está com idade acima de 40 anos. Essa informação talvez nos indique porque há tanta resistência dos professores quanto a implementação de novos projetos na escola. Considera-se, então, o fruto do não vislumbramento de um líder de projetos em uma pessoa mais nova que os professores como um possível fator contribuinte para o seu comportamento. Nóvoa (1992) afirma que “a experiência não é nem formadora nem produtora. É a reflexão sobre a experiência que pode provocar a produção do saber e a formação” (s/p.).

Destaca-se que o trabalho deve acontecer com a colaboração de todos, assim o coordenador deve estar preparado para mudanças e sempre pronto a motivar sua equipe. Dentro das diversas atribuições está o ato de acompanhar o trabalho docente, sendo responsável pela ligação entre os envolvidos na comunidade educacional. A questão do relacionamento entre o coordenador e o professor é um fator crucial para uma gestão democrática, para que isso aconteça com estratégias bem formuladas o coordenador não pode perder seu foco (NOGUEIRA, 2013).

Todas as coordenadoras dessa escola são mulheres. Em contraposição, 40% dos professores participantes da pesquisa são homens, representando a composição do quadro total de professores 39,5% homens; 60,5% de mulheres. E, 77% dos alunos voluntários são do sexo feminino.

A relação de poder entre homem e mulher ainda é um aspecto importante na sociedade atual e o conhecimento dessa disparidade entre a composição dos três grupos sugere um funcionamento individual e integrado diferente entre eles. O gênero é um fator a mais a ser levado em conta na busca de uma relação de equidade entre os grupos, na construção da gestão democrática.

Apesar de estamos falando de democracia podemos ver que em nossa sociedade ainda estão enraizado conceitos machistas, como nos afirma Lima (2006):

A cultura machista tradicional ainda existente em boa parte do planeta leva o todo da sociedade a investir mais nos meninos e rejeitar as meninas. Meninos, nessa cultura, representam mais força física para sustentar a economia baseada na estrutura de subsistência familiar [...]. No Brasil ainda há casos em que é mais valorizado o nascimento de meninos do que de meninas; alguns não conseguem disfarçar sua admiração mais a um filho porque é homem do que uma filha por ser mulher (s/p.).

Mesmo na área de Educação vivenciamos esses conceitos. Contudo, as repercussões dessa diferença não puderam ser analisadas de maneira direta nesse estudo.

Na análise dos questionários, chama atenção a definição do coordenador como um “elo”, “suporte” e “facilitador”, o que condiz com a visão dos professores e alunos sobre a função desse profissional. Assim, pode-se inferir que a atuação do coordenador na escola analisada propiciou essa conceituação, que está presente nos três segmentos analisados nesse texto. Como exemplo, transcreve-se a

resposta de um dos coordenadores à pergunta que solicitou a definição do que ele considera ser a função do coordenador pedagógico.

A função do coordenador é dar suporte pedagógico ao professor, auxiliando-o na confecção de materiais, disponibilizando recursos, desenvolvendo projeto com os professores e contribuindo para o bom andamento das atividades desenvolvidas pela escola como um todo (Dados da pesquisa).

Esse trecho deixa claro que a autoanálise do coordenador está de acordo com as funções preconizadas para esse ator no cenário escolar. Como nos afirma Guimarães (2007):

Podemos pensar em três visões possíveis para o papel do coordenador: uma, como representante dos objetivos e princípios da rede escolar a que pertence (estadual, municipal ou privada); outra, como educador que tem obrigação de favorecer a formação dos professores, colocando-os em contato com diversos autores e experiências para que elaborem suas próprias críticas e visões de escola (ainda que sob as diretrizes da rede em que atuam) e, finalmente, como alguém que tenta fazer suas convicções, impondo seu modelo para o projeto pedagógico (p.15).

Nota-se uma relação mais estreita com os professores do que com os outros elementos da escola aliado a um abundante leque de estratégias para facilitar e integrar o trabalho dos professores. Favorecendo cada vez mais um bom desenvolvimento dos projetos. Conclui-se, então, que os coordenadores dessa escola possuem uma visão abrangente e completa o que se constituiu num fator preditor de uma boa capacidade de atuação desse grupo dentro do contexto de gestão.

