



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 PAPEL DO COORDENADOR PEDAGÓGICO NA CONSTRUÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA.

Aldací Maria Paim de Lima

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

Brasília (DF), 30 de Abril de 2013

Aldací Maria Paim de Lima

O PAPEL DO COORDENADOR PEDAGÓGICO NA CONSTRUÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA.

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

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho especialmente a minha mãe, Maria do Carmo, por sua incansável caminhada de amor e dedicação à Educação.

AGRADECIMENTOS

Inicialmente agradeço a forma amorosa com que a Tutora Márcia Gondim conduziu a primeira etapa deste estudo, sempre incentivando e demonstrando que Educação é acima de tudo Amor. A tutora Professora monitora-orientadora, Mestre Simone Braz Ferreira Gontijo pela presteza nas orientações e a Professora-orientadora Dra. Shirleide Pereira da Silva Cruz pela atenção em nos atender.

Talvez não tenhamos conseguido fazer o melhor,
mas lutamos para que o melhor fosse feito.

Não somos o que deveríamos ser,

Não somos o que iremos ser,

Mas, graças a Deus,

Não somos o que éramos.

(Martin Luther King)

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo identificar as possibilidades de atuação do Coordenador Pedagógico para a construção da gestão democrática no âmbito escolar. Para isso, foi realizado um estudo de caso em um Centro de Ensino do Guará, pertencente a Rede Pública de Ensino do Distrito Federal. O instrumento utilizado foi questionário aplicado a docentes, discentes, direção e funcionários. Os dados coletados revelam que a figura do coordenador é reconhecida pelo grupo pesquisado, como um ator importante no papel da concretização da Gestão Democrática, mas sugerem maior autonomia de trabalho e a construção de uma coordenação que enfatize a formação continuada que envolva mais da prática pedagógica. Além disso, a ação da coordenação pedagógica frente à gestão democrática deve ser uma atuação motivadora, inovadora e interdisciplinar, característica da prática desse profissional que busca sempre inovar e transformar o processo de ensino e aprendizagem por meio de uma prática participativa que envolva os agentes da educação. Entretanto, faz-se necessário a garantia de um ambiente democrático e com divisão de responsabilidades, de forma a despertar a consciência daqueles que se engajam no campo educacional para transformar o cotidiano escolar em algo realmente prazeroso e significativo. Porém, faz-se necessário que o coordenador esteja atento aos desafios encontrados em sua prática cotidiana, conheça o universo da educação, suas dificuldades e avanços, fazendo, a partir de sua atuação pedagógica, um caminho de maturação. E vivencie as experiências da comunidade escolar como processo individual dos sujeitos que dela participam, contudo, essa ação deve visar uma abrangência de transformação coletiva.

Palavras-chave: Gestão Democrática; Coordenação Pedagógica; trabalho coletivo.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
1. GESTÃO DEMOCRÁTICA	10
2. GESTÃO DEMOCRÁTICA E LIDERANÇA	13
2.1 Gestão Democrática no Distrito Federal	15
3. COORDENADOR PEDAGÓGICO E A GESTÃO DEMOCRÁTICA	17
4. METODOLOGIA	20
5. ANÁLISE DE DADOS	26
CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	45
APÊNDICE 1	48
APÊNDICE 2	52
APÊNDICE 3	55

INTRODUÇÃO

O conceito de gestão democrática escolar foi estabelecido na Constituição Federal de 1988, artigo 26. Porém, passa a receber maior atenção na década de 90 a partir da LDB nº 9394/96 que dispõe sobre a elaboração de PNE, que entre outras coisas resguarda os princípios de democratização da gestão escolar.

Trata-se de uma nova abordagem no contexto da gestão escolar que ultrapassa os conceitos da administração e se fundamenta na mobilização do trabalho e talento coletivamente organizado. Tem como elementos a Constituição do Conselho escolar; a Elaboração do Projeto Político-Pedagógico de maneira coletiva e participativa; a definição e fiscalização da verbas da escola pela comunidade escolar; divulgação; transparência na prestação de contas; a avaliação institucional da escola e a eleição direta para diretor (a).

A perspectiva democrática alterou a divisão de trabalho na escola, dando ênfase ao trabalho coletivo e um fazer democrático. Surge a Coordenação Pedagógica como parte da equipe gestora atuando como elo de um trabalho coletivo.

No DF a implantação da Gestão Democrática ocorreu como resultado das reivindicações dos trabalhadores em Educação. Foi regulamentada pela Lei nº 4751 de 7 de fevereiro de 2012.

O processo democrático de gestão faz repensar a estrutura de poder na escolar. Deve-se extinguir o modelo de concentração de autoridade do Diretor e voltar o trabalho para os princípios de mobilização coletiva e uso de vários talentos para formar a identidade da escola.

Como resultado das mudanças ocorridas no sistema de gestão que altera as hierarquias e coloca ênfase no trabalho coletivo, surge a figura do professor Coordenador Pedagógico. Este não mais assinalado pelas características de pensar e executar, mas pela capacidade de reunir e articular todos os envolvidos nos processos relativos à escola.

Tendo em vista as considerações gerais apresentadas, este estudo tem como objetivo identificar as possibilidades de atuação do Coordenador Pedagógico na construção da gestão democrática escolar. Para atingirmos esse fim tivemos como objetivos específicos o de identificar as atividades a serem desenvolvidas pelo coordenador pedagógico propostas pela Gestão Escolar Democrática, bem como identificar ações do Coordenador Pedagógico que possam contribuir para a efetivação do processo de Gestão Democrática no âmbito do Cef2 do Guará.

Sendo assim, esse trabalho está estruturado inicialmente com uma revisão bibliográfica sobre as bases que compõe a gestão democrática e a estrutura de poder nas escolas, ou seja, suas relações de liderança. Seguindo de um breve histórico da implantação da gestão democrática no Distrito Federal. Posteriormente foi feita uma análise do papel do coordenador pedagógico frente à gestão democrática e a metodologia que foi aplicada ao estudo, e por fim a análise dos dados levantados e os resultados obtidos com o estudo.

1. GESTÃO DEMOCRÁTICA

Ao iniciarmos o estudo referente à Gestão Democrática, precisamos analisar alguns conceitos que podem esclarecer melhor o tema em estudo. Para isso, inicialmente apresentar-se-á um pequeno histórico da educação brasileira, especialmente observando o período das décadas de 1980 e 1990.

A partir da década de 1980, foram intensificadas as ações em prol da democratização da educação pública e de qualidade, tornando-se parte das exigências de diversos segmentos da sociedade. Iniciadas há décadas, tais ações tiveram como resultando a aprovação do princípio de gestão democrática na educação, no artigo 26 da Constituição Federal.

Conforme (DOURADO 2004, p.1) “A Constituição Federal de 1988 estabeleceu princípios para a educação brasileira, dentre eles: obrigatoriedade, gratuidade, liberdade, igualdade e gestão democrática, sendo esses regulamentados através de leis complementares” São os princípios estabelecidos pela lei máxima do país, posteriormente regulamentados conforme explicado abaixo.

O mesmo autor ainda acrescenta:

[...] a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/96), enquanto lei complementar estabelece e regulamenta as diretrizes gerais para a educação e seus respectivos sistemas de ensino. Em cumprimento ao art. 214 da Constituição Federal, ela dispõe sobre a elaboração do Plano Nacional de Educação – PNE (art. 9º), resguardando os princípios constitucionais e, inclusive, de gestão democrática (DOURADO 2004 p.1).

A partir de 1990, as questões referentes à gestão educacional passaram a receber maior atenção. Lück (2011, p. 27) afirma que a partir desse período o conceito de gestão passa por uma abordagem nova, “superador do enfoque limitado de administração, e se assenta sobre a mobilização do elemento humano, sua energia e talento, coletivamente organizado. Tal organização tem como elemento básico e fundamental a qualidade de ensino e a própria

transformação da homogeneidade das escolas, do sistema de ensino e, por fim, da educação brasileira como um todo unificado.”

O termo gestão, em seu sentido etimológico, vem de “gentio”, que por sua vez vem de *gerere* (trazer em, produzir). Gestão é, portanto, o ato de administrar um bem alheio.

Para Cury (1997, p.22), gestão é algo que traz em si porque nele está contido e o conteúdo deste é a própria capacidade de participação, sinal maior de democracia.

A democratização dos sistemas de ensino e da escola implica aprendizado e vivência do exercício de participação e de tomadas de decisão. Trata-se de um processo a ser construído coletivamente, que considera a especificidade e a possibilidade histórica e cultural de cada sistema de ensino: municipal, distrital, estadual ou federal de cada escola (BRASIL, 2004, p. 25).

O artigo 14 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) define que os sistemas de ensino devem estabelecer normas para o desenvolvimento da gestão democrática nas escolas públicas de educação básica e que essas normas devem estar de acordo com as peculiaridades de cada sistema e garantir a “participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola” (BRASIL, 1996), além da “participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes” (BRASIL, 1996).

É importante destacar que as modificações no sistema de ensino ultrapassam alterações curriculares, metodológicas ou de modernização de equipamentos e recursos de apoio ao processo educacional. Elas demandam um novo estilo de relacionamento das instituições educacionais com a sociedade. Lück (2011) destaca a exigência ativa, a mobilização das forças presentes na comunidade e na escola, de forma a construir um projeto educacional competente e ativo e, nesse sentido

[...] nenhuma ação setorial, por si, é adequada e suficiente para promover avanços consistentes, sustentáveis e duradouros no ensino, e que dessa forma apenas consegue promover melhorias localizadas, de curto alcance e curta duração. Daí a importância da gestão educacional, na determinação desse novo destino, uma vez que a partir de seu enfoque de visão de conjunto e orientação estratégica de futuro, tendo por base a mobilização de pessoas articuladas em equipe, permite articular ações e estabelecer a devida mobilização para maximizar resultados (LÜCK, 2011, p 23).

Lück (2011), quando fala a respeito da gestão educacional, faz referência à gestão em âmbito macro, a partir dos órgãos superiores dos sistemas de ensino, e em âmbito micro, a partir das escolas. A expressão gestão educacional abrange a gestão de sistema de ensino e a

gestão escolar. Dá-se dessa forma, pois o sistema deve estar interligado como um todo visando à efetividade no âmbito da unidade de ensino.

Dourado (2004 p.2) afirma que no âmbito educacional, a gestão democrática tem sido defendida como dinâmica a ser efetivada nas unidades escolares, objetivando garantir processos coletivos de participação e decisão.

Segundo Dourado (2004 p.2) a Gestão Democrática, portanto, é entendida como a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar – pais, professores, estudantes e funcionários na organização – na construção e na avaliação dos projetos pedagógicos, na administração dos recursos da escola e, enfim, nos processos de tomada de decisão da unidade de ensino.

Assim sendo, tendo mostrado as semelhanças e diferenças da organização do trabalho pedagógico em relação a outras instituições sociais, ressaltam-se as ferramentas pelas quais se podem construir e consolidar um projeto de Gestão Democrática na escola. Tais ferramentas devem ser traduzidas como: mobilização, participação coletiva, construção e avaliação do projeto político pedagógico, participação da comunidade nos conselhos escolares, administração dos recursos da instituição de modo responsável e transparente e por fim, autonomia pedagógica, administrativa e financeira.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/96), lei complementar que estabelece e regulamenta diretrizes gerais para a educação, prevê a elaboração do Plano Nacional de Educação (PNE), conforme determina o artigo 214 da Constituição Federal. No PNE, entre outras coisas, está destacado que a gestão deve estar inserida no processo de relação da instituição educacional com a sociedade, de forma a possibilitar aos seus agentes a utilização de mecanismos de construção e de conquista da qualidade social na educação.

De acordo com Dourado (2004) a democratização da gestão é defendida como possibilidade de melhoria na qualidade pedagógica das ações educacional nas escolas, na edificação de um currículo pautado na realidade da comunidade , na maior conexão entre os agentes envolvidos na escola, sejam eles – diretor, professores, estudantes, coordenadores, técnico-administrativos, vigias, auxiliares de serviços – e na contribuição efetiva da comunidade às unidades de ensino como participante ativa e sujeito do processo de desenvolvimento do trabalho escolar.

Dourado (2004 p.5) afirma ainda:

“A gestão democrática Escolar implica um processo de participação coletiva. Sua efetivação na escola pressupõe instâncias colegiadas de caráter deliberativo, bem como a implantação do processo de escolha de dirigentes escolares, além da participação de todos os segmentos da comunidade escolar na construção do Projeto Político-Pedagógico (PPP) e na definição da aplicação dos recursos recebidos pela escola.”

A descentralização dos processos de Gestão Escolar e a democratização trazem como alvo desenvolver o espírito de equipe. As decisões comuns independente do nível hierárquico movimentam as pessoas, no sentido de valorizar e demonstrar seus talentos para a realização de um projeto. Outro aspecto a ser destacado é fato de um membro da comunidade, ou aluno ao ser chamado a participar das decisões ligadas à escola elevar sua estima, pois auxiliar em decisões ligadas ao meio educacional os torna “mais importante”. Cada individuo sente-se comprometido e motivado ao participar do processo de tomada de decisões que envolve o ambiente escolar.

