



Universidade de Brasília

Ministério da Educação

Centro de Estudos Avançados Multidisciplinares

Centro de Formação Continuada de Professores

Secretaria de Educação do Distrito Federal

Escola de Aperfeiçoamento de Profissionais da Educação

Curso de Especialização em Coordenação Pedagógica

O TRABALHO DA COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA E AS RELAÇÕES DE PODER NA GESTÃO DEMOCRÁTICA

EDRIANE ANDRADE CAMPINA

Professora-orientadora Dra Shileide Pereira da Silva Cruz
Professora monitora-orientadora MSc Simone Braz Ferreira Gontijo

Brasília (DF), 18 de Maio de 2013

Edriane Andrade Campina

**O TRABALHO DA COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA E AS
RELAÇÕES DE PODER NA 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-orientadora Dra Shileide Pereira da Silva Cruz e da Professora monitora-orientadora MSc Simone Braz Ferreira Gontijo.

TERMO DE APROVAÇÃO

Edriane Andrade Campina

O TRABALHO DA COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA E AS RELAÇÕES DE PODER NA GESTÃO DEMOCRÁTICA

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

Dra Shirleide Pereira da Silva Cruz - UnB

Profa. MSc. Eliane Melo de Moura Correia
(Examinadora externa)

Brasília, 18 de maio de 2013.

DEDICATÓRIA

A meus filhos muito amados pela confiança inabalável em mim creditada.

A professora-orientadora Simone pela ajuda e apoio.

A todo educador que se entrega mental, corporal e espiritualmente no exercício de formar cidadãos.

AGRADECIMENTOS

Agradecimentos a Deus que é o Senhor da minha vida, a meus familiares, em especial meu esposo, Tarcizio e filhos, André e Júlia que pacientemente me esperam, a Márcia Pereira Cortez Grippe que acreditou em mim e aos meus queridos amigos professores, que de sobre maneira colaboraram na conclusão deste trabalho.

EPIGRAFE

*Eu sou aquela mulher que fez a escalada da montanha da vida,
removendo pedras e plantando flores.*

Cora Coralina

RESUMO

Este trabalho objetivou analisar como se dá o trabalho do coordenador pedagógico na mediação dos conflitos relativos à organização das rotinas escolares a partir da perspectiva da gestão democrática. Para tanto, foi realizado um estudo de caso numa escola pública da cidade de Taguatinga-DF. Utilizou-se como instrumento de coleta de dados o questionário aplicado aos professores, auxiliares de educação, equipe diretiva e estudantes. Os dados coletados permitiram traçar um paralelo entre o papel do coordenador e o processo de gestão democrática que está sendo implementado na SEEDF, identificar conflitos como as brigas em razão de namoros e fofoca e algumas formas de mediação desses conflitos por parte do coordenador pedagógico, dentre elas o diálogo e a participação coletiva. Conclui-se que na mediação dos conflitos é preciso que a escola, na pessoa dos gestores e dos coordenadores, promova ações preventivas que tornem o ambiente escolar agradável ao convívio, além disso, devem promover, quando o conflito já estiver posto, o diálogo e ofertar aos envolvidos uma solução pacífica. Devemos lembrar que mediar significa negociar com partes voluntárias. Quanto à forma que os sujeitos da comunidade escolar podem auxiliar na implementação da Gestão Democrática conclui-se que nesta escola a grande maioria dos interlocutores acredita que é através do diálogo e do se apontar o que precisa ser feito. Como exemplo, podemos citar a construção e desenvolvimento do Projeto Político Pedagógico, a mais importante ferramenta da gestão pedagógica democrática, sabendo que dela procedem às diretrizes, orientações que possibilitam a construção da identidade da escola e sua proposta educativa.

Palavras-chave: Gestão democrática; coordenador pedagógico; mediação de conflitos.

LISTA DE TABELAS

- TABELA 1 – Interlocutores da Pesquisa
- TABELA 2 – Conhecimento da Gestão Democrática
- TABELA 3 – Significância da Gestão Democrática na Escola
- TABELA 4 – Opinião da População sobre a Gestão
- TABELA 5 – Conflitos Vivenciados na Escola

LISTA DE GRÁFICOS

- GRÁFICO 1 – Tempo em Anos de Serviço na SEEDF dos Pesquisados
- GRÁFICO 2 – Tempo de Serviço na Unidade Escolar
- GRÁFICO 3 – Pontos Essenciais para Minimizar Conflito
- GRÁFICO 4 – Atitudes dos Estudantes para Minimizar os Conflitos
- GRÁFICO 5 – Funções do Coordenador Pedagógico
- GRÁFICO 6 – Dificuldades Encontradas pelo Coordenador Pedagógico
- GRÁFICO 7 – Auxílio Dado à Direção pelos Estudantes
- GRÁFICO 8 – Auxílio dos Professores à Direção – Quesito: Gestão Democrática

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	09
CAPÍTULO I – REFERENCIAL TEÓRICO	12
1 – A gestão escolar democrática como princípio norteador da gestão das escolas do Distrito Federal	
2 – O processo decisório no contexto escolar	16
3 – A coordenação pedagógica e as relações de poder no cotidiano escolar	20
CAPÍTULO II – METODOLOGIA DE PESQUISA	25
CAPÍTULO III – ANÁLISE DOS DADOS	30
CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	48
APÊNDICE	51

INTRODUÇÃO

As escolas vêm enfrentando dificuldades e essa realidade tem mostrado aos profissionais da área educacional a necessidade de se apontar problemas e buscar soluções para essa gama de desafios vivenciados no cotidiano escolar. Nessa busca pode-se utilizar algumas ferramentas comprovadamente legítimas, uma delas é a pesquisa científica na área educacional que, segundo André (2001), deve seguir alguns critérios:

Dentre esses critérios, destaca-se a importância de que os trabalhos apresentem relevância científica e social [...] Há também uma cobrança para que as pesquisas tenham um objeto bem definido, que os objetivos ou questões sejam claramente formulados, que a metodologia seja adequada aos objetivos e os procedimentos metodológicos suficientemente descritos e justificados. A análise deve ser densa, fundamentada, trazendo as evidências ou as provas das afirmações e conclusões (p.05).

Pensar escola é antes de tudo pensar o aluno, ter consciência de que a escola existe por e para ele. Nós, enquanto escola, devemos sempre questionar a respeito de quem é o aluno, suas expectativas e seus valores para, a partir dessa informação, atingir os objetivos propostos para a aprendizagem e ir além formando um cidadão.

Para responder a esses questionamentos precisamos também extrapolar o muro da escola e perceber quem é o jovem do século em que vivemos. O jovem que vive em ambientes diferenciados não só pela geografia, mas pelos aspectos sociais e econômicos, uma realidade muitas vezes dura e difícil de ser aceita num mundo mutável, com transformações profundas na estrutura familiar.