Em relação ao conceito de gestão democrática, as repostas dadas pelos coordenadores também estão de acordo com as opiniões demonstradas pelos dois grupos anteriores, reforçando a necessidade de equidade na participação de todos os setores para a construção de uma gestão de qualidade.

De acordo com a categorização utilizada, dois coordenadores teriam suas respostas enquadradas no critério de (B) Participação de diversos segmentos e, um deles no critério (C) Integração de diferentes setores.

Todos os coordenadores levaram em conta os ideais de “trabalho em equipe”, e “participação de toda a comunidade escolar”, mas apenas um deles enfatizou em sua resposta a importância da integração entre os grupos, o que pode ser percebido pela leitura da transcrição da resposta abaixo:

Seria, no contexto escolar, um administrativo, direção participativa, envolvendo toda a comunidade escolar (professores, alunos, servidores, direção, etc.). Uma gestão onde todos podem opinar, contribuir, criticar sugerir, ajudar, enriquecer, transformar (Dados da pesquisa – Coordenador 1, 15 anos de magistério).

Apesar desse tipo de caracterização estar presente também nas respostas dos professores e alunos, percebe-se que eles não participam da gestão democrática como sugere o conceito. Existem os fatores que impedem que a prática ocorra de acordo com a teoria

O coordenador ainda não consegue conciliar as ideias e a participação de professores e alunos por vários motivos. Vasconcelos (2011) afirma que

O Professor Coordenador Pedagógico (PCP) é o intelectual orgânico do grupo, qual seja, aquele que está atento à realidade, que é competente para localizar os temas geradores (questões, contradições, necessidades, desejos) do grupo, organizá-los e devolvê-los como um desafio para o coletivo, ajudando na tomada de consciência e na busca conjunta de formas de enfrentamento. O intelectual orgânico é aquele que tem um projeto assumido conscientemente e, pautado nele, é capaz de despertar, de mobilizar as pessoas para a mudança e fazer junto o percurso. Em grandes linhas cabe ao coordenador fazer com sua “classe” (os seus professores) a mesma linha de mediação que os professores devem fazer em sala: Acolher, Provocar, Subsidiar e Interagir (s/p.)

Percebe-se que os coordenadores estão preparados e instruídos teoricamente quanto à gestão democrática, desconsiderando-se, portanto, esse fator como uma barreira a sua atuação na gestão democrática.

A fim de explorar mais os conceitos e vislumbrar possíveis respostas para as dúvidas levantadas até o momento, prossegue-se a avaliação das respostas a terceira questão subjetiva, que interroga o motivo da importância do trabalho do coordenador para a gestão democrática.

Nesse item, as repostas foram classificadas da mesma maneira que para os professores: (A) Facilitação da construção e implementação de projetos; (B) Relação das propostas de ensino aos diferentes grupos da escola. Dois coordenadores tiveram sua resposta classificada na categoria B e um deles na categoria A.

Observando o conteúdo das respostas percebe-se uma centralização da gestão democrática pelo coordenador em elementos como:

O coordenador pode contribuir mediando, organizando, auxiliando na participação da comunidade escola. (Dados da pesquisa – Coordenador 1, 15 anos de magistério)

Ele pode tornar possível a realização efetiva do Projeto político pedagógico na escola. (Coordenador 2, 20 anos de magistério).

Essa informação é complementada na próxima pergunta, em que se questiona sobre o papel exercido pelo próprio coordenador na gestão democrática. As três respostas carregavam um conteúdo ativo, como: “Tornar possível, proporcionar o trabalho coletivo”; “Participar e estimular a participação dos alunos”; “Colaborar e propor ações”.

Os coordenadores são os únicos elementos analisados que se colocam como ativos no momento de definir a sua função, reconhecendo-se como parte essencial da construção da gestão, o que não foi observado nos outros grupos.

Pinto (2013) trata da importância do trabalho do coordenador nesse processo ao afirmar que:

A primeira grande tarefa do Professor-Coordenador deve ser a de aglutinar os antigos colegas num trabalho de equipe, condição essencial para a melhoria do fazer pedagógico em sala de aula. Para isso, deve deixar claro os objetivos comuns da escola, rememorando o compromisso assumido na elaboração do "Plano Escolar" (s/p.).