Schneckenberg (2008), em seus estudos ressalta que o diretor é visto como um líder na comunidade e tal posição perante a sociedade é um instrumento fundamental para o processo de modificação pelo qual a escola pretende passar. O autor ainda destaca que o diretor passa a ser o elemento chave na efetivação de modificações no seu modo de gerir e com isso torna-se o modelo para a comunidade escolar. Seu posicionamento estimula mudanças, incentiva a participação das pessoas na gestão e, por fim, o sucesso da escola - qualidade e eficácia.

2. GESTÃO DEMOCRÁTICA E LIDERANÇA

No processo de gestão democrática faz-se necessário repensar a estrutura do poder nas escolas. Para isso, precisamos entender o conceito de liderança e como esse conceito deve estar presente no citado processo.

Para Chiavenato (2003, p. 122) “a liderança é necessária em todas as organizações humanas. Ela é essencial a todas as funções do gestor: o gestor precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isso é saber liderar”. O administrador deve entender e conhecer a natureza das pessoas para poder liderá-las. Sem esse elemento, é mais difícil que ocorra a liderança.

Para Chiavenato (2003), a liderança é o poder de exercer influência sobre as pessoas ou grupos para que seus esforços sejam concretizados. Para o gestor educacional, conhecer, conviver e participar das ações desenvolvidas na comunidade é requisito importantes para liderar. Outra forma de exercer influência é delegar responsabilidades, desde que já identificadas as habilidades de cada indivíduo e a forma em tais capacidades podem ser utilizadas em prol do grupo e, posteriormente, formando-se, então, as equipes de trabalho. Delegar responsabilidades é uma forma de estimular a participação de vários seguimentos nas ações que poderão ajudar no desenvolvimento da escola.

Para Schneckenberg (2008), todo grupo social precisa de uma liderança competente, tendo em vista a necessidade de pessoas legítimas para lidar com outras pessoas de forma a atingir seus objetivos.

Segundo Lacombe (2006), o líder deve ser capaz de alcançar objetivos mediante o trabalho dos liderados e, para isto, deve agir de acordo com que os diversos contextos e ocasiões se apresentem, atendendo as necessidades do momento. Pode, para isso motivar, persuadir, compartilhar problemas e ações, ou delegar e cobrar resultados, alterando a forma de agir de acordo conforme a necessidade de cada momento e com as características pessoais do liderado, visando a alcançar os objetivos da organização.

Schneckenberg (2008), nos afirma que a gestão de pessoas na educação favorece a ampliação dos relacionamentos, cria possibilidades de afeto interpessoal e torna possível a cooperação no ambiente de trabalho. O gestor educacional deve compreender que é necessário trabalhar em equipe, pois vivemos um momento da extrema necessidade de construir relações de reciprocidade e, dessa forma, obter o envolvimento das pessoas no trabalho colaborativo.

A área de educação é responsável pela construção do conhecimento do indivíduo, como meio de prepará-lo a ser uma pessoa criativa e pensante a fim de transformá-lo em um cidadão crítico e comprometido com a transformação social.

Nesse meio, portanto, Schneckenberg (2008), diz que a figura do gestor educacional é extremamente importante, pois tal profissional é responsável não apenas pela administração do patrimônio e dos trabalhadores subordinados a ele, mas também pela propagação de ideias capazes de transformar o modo de dirigir uma instituição de ensino de forma democrática, por meio da participação de atores chaves no processo de democratização das escolas: docentes, discentes e a comunidade escolar.

Para Schneckenberg (2008) o gestor escolar precisa ser um líder em sua comunidade. Conhecer a realidade escolar e a comunidade a qual a instituição está inserida,

pois dessa forma pode incentivar o grupo a participar da gestão escolar, orientá-lo e motivá-lo durante todo o processo. Assim sendo o grupo que compõe a gestão democrática deve se sentir pertencente e não apenas um solucionador de problemas, mas também nas tomadas de decisões que vão influenciar diretamente a unidade escolar.

Schneckenberg (2008), ressalta que no processo de gestão democrática deve-se abolir o modelo de centralização de autoridade nas mãos do diretor, tendo como base do trabalho os princípios da mobilização coletiva e o uso de múltiplos talentos para transformar a identidade das escolas.

2.1. Gestão Democrática no Distrito Federal

O processo de implantação da gestão democrática se deu em decorrência das constantes reivindicações feitas pelos profissionais em educação, principalmente as instâncias realizadas pelo Sindicato dos Professores (SINPRO) ao Governo do Distrito Federal.

Durante um longo período, a direção das escolas ficou a cargo das indicações políticas. Apenas ocorriam eleições para os Conselhos Escolares.

Em 2011, foi encaminhado à Câmara Legislativa o Projeto de Lei nº 588/2011, que pretendia normatizar a Gestão Democrática do Ensino Público no DF.

Após a realização de vários seminários e plenárias envolvendo os diversos representantes das escolas, em 2012 foi aprovada a Lei nº 4751/2012 que regulamenta a Gestão Democrática nas escolas públicas do Distrito Federal.

A Lei nº 4.751, de 07 de fevereiro de 2012 dispõe a respeito do Sistema de Ensino e a Gestão Democrática do Sistema de Ensino Público do Distrito Federal, garantindo a centralidade da escola no sistema e seu caráter público quanto ao financiamento, à gestão e à destinação.

O artigo 2º traz os princípios gerais que fundamentam a Gestão Democrática no Distrito Federal:

Art. 2º A gestão democrática da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal, cuja finalidade é garantir a centralidade da escola no sistema e seu caráter público quanto ao financiamento, à gestão e à destinação, observará os seguintes princípios:

- I – participação da comunidade escolar na definição e na implementação de decisões pedagógicas, administrativas e financeiras, por meio de órgãos colegiados, e na eleição de diretor e vice-diretor da unidade escolar; II – respeito à pluralidade, à diversidade, ao caráter laico da escola pública e aos direitos humanos em todas as instâncias da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal; III – autonomia das unidades escolares, nos termos da legislação, nos aspectos pedagógicos, administrativos e de gestão financeira;

IV – transparência da gestão da Rede Pública de Ensino, em todos os seus níveis, nos aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros; V – garantia de qualidade social, traduzida pela busca constante do pleno desenvolvimento da pessoa, do preparo para o exercício da cidadania e da qualificação para o trabalho; VI – democratização das relações pedagógicas e de trabalho e criação de ambiente seguro e propício ao aprendizado e à construção do conhecimento; VII – valorização do profissional da educação. (DISTRITO FEDERAL, 2012, p. 2).

As bases legais que fundamentam essa iniciativa têm origem no Artigo 206 da Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) em seu artigo 3º.

A lei de Gestão Democrática do DF (lei nº4751/2012) está de acordo o estabelecido pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) em seu artigo 14, que define as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades, conforme os princípios de participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; das comunidades escolar em conselhos escolares.

A Lei nº 4.751/2012 atende ainda ao disposto no artigo 222 da Lei Orgânica do Distrito Federal, que determina ao Poder Público que assegure a gestão democrática do ensino público, garantindo cooperação e participação de todos os segmentos do processo educacional. A Lei Orgânica prevê ainda que a definição, a implementação e a avaliação de sua política sejam abertas a participação dos envolvidos.

Em relação a outras legislações, a atual promoveu algumas alterações. Podemos citar a participação de auxiliares de educação para concorrer a cargos de direção; a necessidade de eleição mesmo existindo chapa única para concorrer; a votação de seguimentos participantes poderem votar uns nos outros; a possibilidade de novo período eleitoral, caso não exista(m) chapa(s) para concorrer; e, por fim, os eleitos deverão participar de formação específica em gestão oferecida pela Escola de Aperfeiçoamento de Pessoal (EAPE).

A Lei nº4751/2012, que regulamenta a Gestão Democrática nas escolas públicas do Distrito Federal, não tem um fim em si mesmo. Ela se configura como um modelo que pode e deve ser revisto, conforme a necessidade da sociedade.

Espera-se que o modelo de gestão regulamentado na lei seja capaz de transformar as escolas em espaços que possam fazer seus participantes exercer sua cidadania. Essa mesma lei não se aplica apenas à escolha de diretores, mas deve servir de modelo em várias etapas da

gestão da vida escolar, como a construção e implementação do projeto político pedagógico, a escolha de representantes dos vários segmentos escolares para compor o Conselho Escolar.

3. O COORDENADOR PEDAGÓGICO E A GESTÃO DEMOCRÁTICA

Segundo os estudiosos, a partir da década de 90, com as transformações na organização do trabalho escola, decorrentes das reformas educacionais, em algumas redes públicas de ensino a coordenação pedagógica passou a ser uma função exercida pelo corpo docente, sendo essa função identificada pela sigla PCP (Professor Coordenador Pedagógico) e isso se distingue da coordenação exercida por um pedagogo, profissional formado para coordenação do trabalho escolar.

Tal fato de se deve principalmente pela conjuntura atual, marcada pelo princípio de gestão democrática da educação.

Como resultado das mudanças ocorridas na década anterior, a perspectiva democrática alterou a divisão do trabalho na escola, buscando o cancelamento de hierarquias, colocando ênfase no trabalho coletivo e participação da comunidade escolar na construção do Projeto Pedagógico e na tomada de decisões pedagógicas e administrativas (OLIVEIRA, 2004). Dessa forma, todo trabalho escolar foi reestruturado visando, sobretudo a construção de um trabalho coletivo e um fazer mais democrático.

Entretanto, Araújo (2007, p.95) acrescenta que à função de coordenador é demandado o exercício de atividades cotidianas que vão desde questões burocráticas, de cunho mais técnico da administração da coisa pública, às questões pedagógicas, que envolvem o ensinar e o avaliar.

A mesma autora afirma ainda que a Coordenação Pedagógica aparece na cena contemporânea no sentido de proporcionar uma revisão no papel do coordenador, antes assinalado pelas características de pensar e executar. E na atualidade pelo dinamismo, pelo reunir, pelo articular e finalmente por promover a integração das atividades e de todos envolvidos nos processos relativos à escola. Assim surge um novo profissional, o PCP para exercer o papel de coordenar, apoiar, acompanhar, assessorar e avaliar as atividades pedagógicas com estratégias diferenciadas daquelas usadas pelos especialistas. Juntamente com a direção escolar, este profissional constitui-se como parte integrante da equipe gestora, atuando em um trabalho coletivo.

Pires (2005) acrescenta também que o trabalho pedagógico é o cerne das instituições de ensino, na medida em que o seu núcleo é o trabalho com o conhecimento.

Abrange tanto a atividade docente quanto a discente. Assim, a função primeira do coordenador pedagógico é planejar e acompanhar a execução de todo o processo didático pedagógico da instituição, tarefa de importância primordial e de inegável responsabilidade e que encerra todas as possibilidades como também os limites de atuação desse profissional. Quanto mais esse profissional se voltar para as ações que justifiquem e configurem seu modo de produzir algo específico, maior também será o seu espaço de atuação do ambiente escolar.

O trabalho pedagógico exige da parte da coordenação pedagógica vontade e disposição para participação na administração da escola, de forma a garantir que o projeto político-pedagógico seja uma estratégia para o planejamento democrático e que se configure em um processo de desenvolvimento de todos os sujeitos atuantes no espaço escolar.

Assim sendo, a atuação da coordenação pedagógica necessita buscar a alteração nas tradicionais hierarquias e divisões de poder e procurar construir práticas mais maleáveis no sentido de incentivar a liberdade de expressão e a disciplina do estudo tanto dos professores quanto dos estudantes.

Libâneo (2001) afirma que

Quem ocupa cargo de liderança, como o diretor ou coordenador pedagógico, precisa dispor do posicionamento predominantemente autocrático para possibilitar o desenvolvimento de um clima em que todos contribuam com ideias, críticas, encaminhamentos, pois a gestão e participação pedagógica pressupõem uma educação democrática. (p.200).

Isto significa que o corpo diretivo de uma instituição de ensino deve promover um clima de permanente debate e sensibilidade para ouvir os outros atores envolvidos no processo de construção da gestão democrática pois, dessa forma, poderá envolver a todos de modo que se sintam pertencentes.

Sendo assim, a atuação do coordenador pedagógico deve ser a de articular os diversos conhecimentos disponíveis, de profissionais, das experiências já existentes no universo da escola visando modificar os projetos que necessitam de ajustes, de manter os que dão certo e criar outros que sejam indispensáveis, para acrescentar sucesso à política construída coletivamente pela escola.

A função de coordenação pedagógica, por ser atividade de suporte, tem como foco a gerência, a coordenação e a supervisão das atividades relacionadas com o processo de ensino e aprendizagem que objetiva a formação e aprendizagem dos docentes.

A respeito do assunto, Clementi (2003 *apud* ALMEIDA, 2000, p. 55), afirma que cabe ao coordenador "acompanhar o projeto pedagógico, formar professores, partilhar suas ações, também é importante que compreenda as reais relações dessa posição".

Por isso faz-se necessário identificar algumas funções que competem ao coordenador no ambiente escolar, principalmente no contexto da gestão democrática. Dentro dessa perspectiva, o coordenador tem a função de articulador do processo democrático no ambiente escolar.