Com relação à escola, a juventude dá a devida importância ao estudo, pois enxerga a formação como base para o sucesso, porém os que precisam iniciar-se no trabalho antecipadamente, muitas vezes, perdem o ânimo para o estudo, e usam o trabalho como desculpas para não estudar. Alguns jovens ainda usam a escola como meio de socialização, enxergando na escola um ambiente para criar laços de amizade distantes de sua realidade de vida.

É fundamental sabermos que na escola, como em qualquer ambiente, o ser humano está sempre conquistando conhecimentos seja cognitivo, efetivo ou até mesmo social, porém a forma como o ser humano, em especial, os jovens absorvem essas informações podem sofrer alterações

dependendo de diversos fatores como, por exemplo, o quanto a vida real do jovem está enfrentando dificuldades ou como essa informação chegou, se foi passada de maneira correta, sem distorções.

A escola é o ambiente propício a aprendizagem principalmente aquelas que apresentam propostas inovadoras e tendem a mudar de acordo com as características que a comunidade escolar se apresenta. O sucesso na aprendizagem escolar está ligado a fatores como o ambiente, às pessoas e as relações de confiança que se constroem entre seus pares. A escola pode até deixar de ser o único espaço de aprendizagem, mas se mantém como o mais correto e seguro, visto que a família transferiu muito de suas responsabilidades para ela (Vasconcelos, 1998, p. 63).

Nesse pensar escola podemos também voltar nosso olhar para outros atores do processo de ensino aprendizagem, em especial o coordenador pedagógico. Suas responsabilidades neste processo e suas funções, que vão além da sala de aula, ultrapassam para o convívio coletivo desde o intervalo às reuniões de pais.

Lima (2007) afirma que como funções do coordenador podemos considerar a efetiva formação do professor, o fortalecimento das relações entre os atores do processo escolar, a organização e o planejamento do ensino e o planejamento das rotinas pedagógicas necessárias ao funcionamento da escola. Independente da função que o coordenador esteja desempenhando se faz necessário que ele tente sempre articular a relação entre pais, alunos e professor.

Nos desafios constantes que ocorrem na escola, sabendo que hoje a responsabilidade da aprendizagem está centrada no professor é importante que o coordenador esteja sempre preparado para resolver os problemas que são frutos dessa visão distorcida do papel do professor. Para isso o coordenador pode liderar as reuniões, tanto dos professores como dos pais e participar ativamente da construção do projeto político pedagógico e do desenvolvimento de cada projeto individualmente.

Como articulador dos trabalhos pedagógicos da escola o coordenador pode, ao criar um meio de comunicação entre a escola e a comunidade escolar, estabelecer uma relação de confiança entre todos os envolvidos no processo ensino aprendizagem. A verdade é que não existe uma fórmula de se desempenhar o papel de coordenador, mas é fundamental

conhecer a realidade da escola que se vai trabalhar e, a partir desse conhecimento, planejar e desenvolver estratégias dos trabalhos pedagógicos.

Sabendo das muitas funções que o coordenador exerce dentro do ambiente escolar este estudo tem como questão central compreender como se dá o trabalho do Coordenador Pedagógico na mediação dos conflitos relativos à organização das rotinas escolares a partir da perspectiva da gestão democrática.

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar como se dá o trabalho do Coordenador Pedagógico na mediação dos conflitos relativos à organização das rotinas escolares a partir da perspectiva da gestão democrática. Procurou-se ainda refletir sobre a relação existente entre o papel do coordenador pedagógico e o processo da gestão democrática no contexto educacional; identificar como é feito o trabalho de mediação de conflitos pelo coordenador pedagógico na perspectiva da gestão democrática e analisar as dificuldades encontradas pelo coordenador na mediação de conflitos a partir de uma perspectiva democrática.

Este trabalho monográfico é composto pelo referencial teórico que se encontra subdividido em três capítulos, a saber: A gestão escolar democrática como princípio norteador da gestão das escolas do Distrito Federal, O processo decisório no contexto escolar e A coordenação pedagógica e as relações de poder no cotidiano escolar. Também está aqui descrito a metodologia usada para a coleta de dados, a análise dos mesmos e as considerações finais deste estudo.

I. REFERENCIAL TEÓRICO

1. A gestão escolar democrática como princípio norteador da gestão das escolas do Distrito Federal

Para traçar um paralelo entre a atuação do governo na educação básica, a instituição escolar e a educação que o cidadão tem efetivamente acesso, é essencial ter como base a Constituição Federal/1988 que estabeleceu princípios para a educação brasileira como: a obrigatoriedade, gratuidade, liberdade, igualdade e gestão democrática.

Estes princípios são regulamentados por leis complementares, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei nº 9.394/1996 (LDB) que regulamenta as diretrizes gerais da educação e de seus respectivos sistemas de ensino e o Plano Nacional de Educação (PNE) que visa minimizar as diferenças socioeconômicas, políticas e regionais, além das diferenças referentes à qualidade do ensino e à gestão democrática.

A partir dessas informações pode se comparar a educação pensada pelo Governo e pelo Estado e a educação vivenciada pelas diferentes classes sociais, principalmente àquelas dos menos favorecidos.

Vale salientar que estamos distantes de uma educação de qualidade para todos os cidadãos visto que nossas políticas governamentais interferem diretamente na forma de fazer educação, impedindo que a escola forme alunos críticos, que sejam capazes de pensar e discernir sobre as escolhas políticas que precisam ser feitas.

Para tentar amenizar problemas relacionados à educação brasileira, foi aprovado pelo Congresso Nacional o PNE, Lei 10.172, de 09 de janeiro de 2001 que determina aos estados, o Distrito Federal e os municípios o dever de elaborar planos para adequar a educação às especificidades locais e de cada circunstância. A determinação da duração de dez anos do plano é no sentido de evitar a descontinuidade das políticas públicas caso ocorram trocas de governo.

Em síntese, para Libâneo (2008) os objetivos do PNE são:

Primeiramente, é necessário admitir que há, de fato uma inter-relação entre as políticas educacionais, a organização e a gestão das escolas, as práticas pedagógicas na sala de aula e o comportamento das pessoas. As políticas educacionais e diretrizes organizacionais e curriculares são portadores de

intencionalidades, ideias, valores atitudes, práticas, que influenciam as escolas e seus profissionais na configuração das práticas formativas determinando um tipo de sujeito a ser educado (p. 14).

Como forma de implementar as ações relativas ao PNE e atender os disposto na LDB foi instituída a gestão democrática nas escolas. Cabe aqui a observação de que nas instituições escolares encontram-se três tipos diferenciados de gestão: democrática, compartilhada e participativa, cada uma sendo compatível com a política governamental a qual a escola está vinculada, e apesar de algumas semelhanças diferenciam-se no processo de gerenciar os projetos educacionais.