Nas duas últimas questões objetivas, o enunciado presente para os coordenadores se diferenciava do questionário dos professores, pois os mecanismos de favorecimento e barreira na atuação dos coordenadores na gestão democrática deveriam ser enumerados segundo sua ordem de importância nas questões 5 e 6, respectivamente.

Nas tabelas 1 e 2 as questões serão elencadas na ordem enumerada pelos coordenadores estão em comparação com as questões assinaladas pelos professores.

Tabela 1 – Comparação das alternativas da questão 5 entre professores e Coordenadores

Questão	Coordenadores			Professores
(A) Estratégias para facilitar o trabalho pedagógico dos professores	2º	3º	4º	100%
(B) Reuniões para discussão do projeto político pedagógico	1º	1º	1º	80%
(C) Construção de projetos de	0	0	5º	0%

maneira autônoma				
(D) interação com os professores e busca de visão abrangente	3º	2º	2º	100%
(E) apontamento de soluções sob demanda.	0	4º	3º	70%

Fonte: Dados da Pesquisa

Percebe-se que os itens que contém a palavra “professores” (itens A e D) foram assinalados pela unanimidade da classe de professores, o que evidencia a importância dada por esse grupo ao seu papel na gestão democrática. Porém, essa percepção não condiz com o pensamento do coordenador, que valoriza mais a reunião e discussão dos projetos com todos, descentralizando o elemento do professor e valorizando a participação de todos os grupos de maneira homogênea no desenvolvimento da gestão. Assim como nos mostra Placco (2006) “no caso do coordenador pedagógico, ele deveria saber organizar, orientar e harmonizar o grupo de professores, alunos, equipe de apoio e pais de sua unidade escolar” (p.95)

Observa-se, que os coordenadores precisam trabalhar mais para a conscientização dos professores em relação à participação na gestão democrática e, assim, construir junto com eles a identidade da escola.

A Tabela 2 apresenta uma comparação entre as respostas da questão 6 apresentadas por professores e Coordenadores.

Tabela 2 - Comparação das alternativas da questão 6 entre professores e Coordenadores

Questão	Coordenadores			Professores
(A) Falta de engajamento e participação dos gestores	1º	1º	3º	80%
(B) Falta de engajamento e participação dos professores	1º	4º	4º	80%
(C) Falta de atuação e entrosamento entre professores e gestores	2º	3º	3º	70%
(D) resistência dos professores a implementação de projetos	2º	2º	4º	90%
(E) Falta de participação de algum dos atores sociais da escola.	0	0	5º	60%

Fonte: Dados da Pesquisa

Os coordenadores, em sua maioria, classificam a falta de engajamento dos gestores como mais importante do que dos professores. Soares (2012) também problematizou essa situação ao afirmar

[...] mesmo quando a coordenação pedagógica tem clara sua responsabilidade de organizar o trabalho pedagógico da escola, na maioria das vezes, pode não encontrar respaldo e autonomia por parte da direção escolar, fator que tende a dificultar a ação supervisora, bem como da própria direção, que prima pela melhoria na qualidade de ensino (p.01).

Os professores, todavia, evidenciam mais o próprio desinteresse. Os professores não sofrem a “pressão” dos gestores e como se conhecem e se consideram desinteressados, remetem quase toda culpa a si próprios. O entrosamento entre os dois grupos, é visto de maneira relativamente menos problemática pelos dois elementos, o que pode indicar uma boa relação entre eles.

É interessante perceber que os outros atores sociais não são considerados como uma ameaça à efetividade do projeto, podendo se caracterizar como um sinal de boa aceitação dos projetos por meio dos outros elementos.

Infere-se, assim, que a relação coordenador – direção apresenta falhas nessa escola, que contribuem para dificultar a atuação do coordenador na gestão democrática. Sugere-se que esse problema seja mais bem caracterizado nos próximos estudos.

Ao analisar os dados pesquisados conclui-se que os três segmentos questionados ainda tem um longo caminho a percorrer para conseguirem trabalhar com a gestão democrática. Contudo, estão buscando métodos para conseguir conquistar esse objetivo a partir da criação de projetos nos quais os grupos pesquisados possam trabalhar e interagir para a construção de uma gestão democrática de fato.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante a pesquisa percebe-se que a participação do coordenador na gestão democrática é considerada por todos de fundamental importância. Porém, a realidade se mostrou diferente, pois o coordenador tem um longo caminho a percorrer na implementação de projetos e na obtenção de mais compromisso por parte dos professores, de mais abertura e participação por parte da direção e mais interesse por parte dos alunos.