Pimenta (1993, p.81) trata a respeito da organização do trabalho escolar e afirma que o trabalho coletivo é que possibilita a formação do “novo cidadão”. Acrescenta que o trabalho da equipe pedagógica é traduzir os conhecimentos, as habilidades e as atividades necessários à formação do “novo cidadão”, ou seja, para essa formação faz-se necessário um trabalho coletivo.

Para que seja formado esse “novo cidadão”, algumas tarefas devem ser atribuídas à equipe pedagógica, 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 prover condições para a elaboração de projetos de alfabetização, leitura, visitas, estudo de apoio, orientação profissional, saúde e higiene, informática, ética etc.;
- compor turmas e horários, com critérios que favoreçam o ensino e a aprendizagem;
- capacitar em serviço;
- fornecer assistência didático-pedagógica constante;
- assegurar horários para reuniões coletivas planejá-las, coordená-las, avaliá-las etc.;
- definir claramente, quanto às reuniões com pais, em que a presença destes é importante na construção do projeto político-pedagógico, traduzindo essa participação;
- promover a articulação orgânica das disciplinas;
- acompanhar o rendimento escolar dos alunos;
- prever formas de suprir possível defasagem no rendimento escolar do aluno;
- propiciar trabalho conjunto por áreas, por séries etc., para analisar, discutir, estudar, atualizar, aperfeiçoar as questões pertinentes às áreas, às séries e ao processo ensino-aprendizagem;
- promover a integração de professores novos na Escola;
- pesquisar causas de evasão, repetência e outras (PIMENTA, 1993, p.81-82).

Especificamente no contexto de atuação das reuniões pedagógicas, ARAÚJO (2007) acrescenta como sendo:

[...] um momento para encontro e reflexões de temas ligados às questões pedagógicas, tais como planejamento, disciplina, metodologia, avaliação, entre outros. Mas se torna o lugar para as questões de ordem administrativas ou institucional como avisos, orientações normativas, distribuição de materiais, infra-estrutura e outras mais, os quais, muitas vezes, se tornam obstáculos para o desenvolvimento e até mesmo para a caracterização dessas reuniões como pedagógicas. (p.98)

O PCP, portanto, deve estar atento para que não haja a diminuição ou o empobrecimento das discussões essencialmente pedagógicas, retomando objetivos ou até mesmo criando outras estratégias de organização como ofícios circulares, estabelecimento de

reuniões específicas ou com tempo determinado para tratar de questões de cunho muito normativo (TORRES, 2005, p.45).

Em relação aos alunos, o PCP deve estabelecer oportunidades e estratégias de parcerias, incluindo-os no planejamento curricular com opiniões sugestões e avaliações no processo de ensino e aprendizagem, visando a uma integração produtiva tanto para os docentes como para os discentes. As questões disciplinares também são importantes para a Coordenação que deve se propor a ajudar o grupo de professores a discutir e a refletir a respeito dessa problemática (ARAÚJO, 2007 *apud* FRANCO, 2003, p.167).

Ao refletirmos a respeito do papel do Coordenador na gestão democrática, ficou evidenciado, no contexto que se delineia, que esse profissional surge como uma figura que reúne os vários papéis fundamentais – reunião, coordenação, articulação e integração - na construção de um novo modelo de gestão nas instituições de ensino, de modo a contribuir na melhoria da qualidade do ensino, tão almejada pela sociedade brasileira.

METODOLOGIA

Para os estudiosos da metodologia científica o método de pesquisa a ser escolhido tem relação direta com o objeto de estudo. No caso do presente trabalho o objeto de estudo é identificar o papel do coordenador na gestão democrática, pois conforme sugere Gamboa (2008, *apud* OLIVEIRA, 2008, p.145) ele não se explica por si mesmo, mas deve ser selecionado a partir do ponto de partida e percorrendo o caminho onde se deseja chegar, isto é, o objetivo da pesquisa.

Dentro do contexto em evidência, Oliveira (2008, p.145), define que o método é o caminho escolhido para se atingir o objetivo planejado para a pesquisa. Seguindo em anuência com essa definição Gil (2008 p.8) aponta o método científico como “o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”

Assim, o presente trabalho será desenvolvido utilizando a abordagem de pesquisa qualitativa que, segundo Neves (1996 p.1), normalmente é direcionado ao longo do seu desenvolvimento; não procura “enumerar ou medir eventos” e não utiliza instrumentos estatísticos para a análise de dados. Tem como uma de suas características a aquisição de dados descritivos mediante contato direto e interativo do pesquisador com a situação do objeto estudado.

Para Neves (1996 p.1) “nas pesquisas qualitativas é frequente que o pesquisador procure entender os fenômenos, segundo a perspectiva dos participantes da situação estudada, e a partir daí situe sua interpretação dos fenômenos estudados.”

A pesquisa qualitativa tem ganhado simpatia dos pesquisadores, principalmente os ligados às ciências sociais, pois exige rigor e um plano de ação previamente estabelecido. Entretanto, com isso não quer dizer que não possam se utilizado simultaneamente a abordagem qualitativa e quantitativa, pois a existência de um não exclui o outro.

Para Oliveira (2011, apud GAMBOA, 2008) essa escolha depende do interesse, intenções e percepções que se tem frente ao objeto estudado. Sendo assim, a abordagem da pesquisa está inscrita em um contexto mais epistemológico do que puramente técnico, e tem a ver com as diferentes maneiras que lançamos mão, para nos aproximar do objeto da pesquisa.

Diante do exposto, a abordagem qualitativa será adotada por permitir uma interação direta do pesquisador com o objeto estudado, possibilitando conhecê-lo a partir da perspectiva dos indivíduos.

A pesquisa qualitativa é conceituada por Oliveira (2008) como um processo de reflexão e análise da realidade, por meio da utilização de métodos e técnicas que permitem uma compreensão pormenorizada do objeto pesquisado em seu contexto. A autora pontua que nessa abordagem é necessário realizar o “corte epistemológico” do estudo, delimitando o espaço e o tempo no qual o objeto será investigado.

Por sua vez, Bogdan e Biklen (1994 apud OLIVEIRA, 2011, p.146) definem que uma “investigação qualitativa” possui cinco características que estão presentes como guia desse estudo, algumas em maior ou menor grau, sendo elas: a) o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento principal; b) a investigação ser descritiva; c) o pesquisador se interessar mais pelo processo da pesquisa do que simplesmente pelo seu resultado; d) a análise de dados tenderem a ser indutiva e e) o fato do significado ter importância fundamental na pesquisa, pois as informações colhidas deram sustentáculo às análises a partir dos registros de como os atores pesquisados percebem e dão sentido às suas vidas.

Diante da fundamentação afirma-se que a pesquisa qualitativa possibilitou atingir o objetivo proposto por esse estudo que foi o de identificar as possibilidades de atuação do coordenador pedagógico na construção da gestão democrática no âmbito escolar.

Em consonância com a abordagem escolhida foi dado prosseguimento a atividade, essa foi pautada por um procedimento sistemático de coleta e análise de dados, de modo a assegurar a autenticidade dos resultados apresentados.

Assim sendo, foi desenvolvido o instrumento de verificação que possibilitasse responder aos objetivos específicos deste estudo. São eles:

- Analisar os impactos da Gestão Democrática no cotidiano da Unidade de Ensino;
- Identificar as atividades desenvolvidas pelo coordenador pedagógico decorrentes da Gestão Democrática;
- Identificar ações do Coordenador Pedagógico que possam contribuir para a efetivação do processo de Gestão Democrática no âmbito escolar.

Para que se pudesse cumprir com esses objetivos foi realizado um estudo de caso que, para Danton (2011, p.18) parte de uma lógica dedutiva, sendo o caso tomado como unidade significativa do todo. O estudo de caso é um dos tipos de pesquisa qualitativa que vem sendo bastante aceito na área de educação.

Segundo os estudiosos do estudo de caso, este se constitui numa estratégia de pesquisa utilizada nas ciências sociais com bastante regularidade. “É uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente” (CHAVES, 2002. p.224).

Pode-se afirmar que é a estratégia mais utilizada quando se pretende conhecer o “como?” e o “por quê?” (YIN, 1994), evidenciando a sua unidade e identidade própria ou quando o investigador detém insuficiente controle dos acontecimentos reais ou mesmo quando este é inexistente, e quando o campo de investigação se concentra num fenômeno natural dentro de um contexto da vida real.

O estudo de caso apresenta cinco características básicas:

é “um sistema limitado”, e tem fronteiras “em termos de tempo, eventos ou processos” e que “nem sempre são claras e precisas” - é um caso sobre “algo”, que necessita ser identificado para conferir foco e direção à investigação; - é preciso preservar o caráter “único, específico, diferente, complexo do caso”; - a investigação decorre em ambiente natural; - o investigador recorre a fontes múltiplas de dados e a métodos de recolha diversificados: observações diretas e indiretas, entrevistas, questionários, narrativas, registros de áudio e vídeo, diários, cartas, documentos, entre outros (CRESWELL, 1994, *apud* COUTINHO e CHAVES, 2002. p.224).

O estudo de caso tem como objetivo “compreender o evento em estudo e ao mesmo tempo desenvolver teorias mais genéricas a respeito do fenômeno observado” (FIDEL, 1992. p.37) e, de acordo com a literatura, permite responder a questões como: Que

coisas observar? Que dados colher? Que perguntas fazer? Que tipos de categorias construir?

Os argumentos mais comuns apresentados pelos críticos do estudo de caso têm como argumentos: falta de rigor; influência do investigador; fornecimento de pouca base para generalizações; são muito extensos e demandam muito tempo para serem concluídos. Em respostas a essas críticas pode-se afirmar que o estudo de caso propicia evidenciar a validade e a confiabilidade do estudo. A validade tem relação com a precisão dos resultados e dizem respeito ao modelo geral de estudo, exigindo a fundamentação dos conceitos essenciais, definição dos dados a recolher, processos e instrumentos utilizados para o recolhimento de tais dados, organização, análise e interpretação dos dados. A confiabilidade refere-se à questão de saber se as operações do estudo (recolhimento e análise de dados) poderiam ser repetidas, com resultados semelhantes e diz, essencialmente, respeito aos instrumentos usados e à forma como são analisados (FIDEL, 1992. p.37).

O que se procura generalizar são proposições teóricas e não proposições sobre populações. Nesse sentido, os estudos de casos múltiplos e/ou as replicações de um estudo de caso com outras amostras podem indicar o grau de generalização de proposições.

Considerando o interesse deste pesquisador em averiguar o papel do coordenador pedagógico na construção da Gestão Democrática, o primeiro passo adotado foi escolher uma instituição que pudesse contribuir para a verificação das questões propostas neste estudo. Sendo assim, foi escolhido o Centro de Ensino Fundamental 02 do Guará que atende às séries finais, pelo fato de a escola ter como objetivo expresso, ofertar um ensino de qualidade, voltado para os interesses do educando, para as necessidades da sociedade e, sobre tudo atender aos anseios da comunidade escolar, executando as Políticas Públicas e as outras previstas. Somando-se a isso, a experiência desse pesquisador na instituição por dezessete anos, atuando atualmente como coordenador.

Funcionam na instituição 23 turmas de 5^a a 8^a séries e três turmas de Distorção Idade/Série (Aceleração), perfazendo um total de 26 turmas. Funcionam ainda 12 oficinas do Programa Escola Aberta, um Centro de Iniciação Desportiva (CID) de Ginástica Olímpica. A escola conta com uma sala de leitura; um laboratório de Ciências Naturais; Secretaria Escolar informatizada; um auditório com capacidade para 150 pessoas; Sala de recursos, sala de atendimento do Serviço de Orientação Educacional (SOE) e sala para coordenação dos professores.

A direção compõe-se de um diretor, uma vice-diretora; um supervisor pedagógico, uma supervisora Administrativa e a chefe de secretaria.

O corpo docente é formado por 58 professores, dois especialistas em educação (orientadores educacionais), 26 servidores da carreira assistência à educação, perfazendo assim um total de 86 educadores, além de duas servidoras terceirizadas.

O corpo discente tem aproximadamente 900 alunos, distribuídos nos dois turnos, acrescidos de outros alunos dos cursos oferecidos à comunidade (alunos de outras escolas públicas, particulares e comunidade não estudantil). A maior parte do corpo discente e docente reside nas proximidades da escola. Uma parcela menor reside em outras cidades e regiões vizinhas.

A Instituição de Ensino participa ativamente dos programas governamentais de repasse de verbas às escolas públicas, a saber, Programa Dinheiro Direto nas Escolas (PDDE) e Programa Dinheiro Direto nas Escolas Funcionamento Escolar aos Finais de Semana (PDDE/FEFS), do Governo Federal, e Programa de Descentralização Administrativa e Financeira (PDAF), do Governo do Distrito Federal, orientados por legislação específica.

A escola oferece ao estudante atividades extracurriculares, tais como banda marcial, canto coral, aula de piano.