Na gestão democrática a comunidade escolar se organiza para promover uma educação de qualidade, onde o processo é construído com base na realidade vivenciada pela comunidade; Paro (2005) comenta que na gestão compartilhada o sistema educacional convida a comunidade, com parcerias das entidades particulares para juntos compartilharem as responsabilidades dessa educação e na gestão participativa a comunidade escolar é levada a trabalhar com estratégias de ação conjuntas e integradas.

Nesse sentido, Paro (2005) ainda afirma que:

A gestão participativa (ou compartilhada), como o próprio nome sugere, compreende aquela em que todos os agentes envolvidos participam no processo decisório, partilhando méritos e responsabilidades. Dentro do processo democrático e descentralizador a gestão participativa escolar propicia igualdade de condições na participação e distribuição equitativa de poder, responsabilidades e benefícios (p.26).

A gestão democrática implica a efetivação de novos processos de organização e gestão baseados em uma dinâmica que favoreça os processos coletivos e participativos de decisão e, nesse sentido, a participação constitui uma das bandeiras fundamentais a serem implementadas pelos diferentes atores que constroem o cotidiano escolar. Para Libâneo et.al. (2003)

A participação proporciona melhor conhecimento dos objetivos e das metas da escola, de sua estrutura organizacional e de sua dinâmica, de suas relações com a comunidade, e propicia um clima de trabalho favorável a maior aproximação entre professores, alunos e pais (p. 328).

A participação apresenta diferenças significativas quanto à natureza, ao caráter, às finalidades e ao alcance dos processos participativos, ainda sobre isso Libâneo (2001) afirma que essa deve ser:

[...] democrática e consiste no envolvimento de toda a comunidade escolar, no processo decisório e na viabilização dos meios e procedimentos necessários para a consecução dos objetivos da escola. E para que isso seja possível, é necessário que essa participação seja organizada e eficiente e esteja em sintonia com os objetivos da escola (p. 326).

No Distrito Federal o modelo de gestão escolar é a democrática e esta não se resume apenas ao processo eleitoral, mas a um conjunto de ações que almejam garantir a democratização da gestão escolar. Está legitimado pela Lei nº 4.751/2012 que dispõe sobre as finalidades e os princípios da gestão democrática:

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.

Esse modelo de gestão das escolas públicas no Distrito Federal está em processo de implementação, embora seja uma questão de luta sindical histórica. Como é recente não existe ainda argumentos para se fazer julgamentos sobre ele ou sobre a gestão em si, apesar de podermos pontuar algumas deficiências como o acanhado engajamento das escolas nas eleições e a pouca adesão da comunidade nos conselhos escolares. De qualquer forma, pode-se dizer que há um movimento para a democratização do processo de gestão nas escolas.

Sobre este tema, Bordignon (2004) afirma que:

Analisar a gestão da educação, seja ela desenvolvida na escola ou no sistema municipal de ensino, implica em refletir sobre as políticas de educação. Isto porque há uma ligação muito forte entre elas, pois a gestão transforma metas e objetivos educacionais em ações, dando concretude às direções traçadas pelas políticas [...] (p.147).

Entende-se que é importante conhecer e diferenciar os conceitos dos sistemas de gestão sabendo que BRASIL (2004, p. 25) [...] Gestão de Sistema Educacional implica o ordenamento normativo e jurídico e a vinculação de instituições sociais por meio de diretrizes comuns [...] enquanto que a gestão de Escola Pública para BRASIL (2004)

[...] trata-se de uma maneira de organizar o funcionamento da escola pública quanto aos aspectos político, administrativo, financeiro, tecnológico, culturais, artísticos e pedagógicos, com a finalidade de dar transparência às suas ações e atos e possibilitar à comunidade escolar a aquisição de conhecimentos [...].(p. 25)

Com esses conceitos visualiza-se o elo entre uma e outra gestão, onde uma, a gestão do sistema educacional, cria leis e normas que dá o direcionamento legal, para que a outra, a gestão de escola pública, organize e desenvolva os seus trabalhos de tal maneira que desempenhe efetivamente a sua função educativa, função esta que para Gómez (1998) está:

Imersa na tensão dialética entre reprodução e mudança, oferece uma contribuição complicada, mas específica: utilizar o conhecimento, também social e historicamente construído e condicionado, como ferramenta de análise para compreender, para além das aparências superficiais do status que o real – assumido como natural pela ideologia dominante -, verdadeiro sentido das influências de socialização e os mecanismos explícitos ou disfarçados que se utilizam para sua interiorização pelas novas gerações. Deste modo, explicitando o sentido das influências que o indivíduo recebe na escola e na sociedade, pode oferecer àqueles espaços adequados de relativa autonomia para construção sempre complexa e condicionada do indivíduo adulto (p. 22).

Nesse processo a coordenação pedagógica tem a função de auxiliar a escola para que tenha sucesso no seu papel de educar por meio do desenvolvimento do Projeto Político Pedagógico.

O Projeto Político Pedagógico deve ser elaborado junto à comunidade escolar a fim de nortear os trabalhos desenvolvidos pela escola e, dessa maneira, dar maior organicidade ao trabalho pedagógico. Pontue-se que

esse processo de construção deve se basear na realidade vivenciada pelos alunos.

Como exemplo do processo de gestão pode-se citar o Conselho Escolar que garante uma participação efetiva desses grupos na administração escolar e faz de todos coparticipes do processo educacional.

Para Vasconcelos (2002)

[...] os Conselhos de escola, que representam uma das mais avançadas formas de participação efetiva na instituição, uma vez que congregam representantes dos vários segmentos (comunidade, alunos, funcionários, professores e equipe diretiva) e são o órgão máximo de decisão da escola (p. 62).

Porém, o que acontece na grande maioria das escolas são Conselhos com pouco empenho e participação, pois seus membros não conseguem perceber o poder que tem nas mãos e o quanto poderiam interferir e mudar a educação na sua comunidade.

2. O processo decisório no contexto escolar

A gestão da escola se traduz cotidianamente como ato político, pois implica sempre uma tomada de posição dos atores sociais (pais, professores, funcionários, estudantes...). Esse processo não pode ser individual, deve ser coletiva, envolvendo os diversos atores na discussão e na tomada de decisões.

Para que a tomada de decisão seja partilhada, é necessária a implementação de vários mecanismos de participação, tais como: o aprimoramento dos processos de provimento ao cargo de diretor, a criação e consolidação de órgãos colegiados na escola (Conselhos Escolares, Conselho de Classe, etc).

Luck (2006) assevera que:

[...] não é eleição em si, como evento, que democratiza, mas sim o que ela representaria, como parte de um processo participativo global, no qual ela corresponderia apenas a um movimento de culminância num processo construtivo e significativo para a escola (p.77).