Assim, ele estará buscando o caminho apropriado para fazer com que a gestão democrática aconteça de fato, além de conciliar e integrar todos esses segmentos e organizar um grupo para desenvolver um trabalho que implemente de maneira eficaz essa gestão.

O coordenador pedagógico precisa ter conhecimento e saber utilizá-lo na busca por envolver todos em um objetivo. Ao efetivar-se na sua função ele se torna construtor da gestão, auxiliado pelo engajamento dos professores, apoio da direção e participação dos alunos.

Por meio da análise de dados foi possível identificar prováveis fatores que dificultam o desenvolvimento da gestão democrática na prática. Entre eles destaca-se a resistência dos professores em participar de maneira mais ativa do processo. Infere-se que alguns motivadores para tal situação seriam uma deficiência na formação dos professores em relação a essa prática; uma resistência à adoção de novas ideias e mudança de velhos paradigmas por esse grupo e, a identificação do coordenador como um elemento de ligação entre os professores e os outros segmentos, tornando desnecessária a busca ativa do professor pela integração. Porém, seria necessária uma nova investigação para comprovar tais suposições.

O coordenador é o responsável pela articulação entre direção, professores, pais e alunos. Os últimos o caracterizam como um “auxiliador” que dialoga com eles juntamente com os professores na construção dos projetos da escola. O coordenador precisa exercer suas reais funções para que o processo flua de maneira satisfatória com resultados positivos, pois, à medida que o seu trabalho se destaca entre os alunos e professores, maior aceitação será concedida a esse profissional, aumentando, assim, sua autonomia e espaço de atuação. Somado a

isso estão melhores condições para execução de suas tarefas e serão obtidos melhores resultados na efetiva participação de todos dentro do contexto escolar.

Alguns fatores facilitadores da atuação do coordenador em relação ao desenvolvimento de projetos pedagógicos também foram levantados na pesquisa. Percebe-se um alto grau de aceitação desse profissional pelos outros setores, o que o permite interagir de maneira ampla e contundente com eles, e, assim, conhecê-los da forma necessária para planejar a melhor maneira de integrá-los.

A participação do coordenador como elemento de integração entre os vários segmentos da escola visa à promoção da gestão democrática. Contudo, isso só se realizará de maneira satisfatória quando o coordenador tiver a colaboração ativa dos diversos segmentos e for reconhecido e aceito por eles como peça de organização pedagógica e aplicação dos projetos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Laurinda Ramalho; PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza. (org). **O Coordenador Pedagógico e o espaço de mudança**. 2ª Ed. São Paulo: Setembro, 2002. p.33. Edições Loyola

ANDRADE, Paulo Marcos Ferreira. **O coordenador pedagógico frente aos desafios da gestão democrática**. 2012 Disponível em: <http://www.artigonal.com/ensino-superior-artigos/o-coordenador-pedagogico-frente-aos-desafios-da-gestao-democratica-6029643.html>. Acesso em 16 de Abril de 2013

ANDRÉ, Marli Elisa Dalmozo Afonso. **Estudo de Caso em Pesquisa e avaliação educacional**. Brasília: Liber Livro Editora, 2005.

ARAUJO, Maria Gorete B. O papel do coordenador pedagógico na gestão democrática. V Colóquio Internacional **“Educação e Contemporaneidade”**. Sergipe:2011. p. 06 Disponível em: <http://www.educonufs.com.br/vcoloquio/cdcoloquio/cdroom/eixo%202/PDF/Microsoft%20Word%20%20A%20ESCUA%20DO%20SABERFAZER%20DO%20COORDENADOR%20PEDAG%20GICO%20PELO%20PROFESSORUM%20ESTUDO%20EM%20REPRESENTA%20C%20SOCIA.pdf>. Acesso em 20 de Abril de 2013.