O setor representado pelos professores de música também distingue a escola das demais, visto que a oferta do ensino da música quer na grade horária/ curricular ou nos horários destinados à comunidade estudantil e não-estudantil, aumenta a interdisciplinaridade na Instituição de Ensino. São ofertadas a comunidade cursos de canto coral e Linguagem Interativa/Banda. A escola é um pólo das Bandas existentes na Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal (SEEDF), com participação nos eventos de Sete de Setembro e outros da própria Secretaria.

Atuam junto à direção: o Conselho Escolar, a Associação de Pais Alunos e Mestres, a Caixa Escolar (unidade executora das verbas governamentais), Programa Amigos da Escola, Programa Parceiros da Escola, os quais são entidades constituídas e/ou regulamentadas por legislação específica, com objetivo precípuo de auxiliar a administração, na resolução de questões afetas à escola.

O Conselho Escolar é o órgão que agrega representantes dos segmentos pais, professores, alunos, carreira assistência à educação e especialistas de educação e desenvolve um trabalho significativo nas soluções de questões diversas que afetam a escola, reunindo-se mensalmente para suas deliberações.

O Conselho de Segurança foi criado na escola em 2008, tendo sido ratificado pelo Conselho Escolar, oficialmente em ata, em 04 de março de 2009. A composição do referido conselho é a mesma do Conselho Escolar.

A Caixa Escolar atua no gerenciamento das verbas repassadas à escola, oriundas dos governos federal e local e tem trabalhado regularmente junto ao Conselho Escolar.

Os alunos com necessidades educacionais especiais (ANEEs), incluídos em turmas regulares são acompanhados pelo Serviço de Orientação Educacional e orientados, na realização de tarefas, pela Sala de Recursos.

No que tange aos sujeitos envolvidos na pesquisa, buscou-se selecioná-los levando em conta serem partes que compõe a gestão democrática e sua relevância na construção da mesma.

No total foram selecionadas quarenta e nove pessoas, sendo três membros da Direção, duas coordenadoras, duas orientadoras, dois professores da sala de recurso (especialistas), cinco da área administrativa, vinte alunos e quinze professores. Não foi possível contar com a participação da comunidade, pois a entrega dos instrumentos de coleta ocorreu na semana de retorno das atividades pedagógicas e não houve contato direto com pais e/ ou responsáveis.

No intuito de traçar um perfil dos participantes da pesquisa buscamos conhecer sua situação funcional, tempo de trabalho na SEE/DF, se atua como contrato temporário ou servidor efetivo, tempo no atual cargo e grau de escolaridade, nos casos de servidores. Nos casos de alunos procurou-se identificar idade e sexo.

No que diz respeito aos instrumentos de coletas de dados foram elaborados com objetivo de analisar como os vários segmentos da instituição em estudo, percebem e identificam a atuação do coordenador pedagógico na construção da gestão democrática escolar. O questionário foi dividido em duas partes de forma a alcançar cada seguimento a ser observado. Dessa forma o primeiro questionário (Apêndice 1) foi destinado a funcionários, alunos e representantes da comunidade, pois seu conteúdo pretendia inicialmente descobrir o que os estudados conheciam a respeito do tema. Em seguida, o instrumento foi sendo direcionado para as atividades do coordenador, como esses sujeitos percebiam a rotina de trabalho dos coordenadores e se a mesma poderia contribuir democraticamente na gestão escolar.

O segundo questionário (Apêndice 2) foi direcionado ao diretor, vice-diretor, coordenadores, supervisor administrativo e aos professores. Tinha como objetivo verificar a

percepção do corpo diretivo e dos docentes nas questões de atuação do coordenador pedagógico. Destinava-se também a verificação do quanto esse grupo tem conhecimento e interesse pelo trabalho do coordenador frente à Gestão Democrática.

Antes da aplicação do instrumento de coleta de dados, os participantes foram informados do objetivo do estudo, e do tempo gasto, em média, para respondê-lo. O agradecimento aos sujeitos na participação da atividade foi realizado *a priori*.

ANÁLISE DOS DADOS

Nesta etapa, será apresentada a análise dos resultados e interpretações dos dados coletados mediante questionário aplicado. A ação condutora desse processo foi à busca por respostas para a questão de pesquisa - quais as possibilidades de atuação do coordenador pedagógico para a construção de uma gestão democrática em sua Unidade de Ensino?

No processo de organização e análise dos dados coletados, foi percebido o resultado abaixo, conforme os grupos participantes da pesquisa.

1) Direção , Vice-direção e supervisão

Nesta categoria de participantes estão situados funcionários do quadro fixo da Secretaria de Educação, com tempo médio de serviço de cerca de vinte anos. Dois deles possuem especialização e um apenas graduação.

Na questão referente ao uso das coordenações pedagógicas para discussão da Gestão Democrática, todos concordam que várias vezes foram usadas para esse fim. Também acreditam que os coordenadores deveriam se envolver de forma mais efetiva na gestão democrática. Quando perguntado de que forma um dos respondentes do questionário afirmou: “Dando sua contribuição na construção de uma coordenação mais efetiva, programada, com textos para fundamentação da prática pedagógica, dos processos avaliativos, etc.”.

Esses dados sinalizam para a compreensão dos gestores na participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar na construção e avaliação dos projetos pedagógicos, na administração dos recursos da escola, enfim, nos processos de tomada de decisão da unidade de ensino, principalmente no que se refere ao trabalho do coordenador.

Nesse sentido, Oliveira (2004) acrescenta que a democratização da gestão escolar implica na mudança dos processos centralizados de decisão e a inclusão de uma nova vivência em gestão colegiada, onde as decisões originem de discussões coletivas e envolvam os vários

segmentos da escola num processo pedagógico. A partir dessa experiência é que vai ser efetiva a autonomia da unidade escolar.

Na questão de número dois, os pesquisados concordam no quesito de que “sempre” a coordenação pedagógica age de forma democrática em relação aos assuntos e decisões referentes ao planejamento e a execução da atividade didático-pedagógica. Afirmam ainda que na gestão democrática os coordenadores e professores têm mais liberdade para discutir, questionar e participar efetivamente da tomada de decisões no ambiente escolar.

Saviani (198 p.63) enfatiza que “a democracia tem de ser a perspectiva principal de uma escola” . Portanto, só é possível “considerar o processo educativo em seu conjunto, sob condição de se distinguir a democracia como possibilidade no ponto de partida e a democracia como realidade, no ponto de chegada” (SAVIANI 1982 p.63).

Apesar de estarmos em processo de construção e aprendizado de novos caminhos para uma democracia satisfatória, outras perspectivas estão sendo trilhadas pelos educadores, na busca por ampliar sua voz no processo democrático, na perspectiva da gestão escolar.

Quando perguntado sobre o que falta para que o coordenador Pedagógico possa contribuir de modo que a Gestão Democrática seja efetivamente uma realidade no ambiente escolar foi respondido por um dos entrevistados: “Proporcionar mais autonomia ao mesmo, já que fica “preso” à figura do diretor ou vice, sem efetiva liberdade de ação. Ser realmente um mediador e não um coadjuvante.” Outro entrevistado afirma: “Deixar de agir com o "politicamente correto" e passar a fazer o que de fato é o melhor para a educação”.

O que se pode perceber é que existe uma contradição nas respostas dos entrevistados. Esse impasse se dá em decorrência da total falta de atribuições previamente definida no trabalho do coordenador.

Nesse sentido, Lima (2007p. p.77-90) ressalta:

Uma grande dificuldade encontrada pelo coordenador em desenvolver suas funções a instituição de ensino é o fato de que ele não possuiu um papel definido, dentro da organização escolar. Ele é o “resolve tudo” assumindo até mesmo a posição de gerenciamento da escola, dificultando a realização de sua verdadeira função.

Sendo assim, o coordenador continua sendo mais um “tapa buracos” das atividades pedagógicas, em decorrência da falta de definição clara de suas atribuições no processo de gestão educacional.

Em outra questão, os participantes foram solicitados a listarem algumas atividades em que o coordenador pedagógico pudesse contribuir de modo efetivo na Gestão Democrática para que ela se torne uma realidade no ambiente escolar. Atendendo a solicitação assim foi descrito pelos pesquisados:

Participante 1: “Dialogar com os professores com liberdade para planejar, dirigir, instruir, direcionar e avaliar as ações educacionais.”

Participante 2: “Além de representar a si próprio e aos professores, a voz dos alunos e dos seus familiares precisa ganhar mais eco nas ações sob a representação e liderança dos coordenadores”.

As respostas demonstram a necessidade de maior autonomia e capacidade de liderança dos coordenadores frente aos diversos grupos que compõe a gestão democrática.

Dessa forma, Ferreira (2011) afirma que a:

“gestão democrática exige a compreensão em profundidade dos problemas postos pela prática pedagógica. Ela visa romper com a separação entre concepção e execução, entre o pensar e o fazer, entre teoria e prática. Busca resgatar o controle do processo e do produto do trabalho pelos educadores.” (VEIGA, 1997 apud FERREIRA, 2011 p.109)

Nessa perspectiva, a definição das atribuições do profissional que ocupa o cargo de coordenador, mais uma vez necessita estar claramente definida e a função não ser apenas para quem deseje sair de sala de aula, por estar cansado. Mas que exija um perfil para atuar junto ao corpo diretivo, docentes, discentes e a comunidade contribuindo com a construção das práticas democráticas.

2) Apoio escolar

Nessa categoria de participantes foi observada que a maioria dos servidores pertence ao quadro efetivo da SEE/DF, com uma média de tempo de serviço de dezenove anos. A formação acadêmica da maioria é de graduados, sendo que 90% possuem pós-graduação.

Estão incluídos dois coordenadores, dois orientadores, dois professores atuantes na sala de recursos (especialistas) e cinco servidores da administração.

Na primeira questão, quando perguntado se você tem conhecimento, mesmo superficialmente, do que é a Gestão Democrática do sistema de ensino público do Distrito Federal (Lei Nº 4.751/2012), dos nove entrevistados, cinco afirmaram conhecer totalmente e quatro disseram conhecer parcialmente a legislação.

Os números demonstram haver pouco conhecimento da legislação que regulamenta a Gestão Democrática no sistema de ensino público no DF.

Oliveira (2004 p.1) afirma que a “gestão democrática, gestão compartilhada e gestão participativa são termos que, embora não se restrinjam ao campo educacional, fazem parte da luta de educadores e movimentos sociais organizados em defesa de um projeto de educação pública de qualidade social e democrática.”. Nesse sentido, o aprofundamento das discussões a respeito da legislação gera maior domínio da mesma e pode estimular os diversos

segmentos a se envolverem mais ativamente na gestão da escola. Além disso, o conhecimento gera empoderamento e participação da coletividade.

Na segunda pergunta se na opinião do respondente, a Gestão Democrática pode assegurar a participação dos diversos segmentos (Diretor, Vice-diretor, coordenador, professor, alunos, funcionários e pais) nas decisões da escola, 80% dos respondentes marcaram que sim. Os outros 20% não responderam.

Os dados demonstram a credibilidade dos participantes nos diversos setores, ou seja, eles acreditam no trabalho coletivo como forma de garantir melhores resultados.

Em seus estudos Oliveira (2004 p.7) nos apresenta:

A ideia básica é a da gestão como um processo de idas e vindas, construído por meio da articulação entre os diferentes atores, que vão tecendo a feição que esse processo vai assumindo. A gestão democrática é a expressão de um aprendizado de participação pautado pelo dissenso, pela convivência e pelo respeito às diferenças, em prol do estabelecimento de espaços de discussão e deliberação coletivos.

Sendo assim, a instalação do processo de gestão participativa parece para os participantes que é o caminho para o exercício cotidiano de participação coletiva, ajustado pelo treinamento constante da prática cidadã.

Na questão de número três, foi perguntado: você acredita que a Gestão Democrática pode contribuir para a melhoria da qualidade da educação, sete interlocutores afirmaram que “sim” e dois responderam “em parte”. Convidados a justificarem suas respostas, seis não responderam e três o fizeram da seguinte forma:

Respondente 1: “os resultados serão cada vez mais significativos, onde a participação coletiva, voltada para o perfil democrático, em que o gestor, professores, pais, alunos e comunidade possam interagir no processo”;

Respondente 2: “com a colaboração de todos podemos ter uma educação de qualidade”;

Respondente 3: “ quando toda equipe trabalha de forma unificada, ai está à qualidade de ensino”.

Neste sentido, Ferreira (2011p. 30-38.) afirma que “no processo de autonomia da escola, todos saem ganhando, pois ele permite que haja transformação nas estruturas organizacionais da instituição que se caracterizam em cinco princípios básicos: legitimidade, participação, liderança, qualificação e flexibilidade”. Podemos então afirmar que a qualidade na educação é entendida como autonomia e a participação coletiva.

Na questão de número quatro foi perguntado se o respondente já havia tomado conhecimento ou foi convidado a tomar decisões que pudessem contribuir de forma

democrática para a melhoria das atividades escolares. Dos participantes, apenas um respondeu que não foi convidado e outros afirmaram que “sim”, ou seja, já haviam sido convidados a participar em alguma decisão. A resposta apresentada nos leva a crer que os participantes percebem que são solicitados e se sentem reconhecidos.