A aprendizagem é, também, um exercício de participação na gestão democrática como pressupõe Rossi (2004):

[...] ter em conta um projeto pedagógico, assegurado por organização do trabalho escolar colegiado, envolvendo, se possível, todos os personagens que atuam na escola- pois uma

prática que dê respostas a alguns problemas existentes é uma construção coletiva na qual devem comprometer-se diferentes ações individuais (p.36-37).

A efetivação de uma nova relação entre a educação, a escola e a democracia constitui um aprendizado político-pedagógico cotidiano que requer a implementação de novas formas de organização e participação interna e externamente à escola. Ou seja, a construção de uma educação emancipatória e, portanto, democrática se constrói por meio da garantia de efetivação do Conselho Escolar, da escolha do diretor, de financiamento público da educação e da garantia de vagas em escolas nos diferentes níveis e modalidades de ensino.

Nesse cenário, a implementação de processos e práticas de participação coletiva, bem como a avaliação destas, é fundamental para romper com a lógica autoritária BRASIL (2005).

Para que a participação seja realidade, são necessários meios e condições favoráveis, ou seja, é preciso repensar a cultura escolar e os processos, normalmente autoritários, de distribuição do poder no seu interior [...]. Outro dado importante é entender a participação como processo a ser construído coletivamente. Nessa direção, é fundamental ressaltar que a participação não se decreta, não se impõe e, portanto, não pode ser entendida apenas como mecanismo formal/legal (p.15).

Desse modo, é fundamental ressaltarmos a importância da construção coletiva de um projeto pedagógico pela escola, envolvendo os diferentes segmentos da comunidade local e escolar; da discussão e mudanças na organização do trabalho e na gestão da escola; do estabelecimento de formas de distribuição do poder, assim como da vivência e construção de novas formas de relacionamento interpessoal.

Paro (2001), ao analisar a influência positiva da escola na vida das pessoas, indica elementos para pensarmos e rediscutirmos a escola, com a finalidade de direcioná-la para a emancipação e a participação democrática.

Nessa direção, o autor afirma que a evidência da influência positiva da organização escolar sobre o comportamento das pessoas pode ser percebida quando se comparam escolas em que foram introduzidas inovações que provocaram maior democratização dos contatos humanos, com situações anteriores, em que as relações eram de mando e submissão.

Nesse sentido, Paro (2001) apresenta a experiência de duas

escolas:

Foi possível perceber os efeitos de medidas visando à democratização do ambiente escolar, com a introdução de eleições de diretores, no primeiro caso, e com a ocorrência de uma direção mais democrática, comprometida com os interesses dos usuários, no segundo. Em ambos os casos, a partir de entrevistas e observações em campo, pôde-se constatar a melhoria no relacionamento humano entre direção e pessoal escolar, entre a escola e os usuários e, principalmente, o relacionamento geral dos estudantes entre si e com os vários profissionais da escola, quer dentro quer fora da sala de aula. As pessoas, que antes eram tratadas apenas como objetos de decisão de outras localizadas em níveis hierárquicos superiores, sentiram a introdução de mudanças elevá-las à condição de sujeitos desse processo, e isso não é pouco em termos de avanço no relacionamento pessoal. Tudo isso propiciou a apropriação de valores de cidadania e o desenvolvimento de comportamentos compatíveis com a colaboração recíproca entre os homens (p. 29).

Se o compromisso é com uma nova visão de mundo, que exige a prática para ser apreendida, o caminho parece ser precisamente este - ao mesmo tempo em que se desenvolvem conteúdos em uma concepção democrática, se propiciam condições para vivê-la e aprendê-la. No processo de integrar escola e comunidade dentro de uma forma de gerir democraticamente Paro (2001) afirma que

[...] inteirado o conselho numa política mais ampla da gestão escolar, parece que outra importante questão a ser enfrentada refere-se à necessidade de uma definição mais precisa de suas funções, dotando-o de atribuições e competências que o torne co-responsável pela direção da escola, sem provocar choque de competências com o diretor [...]. Uma solução que se poderia imaginar para essa questão é a de dotar o conselho de escola de funções diretivas, semelhantes às que tem hoje o diretor. Dessa forma, o responsável último pela escola deixaria de ser o diretor, passando a ser o próprio conselho, em co-responsabilidade com o diretor, que dele também faz parte. A vantagem desse tipo de solução é que o conselho, na condição de entidade coletiva, fica menos vulnerável, podendo tomar medidas mais ousadas, sem que uma pessoa, sozinha corra o risco de ser punida pelos escalões superiores. [...]. Seu poder de barganha e sua capacidade de pressão, para reivindicar benefícios para a escola, seriam, também, superiores ao do diretor isolado (p. 81-82).

Não tendo mudanças dessa natureza, pode-se pensar o processo de organização e os mecanismos de participação na escola que ocorram com a participação de outros membros além do diretor. De tal maneira que a escola passa a ter uma equipe gestora, contando com coordenadores, supervisores,

vice-diretor, professores etc., que trabalham coletivamente com o diretor, buscando soluções e alternativas para melhorar o funcionamento das escolas.

O processo de democratização da escolha de diretores tem contribuído para se repensar a gestão escolar e o papel do diretor. Há uma tendência crescente de entender o diretor como líder da comunidade e como gestor público da educação e não como mero representante de um determinado governo.

Refletindo sobre os diretores eleitos, Paro (2001) afirma que parece que o diretor consegue perceber melhor, agora, sua situação contraditória, pelo fato de ser mais cobrado pelos que o elegeram. Esse é um fato novo na gestão democrática. À sua condição de responsável último pela escola no que tange ao cumprimento da lei e da ordem na instituição escolar, soma-se agora ao papel de líder da comunidade na escola, legitimado democraticamente pelo voto. Segundo Paro (2001): “[...] isto serviu para introduzir mudanças na conduta dos diretores eleitos, que passaram a ver com as solicitações de professores, funcionários, estudantes e pais [...]” (p. 69).

Esse processo de mudança, que amplia o estabelecimento de ações compartilhadas na escola e fortalece a forma de organização coletiva tem impacto nos Conselhos Escolares. Nessa direção, definir claramente as atribuições e o papel político da equipe gestora e do Conselho Escolar é fundamental. De igual modo, é necessário destacar as atribuições comuns das duas instâncias e suas formas de articulação político-pedagógica. A esse respeito, Paro (2001) afirma que:

Inteirado o conselho numa política mais ampla da gestão escolar, parece que outra importante questão a ser enfrentada refere-se à necessidade de uma definição mais precisa de suas funções, dotando-o de atribuições e competências que o tornem co-responsável pela direção da escola, sem provocar choque de competências com o diretor (p. 81-82).

A democratização da gestão por meio do fortalecimento dos mecanismos de participação na escola, em especial do Conselho Escolar, pode se apresentar como uma alternativa para envolver os diferentes segmentos das comunidades local e escolar nas questões e problemas vivenciados pela escola. Esse processo, certamente, possibilitaria um aprendizado coletivo, cujo resultado poderia ser o fortalecimento da gestão democrática na escola.