AZEVEDO, Jéssica Barreto de. **O coordenador pedagógico: Suas reais funções no contexto escolar**. Perspectivas online: Ciências Humanas e Sociais aplicadas. 4(2), 2012, p.23

BARROS, Ricardo Paes. **Experiência do professor em sala de aula**. Disponível em: <http://www.paramelhoraraprendizado.org.br/Conteudo/verbete.aspx?canal=20100701145550501160&subtema=20100615161126445512&verbete=20110419151037476242>. Acesso em 19 de Abril de 2013

BARTMAN, Thomas S. **Administração: Construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998, p.21

BASSO, Carlos Roberto et al. **Coordenador pedagógico: limites e desafios no contexto escolar**. In: Seminário UNIOESTE 2007. Disponível em <http://www.unioeste.br/cursos/cascavel/pedagogia/eventos/2007/Simp%20Academico%202007/Trabalhos%20Completos/Pratica/PDF/14%20Prat.%20Jo%20Carlos.pdf>

BOGDAN, Robert C.; BIKLEN, Sari Knopp. **Investigação Qualitativa em Educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Trad. Maria João Alvarez, Sara Bahia dos Santos e Telmo Mourinho Baptista. Porto-PT: Porto Editora, 1994.

BORDIGNON, Genuíno et al. **Gestão da educação: o município e a escola**. In: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. da S. **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2004, p.147

BOTLER, Alice Miriam Happ et al. **Gestão Democrática: Implicações da Participação da comunidade para a Melhoria da Organização da Escola**. 2012. Disponível em: http://www.ufpe.br/ce/images/Graduacao_pedagogia/pdf/2012.1/gesto%20democrtica.%20implicacoes%20da%20participao%20da%20comunidade%20para%20a%20melhoria%20da%20organizacao%20da%20escola.pdf. Acessado em 18 de Abril de 2013

CURY, Carlos R. J. **O direito à educação: Um campo de atuação do gestor**. Brasília: Ministério da Educação, 2006.

DOURADO, Luis. **Políticas e gestão da educação básica no Brasil: Limites e perspectivas. Educação & Sociedade**, Campinas, v. 28, n. 100 – Especial, p.921-946, out. 2007 931 Disponível em: <<http://www.cedes.unicamp.br>>

FREITAS, Luiz Carlos de; SORDI, Mara Regina Lemes de; MALAVASI, Maria Márcia Sigrist; FREITAS, Helena Costa Lopes de. **Avaliação Educacional: Caminhando pela contramão**. Petrópolis- RJ: Vozes, 2009.

FRIEDMAN, Milton **Capitalismo e Liberdade**. São Paulo: Arte Nova, 1977.

GIL, Antonio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas 2008.

GODOY, Anilda S. **Pesquisa qualitativa – tipos fundamentais**. In Revista de Administração de Empresas, v.35, n.3, Mai/Jun 1995, p. 20 – 29.

GOMES, Nilma Lino. **Indagações sobre currículo: Currículo e desenvolvimento humano**. Organização do documento Jeanete Beauchamp, Sandra Denise Pagel, Aricélia Ribeiro do Nascimento. Brasília: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica, 2008

GUIMARÃES, Ana Archangelo et al. **O coordenador pedagógico e a educação continuada**. 10ª Ed. São Paulo: Maio, 2007. p.15. Edições Loyola

HÖFLING, Eloisa de Matos. **Estado e políticas (públicas) sociais**. Caderno Cede, ano XXI, n.55, Nov, 2001.

HYPOLITO, Alvaro Monsenhor. **Processo de trabalho na escola; algumas categorias para análise**. Teoria e Educação, Porto Alegre: Palmarinca, n, 4,1991.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS (Inep). Estudo exploratório sobre o professor brasileiro com base nos resultados do Censo Escolar de 2007. Ministério da Educação, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Brasília: INEP; 2009 p.23

KHOURY, Carla Georges. **A importância do processo de gestão democrática para o desenvolvimento sócio-moral da criança**. Rio de Janeiro, 2007.p. Disponível em: <<http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/edinf03.htm>>. Acesso em: 15 de Abril de 2013

LIKERT, Rensis. **Novos padrões de administração**. São Paulo: Pioneira, 1971.