Luck (2011 p.43) em seus estudos nos mostra que para alcançar um novo patamar de qualidade na educação é necessário “um novo estilo de relacionamento com a sociedade em geral, mais horizontalizado.” Somando-se a isso uma “efetiva mobilização das forças culturais presentes na escola para a construção de projetos educacionais competentes.” .

Mediante o exposto, concluímos sobre a importância de uma gestão que envolva o aspecto participativo pautado por bases democráticas e descentralizadas.

Na questão de número cinco, foram solicitados a responderem se em sua opinião a participação nas decisões da escola pode efetivamente contribuir para a melhoria da escola. E também a justificar a resposta. Em sua totalidade foram unânimes em responder que “sim”. Convidados a justificar a resposta, apenas quatro o fizeram da seguinte forma:

Respondente 1: “as ações de uma gestão democráticas devem ser planejadas com a participação de todos os envolvidos no processo”;

Respondente 2: “todas as decisões positivas contribuem em melhoria;

Respondente 3: “trabalho em equipe”;

Respondente 4 : “assim a escola é vista por diversos olhares, principalmente por aqueles realmente interessados na sua melhoria”.

Os dados nos mostram indivíduos que acreditam que sua opinião pode contribuir para inovações e melhorias na escola. Corroborando com os dados apresentados, Luck (2011 p.43) em seus estudos nos apresenta:

A gestão, portanto, é que permite superar a limitação da fragmentação e da descontextualização e construir, pela óptica abrangente e interativa, a visão e orientação de conjunto, a partir da qual se desenvolvem ações articuladas e mais consistentes. Necessariamente, portanto, constitui ação conjunta de trabalho participativo em equipe.

Diante do exposto permite-se afirmar que os pesquisados revelam o anseio por serem ouvidos e ter sua participação reconhecida.

Na pergunta seis foi indagado se a escolha democrática, mediante eleição para os cargos de Direção e Coordenação contribuem para o andamento das atividades da escola e por quê. Nesse item a totalidade dos respondentes concordou que a escolha democrática contribui para o andamento das atividades. Sendo assim foi relatado pelo participante 1 que “é através da democracia, que defende o direito de participação de todos, em todas as decisões começando ‘das eleições’(sic), que teremos a construção de uma escola de qualidade.” O

participante 2 acrescentou : “só fica quem realmente mostrou que contribuiu para a educação e todas as atividades da escola”. O restante apenas afirmou que sim, mas não justificou.

As respostas apresentadas apontam claramente para processo de escolha democrático, pois acreditam que podem melhorar a qualidade do trabalho, além de ressaltar a necessidade de mudança no corpo diretivo sugerindo a permanência do quem realmente contribui com um trabalho promissor.

Nos estudos realizados por Cury (2002) a gestão democrática está baseada em um processo decisório participativo e na deliberação pública e expressa um anseio de crescimento dos indivíduos como cidadãos e da sociedade como democrática.

Seguindo ainda a vertente administrativa, Vieira (2008 p.25) sinaliza que “o trabalho de qualquer gestor implica sempre conversar e dialogar muito” para evitar que as boas ideias se percam. E ainda acrescenta:

A negociação é outro componente importante desse processo, porque gestão é arena de interesses contraditórios e conflituosos. Nesse sentido, o gestor que não é um líder em sua área de atuação, por certo, enfrenta dificuldades adicionais no desenvolvimento de seu trabalho (VIEIRA, 2008, p. 25).

Pode-se afirmar que os atores anseiam pelo processo democrático, acham justo, mas ressaltam a necessidade de perceber envolvimento, diálogo e resultado por parte principalmente do corpo diretivo.

Na questão sete foi perguntado se o trabalho do Coordenador Pedagógico contribui para o processo de Gestão Democrática ao mesmo tempo em que foi solicitado justificar. A totalidade dos participantes foi unânime em afirmar que “sim”. Quando solicitado a justificar sua resposta, vários colocaram o coordenador como o elo entre os diversos segmentos da escola. Foi descrito que esse profissional deve atuar como um mediador utilizando-se sempre do diálogo. O participante 1 relatou: “o trabalho do coordenador é de fundamental importância no processo de gestão, onde juntamente com os professores facilitam uma boa condução nos trabalhos pedagógicos e no ambiente escolar”.

Um segundo participante relatou a respeito da contribuição do Coordenador no processo democrático está ligado ao desenvolvimento das atividades, apontadas no quadro de atividades da questão de número oito do questionário¹.

Tendo como base os resultados apresentados pelo quadro de atividades, atribuídas ao Coordenador Pedagógico, pode-se perceber que esse segmento de respondentes identifica e

¹ Ver questão 8 do Apêndice 1.

reconhece as atividades pertinentes a essa função, assim como associam o seu trabalho ao bom andamento das atividades pedagógicas.

Foi perguntado na questão oito a respeito de quais atividades o Coordenador Pedagógico poderia contribuir de forma efetiva no processo de Gestão Democrática, as respostas foram:

Participante 1: “Ser mediador, entre Direção e professores. Ser articulador entre alunos e professores”;

Participante 2: “Ajudar no desenvolvimento da condução da escola, como um todo; contribuir mais diretamente nas atividades pedagógicas”;

Participante 3: “Conduzir projetos escolares, programar atividades de visitas em locais externos à escola”;

Participante 4: “Organizar e dirigir as reuniões pedagógicas, auxiliar o trabalho dos professores e atender aos pais”.

As informações prestadas coincidem com as atribuições do trabalho realizado pelo coordenador. Isso leva a crer que as suas atribuições estão sendo percebidas no ambiente escolar. Seu trabalho é reconhecido e a sua participação fornece positivamente melhorias nas atividades da escola.

Sendo assim, o papel do Coordenador converge para a definição de Bordignon e Gracindo (2001) onde eles assinalam como “a gestão democratizada da escola consiste na mediação das relações intersubjetivas, compreendendo, antes e acima das rotinas administrativas, a identificação das necessidades” (p.89). Acrescentando ainda que, “a negociação de propósitos; a definição clara de objetivos e estratégias de ação; linhas de compromisso; coordenação e acompanhamento de ações pactuadas e mediação de conflitos” (p.89). O que coincide perfeitamente com as atribuições do coordenador.

Por fim, o Coordenador Pedagógico foi visto pelos sujeitos como peça fundamental no espaço escolar. Acreditam que esse profissional busca gerar a integração de todos os envolvidos no processo ensino e aprendizagem mantendo as relações interpessoais de maneira saudável, valorizando a formação do professor e a sua, desenvolvendo habilidades para lidar com as diferenças tendo como objetivo o de promover a efetiva construção de uma educação de qualidade.

3) Professores

Nessa categoria de pesquisados foram aplicados vinte questionários, mas apenas quinze retornaram respondidos. Os participantes dessa categoria têm, em média, 19 anos de SEEDF, todos possuem nível superior completo e 68,7% possuem curso de especialização. Apenas um participante não é do quadro efetivo da Secretaria. Está incluída nessa categoria os

que estão atuando em regência e os que atuam em outras atividades, como escola integral, laboratório de informática e sala de leitura.

Para esse grupo foi elaborado o questionário número dois, composto por perguntas mais específicas e aprofundadas a respeito da Gestão Participativa.

Na questão número um foi perguntado se as coordenações pedagógicas foram usadas pelos coordenadores para discussão da Gestão Democrática, cinco responderam que “nunca”, uma pessoa respondeu que “várias vezes” e nove disseram que “algumas vezes”.

Os dados apresentados apontam para o uso das coordenações sendo bem aproveitadas para discussões; entretanto existe um percentual, afirmando como “nunca” ter percebido o uso das coordenações para as discussões apontadas. Essa contradição pode ser explicada pela forma como vem sendo usado os dias de coordenações, muitas para capacitação nos dias de coletivas ou outros tipos de ausências. Resultando assim em um número muito grande de faltas². Em parte, os dados convergem com os apresentados pelo grupo gestor, apesar desse mesmo grupo argumentar que os coordenadores deveriam ser envolver de forma mais efetiva na gestão democrática, contribuindo mais diretamente na programação de desenvolvimento das reuniões coletivas.

O coordenador pedagógico tem a importante tarefa de divulgar, esclarecer e garantir a implantação da gestão democrática na escola onde atua. Por essa razão, Araújo (2011p.3) afirma que:

[...] o coordenador pedagógico assume relevantes contribuições na perspectiva da gestão democrática. Visto que, ele exerce um papel primordial dentro dessa conjuntura, pois é através de suas ações no sentido de subsidiar e organizar todos na busca da tomada de decisão frente à solidificação da gestão democrática..

A autora ainda acrescenta “o coordenador pedagógico deve estimular o processo de reflexão sobre a gestão democrática, visando alternativas para colocá-la em prática.” (p.3). Sabemos, entretanto, das dificuldades encontradas para que essa mudança de paradigma ocorra, pois “não se constitui em tarefa fácil de ser executada e pode resultar em conflitos dentro e fora do ambiente escolar e nas ações e reações dos diversos atores sociais envolvidos.” (p.3).

Diante do exposto, faz-se necessário à recondução do trabalho do Coordenador, principalmente no que diz respeito à otimização das coordenações coletivas para capacitação e como meio para alcançar a excelência no processo pedagógico.

Indagado na questão dois se em sua opinião os Coordenadores deveriam se envolver de forma mais efetiva na Gestão Democrática e de que forma, oito responderam que “sim” e um deles acrescentou:

Respondente (1): “poderiam atuar como interlocutores entre o corpo docente e a direção da escola, e também entre os demais segmentos que contribuem para ao funcionamento da escola, pois há sempre a necessidade de um elemento mediador do diálogo e, às vezes, até dos conflitos”.

Pelo fato de coordenadores terem vivenciado a sala de aula e a direção, possivelmente, conhecem ambos os lados e podem entender de melhor forma as necessidades e as solicitações, as exigências e necessidades. Outro respondente (2) argumenta que: “proporcionando a socialização do “saber”, com a troca de experiências entre os professores, a discussão e reflexão das práticas pedagógicas.” Esse mesmo item foi respondido como “não” por dois professores. Um dos respondentes (3) justificativa: “acha que isso já acontece.” E o outro não justificou. Cinco marcaram que os coordenadores deveriam se envolver “às vezes”, tendo como justificativas: respondentes (4) “dividindo igualmente as obrigações de cada segmento na construção dos processos trabalhados.” O respondente (5) relata ainda: “o coordenador é o intermediário entre direção e professores, ele tem uma visão geral da escola, mas não tem autonomia nas decisões importantes”.

Os resultados assinalam para o envolvimento dos Coordenadores na questão da Gestão Democrática, sendo confirmado por alguns, como: “isso já está acontecendo”.

Nesse contexto, Piletti (1998 apud ARAÚJO, 2011), aponta algumas das atribuições do coordenador pedagógico frente à gestão democrática:

Acompanhar o professor em suas atividades de planejamento, docência e avaliação; fornecer subsídios que permitam aos professores atualizarem-se e aperfeiçoarem-se constantemente em relação ao seu exercício profissional; promover reuniões, discussões e debates com a população escolar e a comunidade no sentido de melhorar sempre mais o processo educativo; estimular os professores a desenvolverem com entusiasmo suas atividades, procurando auxiliá-los na prevenção e na solução dos problemas que aparecerem (PILETTI, 1998 apud ARAÚJO, 2011. p. 7).

Cabe apresentar que nas ações descritas devem sempre garantir a participação democrática e igualitária de todos os atores escolares. Mediante o exposto e conhecendo a realidade que permeia o meio pesquisado conclui-se a existência de uma participação efetiva. Entretanto, sabem-se da necessidade de quebrar antigos paradigmas e introduzir novos valores à cultura da escola, como a formação continuada e a identificação clara das atividades do Coordenador.

Perguntados na questão três se a coordenação geralmente age de forma democrática em relação aos assuntos e decisões referentes ao planejamento e a execução das atividades didático-pedagógicas, treze afirmaram que “sim” e dois que “não”.

As respostas evidenciam atitudes democráticas em relação às atividades de planejamento e às atividades didático-pedagógicas. Nos estudos de Libâneo (2008 p.219), “o papel do coordenador pedagógico é de monitoração sistemática da prática pedagógica dos professores, sobretudo mediante procedimentos de reflexão e investigação.”

Nessa perspectiva, apesar dos índices apontarem para um uso adequado das coordenações, faz-se necessário acrescentar a esse momento a capacitação, como forma de levar a investigação, a reflexão e o aperfeiçoamento do trabalho pedagógico.

No item quatro foi perguntado se conforme sua experiência, com a Gestão Democrática os Coordenadores e professores têm mais liberdade para discutir, questionar e participar efetivamente das tomadas de decisões no ambiente escolar. Foi respondido da seguinte forma: cinco responderam que “em parte” e dez que “sim”.

A gestão democrática tem como eixo a prática participativa. Para que a participação coletiva no ambiente escolar seja uma realidade, é necessário que a equipe gestora organize suas ações, planeje suas atividades e crie mecanismos de implantação, visando, sobretudo a prática democrática nas ações coletivas. Nesse sentido, surge a construção do Projeto Político Pedagógico.

Segundo Luck (2013), a escola, por sua própria função, constitui-se em uma organização sistêmica aberta, isto é, em um conjunto de elementos que interagem e se influenciam mutuamente.