Nesse processo, o conhecimento da legislação, visando garantir

reais possibilidades de participação e organização colegiada, é fundamental para a garantia da democratização das relações e do poder na unidade escolar.

Por outro lado, fortalecer o Conselho Escolar, buscando formas de ampliar a participação de professores, coordenadores, orientadores educacionais, estudantes, funcionários, pais de estudantes e comunidade local é muito importante para a efetivação de um processo de gestão inovador que expresse, a cada dia, as possibilidades de construção de uma nova cultura escolar.

3. A coordenação pedagógica e as relações de poder no cotidiano escolar

Nas palavras de Vasconcelos (2009) encontra-se resumido o amplo trabalho da coordenação pedagógica numa instituição de ensino:

O coordenador pedagógico ao mesmo tempo em que acolhe o professor em suas angústias deve ser também um questionador, desequilibrador, provocador, desvelando para os professores as suas contradições e não acobertá-las, para que o professor reconheça as suas dificuldades e juntos professor e coordenador possam crescer enquanto grupo. Dessa forma, o coordenador pedagógico poderá de fato contribuir para que o professor possa está revendo o seu trabalho, percebendo suas fraquezas e buscando soluções para superá-las, através de um trabalho de reflexão sobre suas práticas (p.91).

O coordenador deve manter um equilíbrio numa tentativa de minimizar os possíveis conflitos que poderão surgir, visto que existe uma tendência de evitar contradizer as falas do professor, muitas vezes deixando para segundo plano o trabalho pedagógico. Colocar em prática esse forma de atuação significa priorizar as atividades diárias da sala de aula e da escola que poderão, como um todo, fluir melhor e com mais rapidez.

É justo dizer que o coordenador realiza seu trabalho no coletivo, pois necessita de cooperação e, para isso, precisa desenvolver competências que, na opinião de Thurler (1996) são:

- 1- Saber trabalhar eficazmente em equipe e passar de uma pseudo-equipe a uma verdadeira equipe.
- 2- Saber discernir os problemas que requerem uma cooperação intensiva. Ser profissional não é trabalhar em equipe por princípio, é saber fazê-lo conscientemente [...]. É, portanto, participar de uma cultura de cooperação, estar aberto para ela [...].
- 3- Saber perceber, analisar e combater resistências,

obstáculos, paradoxos e impasses ligados à cooperação, saber se autoavaliar, lançar um olhar compreensivo sobre um aspecto da profissão que jamais será evidente, haja vista sua complexidade (p. 82).

Os saberes exigidos do coordenador são basicamente aqueles inerentes a sua função, visto que ele geralmente é escolhido pelo grupo e subtendendo-se que ele é bem querido pelo mesmo; está a postos para ajudar com relação ao contato com a família e a tomada de decisões e se colocar a disposição tanto na ajuda como no ato de avaliar, que acaba sendo um exemplo e um espelho para o grupo.

Ainda sobre o coordenador Vasconcelos (2006) pontua:

É importante lembrar que, antes de mais nada, a coordenação é exercida por um educador, e como tal deve estar no combate a tudo aquilo que desumaniza a escola: a reprodução da ideologia dominante, o autoritarismo, o conhecimento desvinculado da realidade, a evasão, a lógica classificatória e excludente [...], a discriminação social na e através da escola, etc. (p.87).

Além destes, existem outros papéis a serem desempenhados pelo coordenador. Um deles, de grande importância para o desenvolvimento contínuo das atividades dentro e fora da escola, é a mediação de conflitos. Ser mediador na construção do projeto político pedagógico da escola, mediador dos conflitos que são comumente gerados pela convivência e socialização e mediador no contato entre escola e família, professores e direção e professores.

Para La Torre (2002), as situações de conflitos podem ajudar o grupo a encontrar respostas que não seriam alcançadas se não ocorresse o conflito, considerando assim o mesmo como uma situação benéfica ao cotidiano, pois “quando existem membros dissidentes de um grupo, eles forçam, com suas discrepâncias, que o grupo volte a rever os procedimentos e decisões que já tinham sido combinados e que gere uma energia que pode se dirigir à busca de novas soluções e de mais qualidade” (p. 162).

É importante lembrar que ao ocorrer um conflito sejam feitas as encaminhamentos para que haja discussões coletivas sobre o ocorrido, que todos se coloquem sobre o tema, tomando o devido cuidado para que esse debate ocorra dentro da ética e do respeito ao trabalho e/ou desempenho de todos. Após resolução do conflito o coordenador deve cuidar para que o fato não seja percebido no plano pessoal e que as discussões acrescentem algo ao

trabalho e desenvolvimento do processo pedagógico.

Com esse entendimento Franco (2002) assevera que:

O coordenador que procura orientar sua conduta segundo esses parâmetros apontados, entre outras posturas, atuando de forma justa e ética, esta proporcionando aos jovens momentos ricos de aprendizagem para a participação democrática e de relações interpessoais humanizadas, carregadas de valores que, se incorporados, irão “ultrapassar os muros da escola” e contagiar outras pessoas no meio social em que vivem (p. 76).

Se não é recomendável padronizar métodos e técnicas didáticas e como existem experiências negativas e positivas no trabalho da coordenação pedagógica é imprescindível que as relações que ocorrem no universo escolar sejam sempre mediadas e que essas relações tidas como de poder sejam democratizadas.

Para falar nas relações de poder é importante um entendimento prévio da significação deste vocabulário como também a compreensão de que essas relações estão presentes em todos os momentos do trabalho pedagógico e são legitimadas por serem reguladoras e por serem aceitas por todos. Para Foucault (2007) o poder é uma prática social expressa no conjunto das relações.

O poder é uma espécie de rede com dispositivos que se espalham pelo cotidiano, moldando o comportamento, as atitudes e o discurso e, no cotidiano escolar, surgem atritos e conflitos, que podem ser prejudiciais nas atividades pedagógicas e concorrerem contra os objetivos educacionais se não forem devidamente discutidos no grupo, na opinião de (SERGIOVANNI; CARVER,1973).

O atrito interpessoal excessivo entre professores e administradores, a moral baixa, um sentimento de fraqueza por parte dos professores e uma estratégia de submissão coercitiva, não podem ser removidos, apenas fechando a porta. Eles têm efeitos poderosos sobre o que os professores fazem, na maneira como os professores se relacionam entre si, como sobre a realização do estudante e suas aquisições efetivas (p.108).

A escola é um espaço de relações vivas que vem a combinar aprendizagem, poder, divergências e mediações, principalmente quanto se trata de gestão democrática e, em específico de coordenação pedagógica. No entanto, para compreender e trabalhar esses desdobramentos é necessário

que cada um desses atores, tenha conhecimento desses vieses e do que eles são capazes de desencadear no processo educacional.