LIMA, Raymundo **O machismo das mães**, Revista Espaço Acadêmico-Nº57- Fevereiro/2006

LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional: estratégia e ação global e coletiva no ensino**. In: FINGER, Almeri et al. Educação: caminhos e perspectivas. Curitiba: Champagnat, 1996.

MAGALHÃES, Poliana Marino de Santana. **A escuta do saber-fazer do coordenador pedagógico pelo professor: um estudo em representação social**. V Colóquio Internacional "Educação e Contemporaneidade". Sergipe: 2011. p. 06 - 08 Disponível em: <http://www.educonufs.com.br/vcoloquio/cdcoloquio/cdroom/eixo%202/PDF/Microsoft%20Word%20%20A%20ESCUTA%20DO%20SABERFAZER%20DO%20COORDENADOR%20PEDAG%20GICO%20PELO%20PROFESSORUM%20ESTUDO%20EM%20REPRESENTA%20C%20SOCIA.pdf>. Acesso em 20 de Abril de 2013.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Administração e Participação: reflexões para a educação**. Revista da Faculdade de Educação, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 199-206, jul-dez., 2003

NOGUEIRA, Vanessa Santos. **O papel do coordenador pedagógico**. Disponível em: <http://educador.brasilecola.com/trabalho-docente/o-papel-coordenador-pedagogico.htm>. Acesso em 20 de Abril de 2013

NÓVOA, Antônio. **Formação de professores e formação docente**. In: Nóvoa, Antônio. (org.) Os professores e sua formação. Lisboa: Dom Quixote, 1992

OLIVEIRA, Julio Cesar. **As relações de poder entre o coordenador pedagógico, professores e diretor da escola**: algumas considerações. 2009. p. 09

PERRENOUD, Phillipe. **Construir as competências desde a escola**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.p.07.

PINTO, Luis Gonzaga Oliveira. **O papel do professor coordenador no processo pedagógico**. Disponível em: http://www.udemo.org.br/Avisos-notas/HTPC_01.htm. Acessado em 20 de Abril de 2013

PIRES, Ennia Debóra Passos Braga. **A prática do coordenador pedagógico – limites e perspectivas**. Dissertação, (Mestrado em educação) – Faculdade de educação, Universidade Estadual de Campinas, 2005. p.184.

PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza; ALMEIDA, Laurinda Ramalho. (org). **O Coordenador Pedagógico e o cotidiano da escola**. 4ª Ed. São Paulo: Setembro, 2006. p.95. Edições Loyola

RODRIGUES, 1987 apud DOURADO, Luis F. **Conselho Escolar e o financiamento da educação no Brasil**. Brasil. Ministério da Educação. Secretaria da Educação

Básica. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Brasília, 2006.

SILVA, Adejáira Leite. **Participação do aluno no processo da gestão democrática escolar: coadjuvante ou protagonista?** Um estudo de caso. (Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Instituto de Educação da Universidade Federal de Mato Grosso) 2002. p.160

SILVA, Janaina da Conceição Martins. **Formação continuada dos professores: visando a própria experiência para uma nova perspectiva.** Revista Ibero americana de Educación / Revista Ibero-americana de Educação n.º 55/3, 2011. p.03

SILVA, Tomaz Tadeu. **O que produz e o que reproduz em educação de Sociologia da Educação.** Porto Alegre: Artes Médicas, 1992.

SOARES, Andrey Felipe Cé. **Gestão escolar e coordenação pedagógica: uma relação complexa.** IX ANPED SUL (Seminário de pesquisa em educação da região Sul) 2012, p.01

SPERB, Dalila Clementina. **Administração e supervisão na escola primária.** Rio de Janeiro: Globo, 1963.

TERRAZAN, Eduardo A. et al. condicionantes para a formação continuada de professores em escolas de educação básica- educação & linguagem 10: 15. 2007. p.165

VASCONCELOS, Celso dos Santos. **O Professor Coordenador Pedagógico como Mediador do Processo de Construção do Quadro de Saberes Necessários.** 2011. Disponível em: http://www.celsovasconcellos.com.br/index_arquivos/Page4256.htm. Acessado em 19 de Abril de 2013

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto político-pedagógico da escola: Uma construção coletiva. Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível.** 14ª edição, ed Papyrus, 2002 Disponível em: <http://pedagogia.dmd2.webfactional.com/media/gt/VEIGA-ILMA-PASSOS-PPP-UMA-CONSTRUCAO-COLETIVA.pdf>

VEIGA, Ilma Passos Alencastro 1987 apud DOURADO, LF. **Conselho Escolar e o financiamento da educação no Brasil.** Brasil. Ministério da Educação. Secretaria da Educação Básica. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Brasília, 2006.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. (org.). **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível.** 24 ed. – Campinas, SP: Papyrus, 2008. p.03.