Vale reforçar que a Gestão Democrática ou participativa tem como elemento constitutivo a colaboração e integração em todo o processo, não apenas eleitoral, mas na própria gestão como elemento atuante nos conselhos, nas atividades administrativas e, principalmente, no fazer pedagógico.

No item cinco, sobre o que falta para que o coordenador possa contribuir de modo que a Gestão Democrática seja efetivamente uma realidade no ambiente escolar, foram obtidas como respostas: respondente (1) “Ter mais autonomia e recursos necessários”; respondente(2) “para que a Coordenação Pedagógica seja de fato democrática, o PPP deve permear uma descentralização das funções que muitas vezes fica centralizada na pessoa do Diretor”; respondente (3) “melhorar a organização nas atividades escolares”; respondente(4) “aqui na escola o tempo é pouco, as coordenadoras ficam abarrotadas de

serviço”. Outros relatos sobre esta questão destacam a importância do profissional que atua na função “ter maior autonomia para agir junto aos colegas e em outras atividades, permitindo que a Direção possa atuar mais em outras esferas.”

Os resultados sugerem uma busca por maior autonomia, a efetivação da descentralização das ações, e o excesso de trabalho, como entraves para a efetiva participação do coordenador na gestão democrática.

Conforme (VELÁSQUEZ, 2001) o processo de aprendizagem humano resulta da interação da pessoa com o meio ambiente. É o resultado de uma experiência, do contato do homem com o meio em que vive. Assim, diante dessa afirmação o trabalho do coordenador é visto como um facilitador das ações propostas pelo Projeto Político Pedagógico, da instituição, visando promover as etapas elaboradas pelas diversas vozes que se apresentam no âmbito da instituição de ensino e, sobretudo contribuir para promover a aprendizagem dos alunos.

Pode-se concluir que maior autonomia, melhor capacitação e regulamentação da função de coordenador seriam de grande importância para o andamento das atividades, bem como reduziria o excesso de atividades que estão centradas na figura do Diretor e Vice.

No item seis, onde se pede para citar algumas atividades em que o coordenador pode atuar para contribuir efetivamente na concretização da gestão democrática temos as seguintes respostas:

respondente (1) “ser um mediador das ligações entre a escola, a comunidade e a família; planejamento coletivo de toda e qualquer atividade. Avaliação multidisciplinar, encontro de pais, etc.; respondente (2) ” palestras (aos professores e alunos) e também a outros segmentos da escola; desenvolver projetos específicos de interesse da comunidade; respondente (3) “reuniões de avaliação das exames aplicados, com mensuração de resultados a partir de propostas contidas no PPP da IE; respondente (4) “reuniões com leitura de textos que tragam posições diferentes de um olhar sobre a educação, levando os docentes à reflexão, autoavaliação e debate sobre a prática pedagógica; maior interlocução com o SOE e Sala de Apoio e professores”.

As atividades relacionadas acima estão condizentes com o que se espera do coordenador frente à Gestão Democrática. Para Pires (2004) a função primeira do coordenador é “planejar e acompanhar a execução de todo processo didático-pedagógico, tarefa de importância primordial e de inegável responsabilidade na atuação desse profissional” (p.182). Quanto mais suas ações estiverem voltadas para “ações que justificam e configuram a sua especificidade, maior também será o seu espaço de atuação” (p.182). Acrescenta, porém

que “o distanciamento dessas atribuições seja por qual motivo for, irá aumentar a discordância e desconhecimento quanto às suas funções e ao seu papel na instituição escolar” (p.182).

Sendo assim, o Coordenador deve ter como característica para ocupar o cargo, boa formação, iniciativa e comprometimento com o grupo de trabalho.

4) Estudantes

Os alunos têm média de idade entre 13 a 15 anos. São alunos que estão cursando o 8º e 9º ano do ensino fundamental. O interesse do pesquisador foi sondar e analisar o nível de conhecimento dos estudantes em relação ao trabalho desenvolvido pelo Coordenador Pedagógico e sua percepção em relacionar esse trabalho à Gestão Democrática. Foram entregues quarenta e dois questionários e devolvidos trinta.

Os itens pesquisados são os mesmos utilizados na pesquisa do grupo de apoio escolar, pois era necessário verificar inicialmente o nível de conhecimento a respeito do processo de Gestão Democrática, para posteriormente sondar e relacionar o trabalho do coordenador à atividade democrática.

No item um da pesquisa foi perguntado como o aluno avalia seu grau de conhecimento do que é da Lei nº 4751/2012, que rege a Gestão Democrática no sistema de ensino público do Distrito Federal. Doze afirmaram “não conhecer” a lei, quinze afirmaram conhecer parcialmente e três dizem conhecer “totalmente”.

As indicações apresentadas apontam para um conhecimento apenas parcial da legislação vigente que rege as eleições no sistema de ensino.

Lima e Santos (2007 p.86) afirmam que:

É preciso evidenciar e garantir espaços e tempos para o debate. No cotidiano existem muitas oportunidades para isso, como as reuniões pedagógicas e conselho escolar, assim, diretores, seus adjuntos e os coordenadores pedagógicos, nesse contexto, participam no papel de articuladores e defensores da democracia organizacional, extensiva aos saberes e fazeres da escola como atividade intrínseca e extrínseca da quais todos são protagonistas, em respeito e compreensão das atribuições e papéis sociais a serem desenvolvidos em prol da coletividade.

É necessário que a equipe diretiva promova encontros e debates sobre a legislação nº 4751/2012 do Distrito Federal, disseminando o conhecimento sobre a mesma e sensibilizando os estudantes e a comunidade a participarem.

Na pergunta dois, se em sua opinião, a Gestão Democrática pode assegurar a participação dos diversos segmentos (diretor, vice diretor, coordenador, professor, alunos, funcionários e pais) nas decisões da escola, dezoito responderam que “sim”, nove “em parte”

e três que “não”. Solicitados a justificarem suas respostas, dois participantes o fizeram da seguinte forma: respondente (1) “Acho que opinião, todos devem e podem dar, mas só um pode dar a total ordem de funcionamento da escola. Mas acho que a opinião alheia pode ajudar bastante, assim todos irão ficar satisfeitos”. Já o respondente (2) acrescenta: “acho que alunos, diretores, professores e coordenadores devem resolver tudo juntos”.

Os alunos, respondentes deste questionário, apresentaram maturidade e visão democrática do que eles entendem por participação. Luck (2011 p.31) em seus estudos nos mostra que os processos de gestão “pressupõe a ação ampla e continuada que envolve múltiplas dimensões tanto técnicas quanto políticas e que só se efetivam, de fato, quando articuladas entre si.” O grande desafio é ajudar a desenvolver nos alunos, a capacidade de trabalho autônomo e colaborativo, mas também, o espírito crítico.

Na questão três foi perguntado se eles acreditavam que a Gestão Democrática pode contribuir para a melhoria da qualidade da educação. A resposta foi unanimemente positiva e convidada a justificar sua resposta, o fizeram de forma clara. Dentre as justificativas destacamos:

respondente (1) “Com a opinião e a ajuda de cada um, tudo iria ficar mais fácil, e todos iriam ficar mais satisfeitos; respondente (2) “eu gostaria de ver minha opinião ser ouvida “;respondente (3)” se várias pessoas ajudassem o resultado seria melhor e a escola ficaria boa; respondente (4) “cada um ajudando como pode e dando a sua opinião pode tornar a escola mais interessante”.

O que nos é apresentado representa de forma amostral o anseio de participação por parte dos alunos, no “fazer a escola”. Percebe-se também que eles consideram sua opinião importante.

Assim sendo, Luck (2011 p.41) reforça, afirmando que “qualidade de ensino se torna ineficaz por falta de ações articuladas e conjuntas”. Os resultados apresentados sem articulação não produzem efeitos sustentáveis. Não existe um entendimento claro do significado de qualidade de ensino em sua expressão literal. Cabe à escola promover e estimular um ambiente participativo e crítico, preparando o corpo discente a agir de forma autônoma e coletiva.

Na questão quatro foi perguntado se você já tomou conhecimento ou foi convidada a tomar decisões que pudessem contribuir de forma democrática para a melhoria das atividades escolares, a maioria afirmou que “sim”, apenas um disse não ter sido convidado a participar das decisões.

A maioria dos alunos acredita que a sua participação nas decisões da escola pode contribuir para a melhoria da instituição.

Nesse contexto Libâneo (2001 p.113), destaca que:

Deve-se ressaltar, mais uma vez, a necessidade de compreensão do que realmente representa o processo democrático de gestão, o fazer compartilhado por todos os envolvidos no processo de gestão, de ensino, de aprendizagem e a comunidade na qual a escola está inserida. A presença da escola na comunidade deve ser como um organismo vivo que interagem como...] participação significa a intervenção dos profissionais da educação e dos usuários na gestão da escola. Há dois sentidos de participação articulados entre si. Há a participação como meio de conquista da autonomia da escola, dos professores, dos alunos, constituindo-se como prática formativa, como elemento pedagógico, metodológico e curricular. Há a participação como processo organizacional em que os profissionais e usuários da escola compartilham institucionalmente, certos processos de tomada de decisão.

Assim, para que haja participação efetiva da comunidade escolar é necessário que o corpo diretivo, crie um ambiente propício ao estímulo do trabalho em conjunto. Oliveira (2004 p.10) sugere em seus estudos que a “democratização começa no interior da escola, por meio da criação de espaços nos quais professores, funcionários, alunos, pais de alunos etc., possam discutir o cotidiano escolar.” . A escola deve desempenhar a função de formadora do exercício da vida cidadã, por meio do mecanismo de participação coletiva.

Na questão seis foi indagado se o trabalho do Coordenador Pedagógico poderia contribuir para o processo de Gestão Democrática. Todos os estudantes entrevistados afirmaram que “sim” o que representa um reconhecimento do trabalho realizado pelo profissional. A pesquisa de Barreira (2006 p.11) aponta que a liderança pedagógica na escola é reconhecida como importante e necessária, seja ela exercida pelo “supervisor” (cargo ocupado por pedagogo) ou pelo “coordenador” (função exercida pelo professor).

Assim, reafirmamos que a liderança pedagógica na organização do trabalho escolar é indiscutivelmente importante e necessária. Para uma coordenação pedagógica de qualidade é imprescindível uma boa formação profissional e condições físicas e materiais favoráveis à organização coletiva do trabalho pedagógico, para evitar que a ausência ou insuficiência desses elementos inviabilize o exercício das atividades que caracterizam a função do coordenador.

No questionário foi apresentada uma tabela² com atividades atribuídas ao Coordenador Pedagógico e foi solicitado aos participantes, de todas as categorias, que

² Quadro síntese das tabelas nos Apêndices 1e 2

marcassem os itens que, para eles, correspondessem às atividades que quando realizadas pelo coordenador contribuíssem para o processo democrático de gestão.

As tabelas contêm treze afirmativas sobre as funções do coordenador pedagógico a serem julgadas pelos respondentes numa escala de cinco pontos variando entre “discordo totalmente” a “concordo totalmente”.

Na primeira afirmativa “Planejar e acompanhar a execução de todo o processo didático pedagógico da instituição”. Dois participantes responderam que não concordam nem discordam; 10 concordam em parte e 34 concordam totalmente.

Na segunda afirmativa “Agir com vontade e disposição para participação na administração da escola como forma de garantir que o projeto político-pedagógico seja uma estratégia para o planejamento democrático”. Seis participantes responderam que não concordam nem discordam; cinco concordam em parte e 37 concordam totalmente.

Na terceira afirmativa “Buscar a alteração nas tradicionais hierarquias e divisões de poder e procurar construir práticas mais maleáveis no sentido de incentivar a liberdade de expressão e a disciplina do estudo tanto dos professores quanto dos estudantes.” Um participante respondeu discordar totalmente, 11 participantes responderam que não concordam nem discordam; nove concordam em parte e 28 concordam totalmente.

Na quarta afirmativa “Promover a articulação dos diversos conhecimentos disponíveis, de profissionais, com experiências já existentes no universo da escola visando modificar os projetos que necessitam de ajustes, de manter os que dão certo e criar outros para acrescentar sucesso à política construída coletivamente pela escola”. Dois participantes responderam discordar totalmente, quatro participantes responderam que não concordam nem discordam; nove concordam em parte e 35 concordam totalmente.

Nas questões de um a quatro, sobre as atividades desempenhadas pelo Coordenador Pedagógico, podemos perceber que os respondentes conhecem a natureza do trabalho do Coordenador e o avalia de forma positiva. Nesse aspecto, Lück (2011 p.15) nos fala que a gestão educacional consiste em ações que visam o conjunto e orientação estratégica de futuro, onde as pessoas, articuladas no espírito de equipe, planejam ações e se mobilizam para maximizar resultados.

Na quinta afirmativa “Atuar como atividade de suporte, com foco na gerência, na coordenação e na supervisão das atividades ligadas ao processo de ensino e aprendizagem” um participante respondeu que não concorda nem discorda; um concorda em parte e 47 concordam totalmente.

Na sexta afirmativa “Agir na função de articulador do processo democrático no ambiente escolar” um participante respondeu que discorda em parte; sete participantes responderam que não concordam nem discordam; 13 concordam em parte e 28 concordam totalmente.