Para Freire (1997)

É preciso e até urgente que a escola vá se tornando um espaço acolhedor e multiplicador de certos gostos democráticos como o de ouvir os outros, não, por favor, mas por dever, o de respeitá-los, o da tolerância, o do acatamento às decisões tomadas pela maioria a que não falte, contudo o direito de quem diverge de exprimir a sua contrariedade. O gosto da pergunta, da crítica, do debate. O gosto do respeito à coisa pública, que entre nós vem sendo tratada como coisa privada, mas como coisa privada que se despreza (p.89).

As relações de poder na escola são ações naturais e inerentes ao processo educacional, haja vista que é em si, um processo político. O exercício de poder necessário à escola modela as mediações de conflito, pois esses conflitos são inerentes ao ser humano e no dia a dia eles são inevitáveis, o que pode acontecer é querer evitá-los e saber contorná-los, conforme a perspectiva de como é visto nas suas múltiplas faces e dimensões.

O conflito é um dissenso que decorre de expectativas, valores e interesses contrariados. Embora seja uma contingência da condição humana, e, portanto, algo natural, numa disputa conflituosa costuma-se tratar a outra parte como adversária, infiel ou inimiga. Cada uma das partes da disputa tende a concentrar todo o raciocínio e elementos de prova na busca de novos fundamentos para reforçar a sua posição unilateral, a tentativa de enfraquecer ou destruir os argumentos da outra parte. Esse estado emocional estimula as polaridades e dificulta a percepção do interesse comum.

As relações de poder tanto da parte da direção como da coordenação pedagógica da escola não devem enxergar os conflitos como algo apenas negativo, pois é impossível uma relação interpessoal plenamente consensual e na escola isso é um fator ligado ao processo de aprendizagem, na questão do relacionamento entre professores e alunos, pais e os demais atores da comunidade escolar.

O conflito, no contexto da violência, que não é motivo desse estudo, quando desencadeamento é mediado de outra forma, é contextualizado pela disciplina que impede o estudante de progredir de maneira satisfatória para o entendimento do conhecimento acadêmico.

Na escola as relações de poder são disseminadas coletivamente

onde se compreende as nuances, a dinâmica e a dialética de suas manifestações entre os polos individuais e sociais, equilibrando-os. E, nesse contexto, as relações de poder são necessárias para o bom andamento dos trabalhos pedagógicos. Gestão escolar e coordenação pedagógica devem estar atentas aos conflitos que advém desses trabalhos.

Para Libâneo (2001) a escola, ao cumprir sua função social de mediação, influi significativamente na formação da personalidade humana e, por essa razão, não é possível estruturá-la sem levar em consideração objetivos políticos e pedagógicos.

II. METODOLOGIA

Para analisar como se dá o trabalho do coordenador pedagógico na mediação dos conflitos relativos à organização das rotinas escolares a partir da perspectiva da gestão democrática foi necessário fazer um estudo e este para ter valor foi realizado por meio da pesquisa científica. O estudo é conceituado como pesquisa quando concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo (MINAYO, 2007; LAKATOS et al, 1986).

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema a pesquisa pode ser quantitativa e para explicar esse tipo de pesquisa (MINAYO, 2007; LAKATOS et al, 1986) dita que resultados precisam ser replicados. Isto significa que na pesquisa quantitativa as opiniões e informações são traduzidas em números, classificadas e analisadas com o uso de técnicas estatísticas. Essa forma de pesquisa considera que tudo pode ser quantificável. Para realizá-las faz-se uso de recursos e de técnicas estatísticas. Outra maneira de realizar a pesquisa é pelo método qualitativo e explicando esse método Lakatos et al (1986) diz que as atribuições de significados é a base da pesquisa qualitativa que não requer o uso de técnicas e métodos estatísticos.

Minayo (2007) afirma que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. Portanto, nessa pesquisa será utilizada a abordagem qualitativa.

Numa tentativa de justificar a pesquisa utilizada neste trabalho fiz uso inicialmente de conceitos dados por autores que ajudaram a entendê-las de fato.

Segundo Flick (2000) as pesquisas qualitativas:

[...] apontam a primazia da compreensão como princípio do conhecimento, que prefere estudar relações complexas ao invés de explicá-las por meio do isolamento de variáveis. Uma segunda característica geral é a construção da realidade. A pesquisa é percebida como um ato subjetivo de construção (p. 29).

A descoberta e a construção de teorias foram objetos de estudo desta abordagem. Outro aspecto geral da pesquisa qualitativa é que apesar da crescente importância de material visual, a pesquisa qualitativa é uma ciência baseada em textos, ou seja, a coleta de dados produz textos que nas

diferentes técnicas analíticas são interpretados hermeneuticamente.

Essa pesquisa sobre o trabalho da coordenação pedagógica e as relações de poder na gestão democrática fez uso da pesquisa qualitativa por se ter consciência de que era um estudo de aspectos humanos, de suas ações, seus anseios e de tomada de decisões que não poderiam ser tabuladas estatisticamente, além de procurar respostas e soluções de problemas e também por não ter intenção de quantificá-lo ou prová-lo.

Ainda para explicar o uso da pesquisa qualitativa usei a afirmação de Turato (2005), quando este fala que o método qualitativo trabalha com valores, crenças, representações, hábitos, atitudes e ainda opiniões, não busca mediar e sim entender melhor o objeto do estudo.

Sobre a abordagem metodológica pode-se caracterizar a pesquisa qualitativa por meio de sua grande flexibilidade e adaptabilidade. A pesquisa qualitativa considera cada problema como objeto de uma pesquisa para a qual são necessários instrumentos e procedimentos específicos, não apenas padronizados. Para tanto, é importante cuidar da descrição de todos os dados seguindo passos padronizados: a) delineamento, b) coleta de dados, c) transcrição e d) preparação dos mesmos para sua análise específica.

Há pelo menos três técnicas de abordagem qualitativa, segundo Godoy (1995, p. 21): a pesquisa documental, o estudo de caso e a etnografia. Neste trabalho será utilizado o estudo de caso que ainda segundo este mesmo autor visa o exame detalhado de um ambiente, de um sujeito ou de uma situação em particular; o qual neste estudo será o coordenador pedagógico e as relações de poder numa escola.

Para Minayo (2007) e Lakatos (1986) o estudo de caso envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento. Na visão de Yin (2001, p.35), o estudo de caso, como outras estratégias de pesquisa, representa uma maneira de se investigar um tópico empírico seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-especificados.

Yin (1994) entende o estudo de caso baseado nas características do fenômeno em estudo e com base num conjunto de características associadas ao processo de recolha de dados e às estratégias de análises dos mesmos. Bell (1989) define o estudo de caso como um termo guarda-chuva para uma família de métodos de pesquisa cuja principal preocupação é a

interação entre fatores e eventos. Fidel (1992) refere que o método de estudo de caso é um método específico de pesquisa de campo. Estudos de campo são investigações de fenômenos à medida que ocorrem, sem qualquer interferência significativa do investigador.