VENANCIO, Marcia Regina. **A importância do coordenador pedagógico na escola.** Disponível em: <http://monografias.brasilecola.com/educacao/a-importancia-coordenador-pedagogico-na-escola.htm>. Acesso em 26 de Maio de 2013

VIEIRA, Sofia Lerche. **Políticas e gestão da educação básica: revisando conceitos simples**. Revista Brasileira de Política e Administração na Educação, v. 23, n.01, 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE 1

QUESTIONÁRIO DESTINADOS AOS PROFESSORES



Universidade de Brasília

Escola de Gestores

Curso de Pós Graduação Lato sensu em Coordenação Pedagógica

Meu nome é Márcia Grippe, estou fazendo uma pesquisa para concluir um curso de pós-graduação *lato sensu* que tem como o tema: **O trabalho do Coordenador Pedagógico em relação ao desenvolvimento de Projetos em parceria com os Professores para formação de uma Gestão Democrática na escola.** Para tanto, preciso que o Senhor (a) responda este questionário, pois vai ser a partir de suas respostas que vou construir os dados para responder aos objetivos do estudo.

Desde já agradeço sua contribuição!

Márcia Pereira Cortez Grippe
(marciapcg@gmail.com)

Dados Demográficos:

Faixa Etária () abaixo dos 25 anos
() entre 26 e 35 anos
() entre 36 e 40 anos
() acima dos 41 anos

Gênero: () Masculino () Feminino

Anos de Experiência no Magistério: () 0 a 10 anos
() 11 a 20 anos
() 21 a 25 anos
() acima de 25 anos

1) Defina em poucas palavras o que você considera ser a função do coordenador pedagógico:

2) O que você entende por gestão democrática?

3) Você considera o trabalho do coordenador pedagógico importante para o desenvolvimento da gestão democrática? Por quê?

4) Qual o papel exercido por você na gestão democrática?

5) Que mecanismos podem favorecer a atuação do Coordenador Pedagógico como articulador do trabalho coletivo?

() Quando utiliza de estratégias que facilitam o trabalho pedagógico dos professores na escola.

() Quando participa das reuniões para discussão do Projeto Político Pedagógico da Escola.

() Quando constrói os projetos sozinho levando em consideração a realidade escolar.

() Quando interage com os professores procurando ter uma visão mais abrangente de suas vivências.

() Quando aponta soluções para questões que lhes são pedidas quando surge algum problema na escola.

6) Quais as dificuldades encontradas pelo Coordenador Pedagógico no desenvolvimento de um trabalho que favoreça o processo de Gestão Democrática?

() A falta de engajamento e participação dos Gestores na escola

() A falta de engajamento e participação dos Professores no que diz respeito a construção dos Projetos Pedagógicos na escola

() A falta de engajamento e participação e entrosamento entre Professores e Gestores

() A resistência dos professores quanto a implantação de novos Projetos na Escola

() Se um dos atores sociais não participa da construção dos Projetos na escola fica difícil ter um resultado considerado satisfatório para escola.

APÊNDICE 2

QUESTIONÁRIO DESTINADOS AOS ALUNOS



Universidade de Brasília

Escola de Gestores

Curso de Pós Graduação Lato sensu em Coordenação Pedagógica

Meu nome é Márcia Grippe, estou fazendo uma pesquisa para concluir um curso de pós-graduação lato sensu (Especialista) que tem como o tema: **O trabalho do Coordenador Pedagógico em relação ao desenvolvimento de Projetos em parceria com os Professores para formação de uma Gestão Democrática na escola.** Para tanto, preciso que você responda este questionário, pois vai ser a partir de suas respostas que vou construir os dados para responder aos objetivos do estudo.

Desde já agradeço sua contribuição!