Na sétima afirmativa “Incentivar e prover condições para a elaboração de projetos diversos no ambiente escolar” 1 participante respondeu que discorda em parte; quatro participantes responderam que não concordam nem discordam; nove concordam em parte e 35 concordam totalmente.

Na oitava afirmativa “Capacitar em serviço” um participante respondeu que discorda em parte; 16 participantes responderam que não concordam nem discordam; 16 concordam em parte e 16 concordam totalmente.

Nas questões de cinco a oito, também houve concordância por parte dos respondentes quanto às atividades desenvolvidas pelo Coordenador, mas na questão que trata de capacitação em serviço, houve um empate. Isso pode ter ocorrido em decorrência de não ser o ponto forte capacitar em serviço na escola em estudo ou estar mais diretamente relacionada à função docente do que o interesse dos alunos.

Neste contexto, podemos considerar ação de gestão como sendo mais consistente e orientada pode contribuir para resultados efetivos, tanto em relação à aprendizagem dos alunos quanto em relação à formação continuada de professores. Lück (2011 p.15) vê a gestão como um espaço articulador, pois “[...] é pela gestão que se estabelece unidade, direcionamento, ímpeto, consistência e coerência à ação educacional, a partir do paradigma, ideário e estratégias adotadas para tanto.”

Na nona afirmativa “Fornecer assistência didático-pedagógica constante” dois participantes responderam que não concordam nem discordam; 16 concordam em parte e 33 concordam totalmente.

Na décima afirmativa “Assegurar horários para reuniões coletivas planejá-las, coordená-las, avaliá-las etc.” dois participantes responderam que não concordam nem discordam; seis concordam em parte e 41 concordam totalmente.

Na décima primeira afirmativa “Propiciar o trabalho conjunto por áreas, por séries etc., para analisar, discutir, estudar” um participante respondeu que não concorda nem discorda; um concorda em parte e 47 concordam totalmente.

Na décima segunda afirmativa “Compor turmas e horários, com critérios que favoreçam o ensino e a aprendizagem” um participante respondeu que não concorda nem discorda; quatro concordam em parte e 44 concordam totalmente.

Na décima terceira afirmativa “Prever formas de suprir possível defasagem no rendimento escolar do aluno” seis participantes responderam que não concordam nem discordam; 14 concordam em parte e 29 concordam totalmente.

A partir desses dados infere-se que os participantes da pesquisa têm uma visão geral do que representa o trabalho do coordenador. As discordâncias entre as afirmações são relativamente pequenas, o que não desvirtua as respostas apresentadas.

Adotando a definição de Leite (2000 p.15), a coordenação pedagógica está sendo entendida como “um conjunto de atividades executadas no sentido de garantir que ocorra a organização docente em todos os níveis previstos.” Tais atividades implicam desde garantir as condições logísticas até o acompanhamento de cada etapa do processo de organização.

Cabe também à coordenação pedagógica perceber as dificuldades e necessidades da equipe de docentes, na medida em que organiza e orienta a discussão coletiva a respeito do planejamento das práticas pedagógicas, permitindo que todos explicitem as suas opiniões e sugestões.

Compete ainda a esse profissional fazer valer o seu papel de educador, dando ênfase a uma gestão mais democrática, promovendo, entre os diversos segmentos da escola, diálogos abertos, com informações que promovam a reflexão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo identificar as possibilidades de atuação do Coordenador Pedagógico para a construção da Gestão Democrática no âmbito escolar. A motivação para a elaboração do presente estudo emergiu da necessidade de estudar a gestão participativa e relacioná-la ao trabalho do coordenador pedagógico, tendo em vista este último elemento ser descrito como um dos elos que compõe a cadeia que, formada, pelos diversos atores, fazem parte do processo democrático de gestão.

O processo de Gestão Democrática nasceu num contexto histórico social que surgiu dos desafios propostos pela sociedade globalizada e das necessidades, de ultrapassar o ponto de vista limitado de administração. Para isso, passar a exigir um novo conceito embasado na “mobilização dinâmica e coletiva do elemento humano, como condição básica para a melhoria da qualidade de ensino e a transformação da identidade da educação brasileira e suas escolas” (LÜCK, 1981, p.7).

Sendo assim, os processos de gestão pressupõem uma ação que envolve múltiplas dimensões; cria um novo estilo de relacionamento mais horizontal, co-participativo e autônomo.

Segundo Lück (2011 p.35-36)

Gestão educacional corresponde ao processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação das escolas em específico, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas, para a implementação das políticas educacionais e projetos pedagógicos das escolas comprometidos com os princípios da democracia e com métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências), de participação e compartilhamento (tomada conjunta de decisões e efetivação de resultados), autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações) e transparência (demonstração pública de seus processos e resultados).

Os dados coletados na pesquisa revelam que a figura do coordenador é reconhecida pelos grupos pesquisados como importante, ao mesmo tempo em que enfatizam a necessidade de maior autonomia para agir na construção de uma coordenação que ressalte a formação continuada e envolva mais da prática pedagógica.

Ficou também evidenciado o papel democrático exercido pelos coordenadores, em decorrência da gestão democrática. Sua existência tornou-se elemento facilitador das discussões, dos questionamentos e das existências de ações coletivas.

De acordo com Libâneo (2004), as funções do Coordenador Pedagógico podem ser assim resumidas: planejar, coordenar, gerir, acompanhar e avaliar todas das atividades

pedagógico-didáticas e curriculares da escola e da sala de aula, visando atingir níveis satisfatórios de qualidade cognitiva e operativa das aprendizagens dos alunos.

Seu foco de sua atuação é amplo, atuando especialmente como elo integrador da ação que se concretiza no contexto educacional, bem como refletir a respeito dos desafios e conflitos enfrentados na sua prática que permeiam o cotidiano deste profissional na comunidade escolar. Seu campo de atuação envolve atividades relacionadas aos componentes curriculares, aprendizagem e construção de conhecimento, disciplina, ética, avaliação, materiais didáticos e a interação com a comunidade. Almeida (2000, p.55), nos destaca ainda como atribuições desse profissional “formar professores, partilhar suas ações”.

Quanto à identificação das atividades do Coordenador Pedagógico no processo de Gestão Democrática, a pesquisa nos revelou que as atribuições listadas são realizadas de forma satisfatória pelos coordenadores na unidade pesquisada. O único destaque foi no quesito da formação continuada, que não acontece em decorrência dos coordenadores não terem claro o seu papel ou mesmo tendo claro, mas abrindo mão dele por conta das crenças presentes no interior da escola, que os leva a acompanhar o ritmo ditado pelas rotinas ali já arraigadas.

Com essa pesquisa foi possível identificar a ação da coordenação pedagógica frente à gestão democrática. Esta deve ser uma atuação motivadora, inovadora e interdisciplinar, característica da prática desse profissional, que busca sempre inovar e transformar o processo de ensino aprendizagem por meio de uma prática participativa que envolva os agentes da educação.

Entretanto, faz-se necessário a garantia de um ambiente democrático e com divisão de responsabilidades, de forma a despertar a consciência daqueles que se engajam no campo educacional para transformar o cotidiano escolar em algo realmente prazeroso e significativo.

Porém, é necessário que o coordenador esteja atento aos desafios encontrados em sua prática cotidiana, conhecer o universo da educação, suas dificuldades e avanços, fazendo, a partir de sua atuação pedagógica, um caminho de maturação, vivenciando as experiências da comunidade escolar como processo individual dos sujeitos que dela participam, mas, visando essa ação como uma abrangência de transformação coletiva. Daí, conclui-se que o coordenador pedagógico é um elemento de destaque na construção da Gestão Democrática na Escola.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARAÚJO, Maria Gorete B. **O papel do coordenador pedagógico na Gestão Democrática**. Colóquio internacional "Educação e contemporaneidade", Sergipe, s.v, s.n, set. de 2011. Disponível em: <http://www.educonufs.com.br/vcoloquio/>. Acesso em: 03 abril. 2013.
- ARAÚJO, S. C. Lopes de. **Ser professor coordenador pedagógico: sobre o trabalho docente e sua autonomia**. Dissertação, (Mestrado em educação)-Faculdade de Educação da UFMG, Minas Gerais. 2007. Disponível em <http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/>. Acessado em 14/11/2012, às 22h e 44min.
- AZEVEDO, G.C. I. **Pesquisa de Mercado**. Série Saiba Mais, SEBRAE, São Paulo, 2004.
- BARREIRA, Karla Vignoli Vegas. *Prática em extinção ou em processo de renovação? Um estudo sobre a supervisão educacional*. Dissertação, (Mestrado em Educação) - Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.
- BOGDAN, R. C. e BIKLEN, S. K. **Investigação Qualitativa em Educação**. Portugal: (1994) Porto Editora LTDA.
- BRASIL. Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica. **Programa Nacional De Fortalecimento Dos Conselhos Escolares**, Gestão Da Educação Escolar. Brasília: (UnB, CEAD, 2004)
- _____. **Plano Nacional de Educação**. PNE nº 10.172. Brasília: Senado Federal, 2001.
- BRASIL. Presidência da República. **Lei 9394**, 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Brasília: Presidência da República, 1996. Disponível em: HTTP://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/19394.htm.
- CASTRO, Magali. **Um estudo das relações de poder na escola pública**. Rev. Fac. Educ. vol.24 n.1 São Paulo. 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7ed. rev. atual. _ Rio de Janeiro: Elsevier, 2003- 7ª Reimpressão.
- CLARA, Coutinho & JOSÉ, Chaves (2002). **O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal**. Revista Portuguesa de Educação, 15(1), pp. 221-244. CIEd - Universidade do Minho. Portugal, 2012. Disponível em <http://grupo4te.com.sapo.pt/> acessado em 05/12/12 às 22h 20 min.
- CLEMENTI, Nilba. **A voz dos outros e a nossa voz**. In: ALMEIDA, Laurinda R. PLACCO, Vera Mª N. de S.O coordenador pedagógico e o espaço de mudança. São Paulo: Edições Loyola, 2003.
- CURY, Carlos Roberto Jamil. Legislação Educacional Brasileira. Rio de Janeiro: DP&A, 2002. fea.usp.br/metodologia/estudo_caso.asp>. Acesso em 05/12/12às 22h35min.
- FLORES, Daniel Garcia. In: FERREIRA, Naura. **Gestão Democrática da Educação**, São Paulo: Cortez, 2011.
- GAMBOA, Silvio Sánchez. **Pesquisa em Educação: Métodos e Epistemologias**. Chapecó: Argos, 2008.
- GIAN, Danton. **Metodologia Científica**. Virtual Book, 2011. L. Pinto. Adaptado por: Gilberto de A. Martins. Disponível em: www.virtualbooks.com.br

- LEITE, S.A.S. **Desenvolvimento profissional do professor: desafios institucionais.** In: AZZI, R.G.; BATISTA, S.H.S.S.; SADALLA, A.M.F.A. (orgs.). *Formação de professores: discutindo o ensino de Psicologia.* Campinas: Alínea, 2000, 39-66.
- LIBÂNEO, José C. **Organização e Gestão da escola: Teoria e Prática.** 5ª Ed. Revista e Ampliada – Goiânia: MF livros, 2008.
- LIMA, Paulo Gomes; SANTOS, Sandra Mendes. **O coordenador Pedagógico na Educação Básica: Desafios e perspectivas.** *Revista da Educação, São Paulo V. 2, N.4, p. 77 – 90 julho/dezembro 2007.*
- LUCK, Heloisa. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática.** Vozes, São Paulo, 2011. Série Cadernos de Gestão.
- MALHOTRA, N.K. et al. **Introdução à pesquisa de marketing.** São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- NEVES, José Luiz. **Pesquisa Qualitativa- Características, Usos e Possibilidades.** Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v.1, nº3, 2º Sem./1996.
- OLIVEIRA, Ana Paula de Matos. **A Prova Brasil como política de regulação da rede pública do Distrito Federal.** Dissertação, (Mestrado em educação)-Universidade de Brasília, Programa de Pós-graduação em Educação, Políticas Públicas e Gestão da Educação, 2011. Disponível em <http://biblioteca.fe.unb.br>. Acessado em 02/12/2012 às 15horas.
- OLIVEIRA, João Ferreira de. MORAES, Karine Nunes de. DOURADO, Luiz Fernandes. **Gestão escolar democrática: definições, princípios e mecanismos de implementação.** MEC/SEB, 2004.
- OLIVEIRA, Maria Marly. **Como fazer pesquisa qualitativa.** Petrópolis: Vozes, 2008
- PIRES, Ennia. **A prática do coordenador pedagógico – limites e perspectivas.** Dissertação, (Mestrado em educação) – Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2005.
- SAVIANI, D. **Para além da curvatura da vara.** *Revista da Andes*, n.3. São Paulo. 1998
- SCHNECKENBERG, Marisa. **A Relação entre Política Pública de Reforma Educacional e a Gestão do Cotidiano Escolar.** *Revista Eletrônica Lato Sensu – Ciências Humanas Ano 3, nº1, março de 2008. ISSN 1980-6116. Disponível em: <http://www.unicentro.br>.*
- TORRES, S. R. **Reuniões pedagógicas: espaço de encontro entre coordenadores e professores ou exigência burocrática.** In: ALMEIDA, L. R.; PLACCO, V. M. N. S. (org.). *O coordenador pedagógico e o espaço da mudança.* São Paulo: Loyola, 2001, p. 45-52.
- VELÁSQUEZ, Freddy Rojas. **ENFOQUES SOBRE EL APRENDIZAJE HUMANO.** Departamento de Ciencia y Tecnología del Comportamiento. Universidad Simón Bolívar.2001. Disponível em http://ares.unimet.edu.ve/programacion/psfase3/modII/biblio/Enfoques_sobre_el_aprendizaje_1.pdf>acesso em 06 nov.2012.
- VIEIRA, Sofia Lerche. **Educação e gestão: extraindo significados da base legal.** In. CEARÁ. SEDUC. *Novos Paradigmas de gestão escolar.* Fortaleza: Edições SEDUC, 2005, p. 7 – 25.