Coutinho (2003) refere que quase tudo pode ser um “caso”: um indivíduo, um personagem, um pequeno grupo, uma organização, uma comunidade ou mesmo uma nação. Da mesma forma, Ponte (2006) considera que se refere a um caso quando o estudo é sobre uma situação específica única e especial, buscando encontrar o essencial e peculiar nela que explique o fenômeno especificamente.

Este trabalho se caracterizou como um estudo de caso visto que se pretendia entender por meio da pesquisa de campo como ocorrem as mediações de conflitos numa determinada escola numa visão de gestão democrática, sem interferir pessoalmente no processo.

Os dados da pesquisa foram coletados por meio do questionário. Este instrumento mede com exatidão e está ligado a uma ideia central. O questionário foi anônimo o que deu maior liberdade nas respostas e, portanto, uma maior confiança da parte de quem respondeu, aproximando a resposta do real. Foi necessário dar instruções e estabelecer, com critério, as questões mais importantes a serem propostas e que interessam ser conhecidas, de acordo com os objetivos. O uso de perguntas abertas permitiu obter respostas livres.

Para analisar como se dá o trabalho do coordenador pedagógico na mediação dos conflitos relativos à organização das rotinas escolares a partir da perspectiva da gestão democrática, foram elaboradas perguntas que acolhessem esse e outros objetivos propostos a saber: refletir sobre a relação existente entre o papel do coordenador pedagógico e o processo da gestão democrática no contexto educacional; identificar como é feito o trabalho de mediação de conflitos pelo coordenador pedagógico na perspectiva da gestão democrática e analisar as dificuldades encontradas pelo coordenador na mediação de conflitos a partir de uma perspectiva democrática.

Como instrumento de coleta de dados foi aplicado um questionário dirigido à comunidade escolar que serviu como base para traçar o perfil de como ocorre à mediação dos conflitos nesta unidade de ensino. Responderam ao questionário: dez professores efetivos, dois professores

readaptados, dois auxiliares de educação, dois representantes da equipe diretiva e vinte alunos de duas turmas do 9º ano que atendiam ao seguinte perfil – estarem na escola há quatro anos, pois estes podem enriquecer o estudo, visto que vivenciaram diferentes coordenadores e não tem uma visão unilateral desta função.

A pesquisa foi realizada em momentos diferentes para cada categoria proposta. Na categoria professores, incluindo àqueles readaptados, o questionário foi aplicado na semana pedagógica que antecedeu o início das aulas de 2013, nas demais categorias o mesmo foi aplicado quatro semanas após o início do ano letivo.

Ao responder a pesquisa nenhum pesquisado fez questionamentos sobre a elaboração das perguntas ou a sua montagem. Os professores ao lerem as perguntas, visto que a pesquisa foi aplicada coletivamente, buscavam ajuda para responder, alguns preferiram respondê-lo isoladamente, sem tecer comentários.

Os auxiliares responderam separadamente, de forma rápida e sem fazer qualquer comentário sobre as perguntas e assim como os professores demonstraram boa vontade em participar da pesquisa. A equipe diretiva se mostrou um pouco reticente, comentando sobre a falta de tempo para as perguntas abertas, mas responderam imediatamente o questionário.

Os alunos, que para melhor andamento da pesquisa, foram convidados coletivamente a participar, responderam ao mesmo tempo e no mesmo local, demonstraram interesse na pesquisa e solicitaram ajuda. Foi explicado pela pesquisadora que não poderia interferir nas respostas ou conduzir a forma de respondê-las. Após entendimento todos responderam o questionário sem mais comentários.

Toda a comunidade foi receptiva em participar da pesquisa e responderam o questionário prontamente.

Este estudo monográfico foi realizado num Centro de Ensino Fundamental localizado em Taguatinga-DF. Essa instituição funciona em dois turnos - matutino (7h15 às 12h15) e vespertino (13h15 às 18h15). Oferta ensino à comunidade aos Anos Finais do Ensino Fundamental e conta, atualmente, com um quadro de setenta e seis profissionais (destes quarenta e cinco são professores) e com mil cento e dezesseis alunos, distribuídos em trinta turmas, quinze em cada turno.

A escolha desta escola se deu em função de ser um ambiente de fácil contato humano, tanto em relação aos profissionais como dos alunos e pais. A definição do tema teve em seu início razões pessoais, fruto de uma série de questionamentos formalizados na vivência profissional e acadêmica e nas inquietações que as mesmas causaram no decorrer de anos de trabalhos na escola fomentando perguntas que agora necessitam de respostas.

III. ANÁLISE DOS DADOS

Nesta pesquisa foram aplicados questionários com perguntas objetivas e subjetivas a grupos diferenciados dentro da unidade escolar, a saber: professores ativos e readaptados, estudantes de duas turmas do 9º ano, auxiliares de educação e equipe diretiva. Foram aplicados questionários diferenciados para cada grupo, objetivando adequar da melhor maneira possível às diferenças de cada grupo.

A Tabela 1 evidencia a organização dos participantes da pesquisa.

Tabela 1 – Interlocutores da pesquisa

Grupo	Total na escola	Quantidade de Participantes	Percentual Pesquisado(%)
Estudantes Duas turmas	80	20	50
Professores	45	15	38
Equipe Diretiva	5	2	7,5
Auxiliares de educação	8	2	4,5
Total	138	39	100

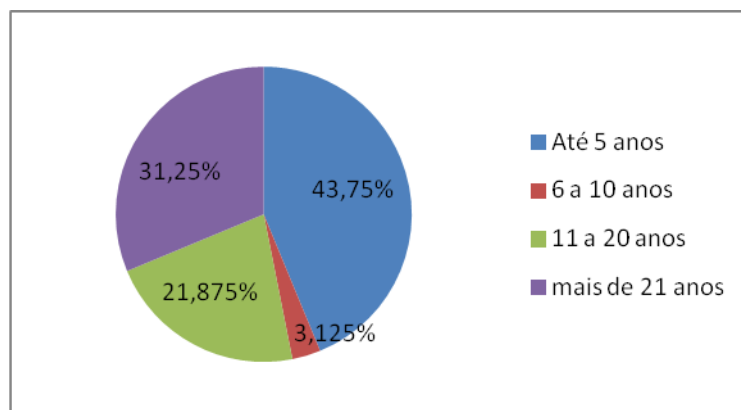
Fonte: dados da pesquisa

Foram entrevistados 12 professores (33%) de um total de 45 que atuam nesta escola, 20 estudantes de duas turmas (25%) de um universo de 80 que estão inseridos na turma, dois auxiliares de 08 que compõe o quadro da escola e 2 pessoas da equipe diretiva de 05 que a compõe, dando um percentual de 25% e 33% pesquisado respectivamente. Esses percentuais são considerados adequados, pois atendem a margem mínima de 20% necessária para oferecer confiabilidade e representatividade qualitativa a um trabalho de pesquisa.