Márcia Pereira Cortez Grippe
(marciapcg@gmail.com)

Dados Demográficos:

Faixa Etária () abaixo dos 12 anos
() entre 13 e 14 anos
() acima de 15 anos

Gênero: () Masculino () Feminino

1) Você tem alguma experiência de trabalho fora da escola?

() Sim () Não

2) Você conhece o trabalho do Coordenador Pedagógico na escola?

() Sim () Não

3) O que você acha que um coordenador pedagógico faz na escola?

4) Você participa dos Projetos realizados na Escola?

() Sim

() Não.

() Porque me ajuda nas notas.

() Porque aprendo muito, pois estudo com os colegas

- 5) Cite o último projeto desenvolvido na sua escola que você participou e o que achou desse projeto.

- 6) O Coordenador Pedagógico e o seu Professor procuram ter uma diálogo com você sobre a importância dos projetos educativos desenvolvidos na escola incentivando a sua participação?

Sim Não As vezes

- 7) Para você os projetos desenvolvidos na escola contribuem para aprimorar a sua aprendizagem escolar?

Sim Não As vezes

Comente:

- 8) A Gestão, o coordenador pedagógico e os professores consultam você sobre os temas dos Projetos desenvolvidos na escola?

Sim Não As vezes

- 9) Dê exemplo de um projeto que você considera que seria importante ser desenvolvido na sua escola e ainda não foi (você pode citar projetos que já conhece ou criar o seu próprio).

- 10) Você acredita que sua participação é essencial para a definição dos temas dos projetos desenvolvidos em sua escola? Por quê?

APÊNDICE 3

QUESTIONÁRIO DESTINADO AOS COORDENADORES



Universidade de Brasília

Escola de Gestores

Curso de Pós Graduação Lato sensu em Coordenação Pedagógica

Meu nome é Márcia Grippe, estou fazendo uma pesquisa para concluir um curso de pós-graduação *lato sensu* que tem como o tema: **O trabalho do Coordenador Pedagógico em relação ao desenvolvimento de Projetos em parceria com os Professores para formação de uma Gestão Democrática na escola.** Para tanto, preciso que o Senhor (a) responda este questionário, pois vai ser a partir de suas respostas que vou construir os dados para responder aos objetivos do estudo.

Desde já agradeço sua contribuição!

Márcia Pereira Cortez Grippe
(marciapcg@gmail.com)

Dados Demográficos:

Faixa Etária () abaixo dos 25 anos
() entre 26 e 35 anos
() entre 36 e 40 anos
() acima dos 41 anos

Gênero: () Masculino () Feminino

Anos de Experiência no Magistério: () 0 a 10 anos
() 11 a 20 anos
() 21 a 25 anos
() acima de 25 anos

1) Defina em poucas palavras o que você considera ser a função do coordenador pedagógico:

2) O que você entende por gestão democrática?

3) Você considera o trabalho do coordenador pedagógico importante para o desenvolvimento da gestão democrática? Por quê?

4) Qual o papel exercido por você na gestão democrática?

5) Que mecanismos podem favorecer a atuação do Coordenador Pedagógico como articulador do trabalho coletivo? Enumere em ordem crescente.

() Quando utiliza de estratégias que facilitam o trabalho pedagógico dos professores na escola.

() Quando participa das reuniões para discussão do Projeto Político Pedagógico da Escola.

() Quando constrói os projetos sozinho levando em consideração a realidade escolar.

() Quando interage com os professores procurando ter uma visão mais abrangente de suas vivências.

() Quando aponta soluções para questões que lhes são pedidas quando surge algum problema na escola.

6) Quais as dificuldades encontradas pelo Coordenador Pedagógico no desenvolvimento de um trabalho que favoreça o processo de Gestão Democrática? Enumere em ordem crescente.

() A falta de engajamento e participação dos Gestores na escola

() A falta de engajamento e participação dos Professores no que diz respeito a construção dos Projetos Pedagógicos na escola

() A falta de engajamento e participação e entrosamento entre Professores e Gestores

() A resistência dos professores quanto a implantação de novos Projetos na Escola

() Se um dos atores sociais não participa da construção dos Projetos na escola fica difícil ter um resultado considerado satisfatório para escola.