YIN, Robert K. **Case Study Research: design and methods**. Tradução e síntese: Prof. Ricardo Lopes Pinto. Adaptação: Prof. Gilberto de Andrade Martins. Site: [www.focca.com.br/cac/textocac/estudo caso.htm](http://www.focca.com.br/cac/textocac/estudo_caso.htm)

APÊNDICE 1 - Questionário para coleta de dados sobre Gestão Democrática na Escola Pública.

Universidade de Brasília - UnB

Escola de Gestores

Curso de Pós-graduação Lato Sensu em Coordenação Pedagógica

Este é um instrumento de pesquisa acadêmica que pretende analisar como os vários segmentos da escola percebem e identificam a atuação do coordenador pedagógico para a construção da Gestão Democrática no ambiente escolar.

Desde já, muito obrigada pela contribuição!

Aldaci Maria Paim de Lima

Contatos: e-mail: aldampl@hotmail.com ou (61) 9275-8201

<u>Identificação</u>		
Sobre você:		
Idade: _____	Sexo: () Feminino () Masculino	
Tempo de trabalho na SEDF _____ (se for o caso)		
Tipo de contrato () efetivo () temporário		
<u>Escolaridade:</u>		
Ensino fundamental ()		
Ensino médio ()	() superior/cursando	() superior completo
Pós-graduação		
() Especialização	() Mestrado	() doutorado
() Aluno(a)		
() Funcionário do setor: _____		
() Outro _____(especificar)		

1 – Registre como você avalia seu grau de conhecimento do que é a Gestão Democrática do sistema de ensino público do Distrito Federal (Lei Nº 4.751/2012)?

() Totalmente () Parcialmente () Não conheço

2-Em sua opinião, a Gestão Democrática pode assegurar a participação dos diversos segmentos (Diretor, vice-diretor, coordenador, professor, alunos, funcionários e pais) nas decisões da escola?

() Sim () Não () Em parte

Justifique.

3 – Você acredita que a Gestão Democrática pode contribuir para a melhoria da qualidade da educação?

Sim Não Em parte

Justifique:

4- Você já tomou conhecimento ou foi convidado a tomar decisões que pudessem contribuir de forma democrática para a melhoria das atividades escolares?

Sim Não Em parte

5- Em sua opinião a participação nas decisões da escola pode efetivamente contribuir para a melhoria da escola? Justifique

Sim Não Em parte

6- A escolha democrática mediante eleição para os cargos de Direção e Coordenação contribui para o andamento das atividades da escola? Por quê?

7 – O trabalho do Coordenador Pedagógico pode contribuir para o processo de Gestão Democrática?

Sim Não Em parte

Justifique:

8- Nesta questão você deve se posicionar relação às atividades que o Coordenador Pedagógico pode atuar de modo a contribuir de forma efetiva no processo de Gestão Democrática.

Você deve ter como referencial a tabela de graduação a seguir:

1	2	3	4	5			
Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente			
			1	2	3	4	5
Planejar acompanhar a execução de todo o processo							

didático pedagógico da instituição.					
Agir com vontade e disposição para participação na administração da escola, como forma de garantir que o projeto político-pedagógico seja uma estratégia para o planejamento democrático.					
Buscar a alteração nas tradicionais hierarquias e divisões de poder e procurar construir práticas mais maleáveis no sentido de incentivar a liberdade de expressão e a disciplina do estudo tanto dos professores quanto dos estudantes.					
Promover articulação dos diversos conhecimentos disponíveis, de profissionais, com experiências já existentes no universo da escola visando modificar os projetos que necessitam de ajustes, de manter os que dão certo e criar outros para acrescentar sucesso à política construída coletivamente pela escola.					
Atuar como atividade de suporte, com foco na gerência, na coordenação e na supervisão das atividades ligadas ao processo de ensino e aprendizagem.					
Agir na função de articulador do processo democrático no ambiente escolar.					
Incentivar prover condições para a elaboração de projetos diversos no ambiente escolar.					
Capacitar em serviço.					
Fornecer assistência didático-pedagógica constante.					
Assegurar horários para reuniões coletivas planejá-las, coordená-las, avaliá-las etc.					
Propiciar trabalho conjunto por áreas, por séries etc., para analisar, discutir, estudar.					
Compor turmas e horários, com critérios que favoreçam o ensino e a aprendizagem.					
Prever formas de suprir possível defasagem no rendimento escolar do aluno.					

9 - O trabalho do coordenador pedagógico auxilia na integração dos diversos segmentos que compõe a Gestão Democrática?

() Sim () Não () Em parte

10 – O coordenador pedagógico contribui de forma democrática nas decisões tomadas pelos diversos segmentos que compõe a Gestão Democrática?

() Sim () Não () Em parte

Justifique:

TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

Declaro que estou informado de que este questionário se refere à pesquisa elaborada pela acadêmica Aldaci Maria Paim de Lima, para preparo de sua monografia de Conclusão do Curso de Pós-graduação em Coordenação Pedagógica junto à Universidade de Brasília.

Expresso minha concordância com todas as minhas respostas, registradas neste questionário desde que minha identidade permaneça resguardada e não seja utilizada em prejuízo da(s) pessoa(s) envolvida(s) e/ou da(s) instituição(ões).

Pelo presente termo autorizo a publicação dos resultados deste seu trabalho.

Data / /

.....

Rubrica

APÊNDICE 2- Questionário destinado aos diretores, vice-diretores, coordenadores, supervisores e professores.

Universidade de Brasília - UnB
Escola de Gestores
Curso de Pós-graduação Lato Sensu em Coordenação Pedagógica

Este é um instrumento de pesquisa acadêmica que pretende analisar como os vários segmentos da escola percebem e identificam a atuação do coordenador pedagógico para a construção da Gestão Democrática no ambiente escolar.

Desde já, muito obrigada pela contribuição!

Aldaci Maria Paim de Lima

Contatos: e-mail: aldampl@hotmail.com ou (61) 9275-8201

Identificação

Sobre você:

Idade: _____

Sexo: () Feminino () Masculino

Tempo de exercício do magistério: _____

Tempo de trabalho na SEDF _____

Tipo de contrato () efetivo () temporário

Escolaridade:

Ensino fundamental ()

Ensino médio () () superior/cursando () superior completo

Pós-graduação

() Especialização () Mestrado () doutorado

Cargo:

() Diretor(a)

() Vice-Diretor(a)

() Supervisor(a)

() Coordenador(a)

() Professor(a)

1 – As coordenações pedagógicas coletivas já foram utilizadas para a discussão da Gestão Democrática pelos coordenadores?

() Nunca () Algumas vezes () Várias vezes

2 – Em sua opinião os coordenadores deveriam se envolver de forma mais efetiva na Gestão Democrática? () Sim () Não () Às vezes

De que forma?

3 – A coordenação pedagógica geralmente age de forma democrática em relação aos assuntos e decisões referentes ao planejamento e a execução das atividades didático-pedagógicas?

() Sempre () Nunca () Às vezes

4 – Conforme sua experiência, com a Gestão Democrática os coordenadores e professores têm mais liberdade para discutir, questionar e participar efetivamente das tomadas de decisões no ambiente escolar?

() Sim () Não () Em parte

5 - O que falta para que o Coordenador Pedagógico possa contribuir de modo que a Gestão Democrática seja efetivamente uma realidade no ambiente escolar?

6 - Cite algumas atividades para que o coordenador pedagógico possa atuar de forma a contribuir mais efetivamente na concretização da Gestão Democrática.

7- Nesta questão você deve se posicionar em relação às atividades que o Coordenador Pedagógico pode atuar de modo a contribuir de forma efetiva no processo de Gestão Democrática.

Você deve ter como referencial a tabela de graduação abaixo:

1	2	3	4		5		
Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte		Concordo totalmente		
			1	2	3	4	5
Planejar acompanhar a execução de todo o processo didático pedagógico da instituição.							
Agir com vontade e disposição para participação na administração da escola, como forma de garantir que o projeto político-pedagógico seja uma estratégia para o planejamento democrático.							
Buscar alteração nas tradicionais hierarquias e divisões de poder e procurar construir práticas mais maleáveis no sentido de incentivar a liberdade de expressão e a disciplina do estudo tanto dos professores quanto dos estudantes.							
Promove a articulação dos diversos conhecimentos disponíveis, de profissionais, com experiências já existentes no universo da escola visando modificar os projetos que necessitam de ajustes, de manter os que dão certo e criar outros para acrescentar sucesso à política construída coletivamente pela escola.							
Atuar como atividade de suporte, com foco na gerência, na coordenação e na supervisão das atividades ligadas ao processo de ensino e aprendizagem.							
Agir na função de articulador do processo democrático no ambiente escolar.							
Incentivar e prover condições para a elaboração de							

projetos diversos no ambiente escolar.					
Capacitar em serviço.					
Fornecer assistência didático-pedagógica constante.					
Assegurar horários para reuniões coletivas planejá-las, coordená-las, avaliá-las etc.					
Propiciar trabalho conjunto por áreas, por séries etc., para analisar, discutir, estudar.					
Compor turmas e horários, com critérios que favoreçam o ensino e a aprendizagem.					
Prever formas de suprir possível defasagem no rendimento escolar do aluno.					

TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

Declaro que estou informado de que este questionário se refere à pesquisa elaborada pela acadêmica Aldaci Maria Paim de Lima, para preparo de sua monografia de Conclusão do Curso de Pós-graduação em Coordenação Pedagógica junto à Universidade de Brasília. Pelo presente termo autorizo a publicação dos resultados deste seu trabalho.

Expresso minha concordância com todas as minhas respostas, registradas neste questionário desde que minha identidade permaneça resguardada e não seja utilizada em prejuízo da(s) pessoa(s) envolvida(s) e/ou da(s) instituição(ões).

Pelo presente termo autorizo a publicação dos resultados deste seu trabalho.

Data / /

.....

Rubrica

APÊNDICE 3

Tabela 1- tabulação dos dados referentes às atividades atribuídas ao coordenador

- 1 - Discordo totalmente
 2 - Discordo em parte
 3 - Não concordo nem discordo
 4 - Concordo em parte
 5 - Concordo totalmente

Atividades	Diretor, vice diretor e supervisor					Apoio escolar					Professores					Alunos				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Planejar e acompanhar a execução de todo o processo didático pedagógico da instituição.				1	2			1	1	9				3	12			4	5	11
Agir com vontade e disposição para participação na administração da escola como forma de garantir que o projeto político-pedagógico seja uma estratégia para o planejamento democrático.					3			1		10			3	1	11	1	2	4		13
Buscar a alteração nas tradicionais hierarquias e divisões de poder e procurar construir práticas mais maleáveis no sentido de incentivar a liberdade de expressão e a disciplina do estudo tanto dos professores quanto dos estudantes.					3		1	1	2	7					15		1		2	17
Promover a articulação dos diversos conhecimentos disponíveis, de profissionais, com experiências já existentes no universo da escola visando modificar os projetos que necessitam de ajustes, de manter os que dão certo e criar outros para acrescentar sucesso à política construída					3				4	7			1	2	12		2	2	3	13

coletivamente pela escola.																			
Atuar como atividade de suporte, com foco na gerência, na coordenação e na supervisão das atividades ligadas ao processo de ensino e aprendizagem.					3				11					15			1	1	18
Agir na função de articulador do processo democrático no ambiente escolar.					3				15			1	1	13			1	2	15
Incentivar e prover condições para a elaboração de projetos diversos no ambiente escolar.					3			1	14			1	2	12				1	19
Capacitar em serviço.			1	1	1			5	1	9			8	2	5			18	1
Fornecer assistência didático-pedagógica constante.				1	2				11					15			1	1	18
Assegurar horários para reuniões coletivas planejadas, coordená-las, avaliá-las etc.					3				11				3	12			1	3	16
Propiciar o trabalho conjunto por áreas, por séries etc., para analisar, discutir, estudar.					3				11					15			1	1	18
Compor turmas e horários, com critérios que favoreçam o ensino e a aprendizagem.			2	1												12	1	2	5
Prever formas de suprir possível defasagem no rendimento escolar do aluno.					3											2	2	7	9

Fonte: Dados da pesquisa