A faixa etária dos professores pesquisados variou entre 26 e 45 anos, com predominância de 75% na faixa acima dos 45 anos. Essa informação é significativa para a pesquisa, pois evidenciam uma população adulta, experiente, com a vida profissional provavelmente estruturada, capaz de dar opiniões firmes e incisivas, que corroboram com a pesquisa. Com relação ao gênero nos grupos de professores e de alunos obteve-se um resultado compatível a realidade desta escola que é de 30% de homens e 70% de mulheres.

O Gráfico 1 apresenta o tempo de serviço dos interlocutores pesquisados.

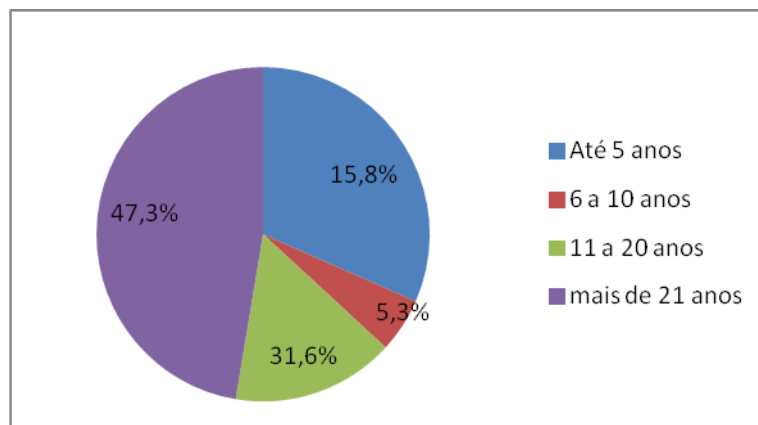
Gráfico 1 – Tempo em anos de serviço na SEEDF dos pesquisados



Fonte: Dados da pesquisa

Nesse gráfico observa-se que aproximadamente metade dos entrevistados trabalham na SEEDF a um tempo superior a 5 anos e que uma faixa considerável dos profissionais desempenham suas funções a um tempo superior a 21 anos; com esta constatação podemos aferir que a maioria dos entrevistados tem experiência e podem se posicionar dentro do universo escolar com experiência de magistério que lhe garantam conhecimento do exercício profissional, podendo fazer julgamentos a respeito dos assuntos tratados nesta pesquisa.

O Gráfico 2 apresenta o tempo de serviço dos interlocutores na unidade de ensino pesquisada.

Gráfico 2 - Tempo de serviço na Unidade Escolar

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com os dados obtidos em relação ao tempo de escola a maioria dos profissionais pesquisados trabalha nesta unidade de ensino a mais de 10 anos pode-se então inferir a estes a experiência e o conhecimento do local que exercem seu magistrado o que lhes confere um conhecimento próprio da forma que o trabalho é aqui realizado, da comunidade que é atendida aqui e das dificuldades e benefícios que caracterizam a escola.

Esses aspectos são importantes no momento de responder as questões e avaliá-las, além do que, podem oferecer a pesquisa um caráter mais marcante da realidade da escola. Não deixando de pontuar que esse tempo maior de escola geralmente leva o profissional a assumir um maior compromisso no desempenho de suas funções, contribuindo assim para o crescimento global da escola.

Na questão 05, que trata do conteúdo da Lei Nº 4.751, de 07 de fevereiro de 2012, a tabela abaixo mostrou que na escola a maioria da comunidade não conhece ou conhece apenas em parte o seu conteúdo.

A Tabela 2 evidencia o conhecimento dos participantes da pesquisa com relação Lei Nº 4.751, de 07 de fevereiro de 2012 que trata da Gestão Democrática implementada no Distrito Federal em 2012

Tabela 2 - CONHECIMENTO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

	Estudantes	Professores	Eq. Diretiva	Auxiliares	Total
Conheço	1	1	2	0	4
Conheço em parte	3	10	0	2	15
Participei da construção	0	0	0	0	0
Não conheço	16	1	0	0	17
Total de respostas dadas	20	12	2	2	36

Fonte: Dados da pesquisa

Cabe aqui a preocupação com o desconhecimento demonstrado pelos pesquisados com a Lei que foi pensada e implantada pra mudar a realidade do fazer educação. Como está descrito no art. 2º no seu inciso I da Lei nº 4.751/2012 que dispõe sobre as finalidades e os princípios da gestão democrática:

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.

Torna-se um contra senso falar de participação e não conhecer a fundo o documento que rege toda e qualquer mudança dentro do ambiente escolar. Aferiu-se pela pesquisa que há uma fragilidade no conhecimento legal o que acarreta dificuldades para buscar soluções aos problemas vivenciados na escola. Aprofundando no conceito de gestão é importante lembrar que a participação de todos no processo democrático é essencial.

Freire (2003) já nos alertava de que como seres políticos, os homens não podem deixar de ter consciência do seu ser ou do que está sendo, e “é preciso que se envolvam permanentemente no domínio político, refazendo sempre as estruturas sociais, econômicas, em que se dão as relações de poder e se geram as ideologias” (p. 11).

Na questão 06 que trata sobre a implementação da gestão democrática e sua influência na forma como os alunos são assistidos na escola a Tabela 3 mostra que a maioria acha que é significativa, a falta de opinião, principalmente dos estudantes, também aparece de maneira bastante contundente.

A Tabela 3 apresenta a significação dada à Gestão Democrática pelos participantes da pesquisa.

Tabela 3 - SIGNIFICANCIA DA GESTÃO DEMOCRATICA NA ESCOLA

Significação	Estudantes	Professores	Eq. Diretiva	Auxiliares	Total
Muito	9	12	2	2	25
Pouco	4	0	0	0	4
Nenhuma	0	1	0	0	1
Não opinou	7	2	0	0	9
TOTAL	20	15	02	02	39

Fonte: Dados da pesquisa

Esses dados corroboram com a percepção de dificuldade no trato da Lei da Gestão, pois mesmo não conhecendo a Lei a maioria dos pesquisados percebe o valor da mesma, como nas falas das professoras:

Prof. A mais de 10 anos na escola: *“é uma proposta inovadora e justa desde que bem implementada se os sujeitos atuassem na sua construção, implementação e avaliação e esses não o fazem”*.

Prof. B mais 15 anos na escola: *“Se todos os envolvidos diretos no processo de gestão democrática buscassem participar mais na sua implantação, valorizando-o seria excelente”*.

É significativo, mas não conhece seu conteúdo. A escola como *lócus* de aprendizagem precisa se colocar como educadora de posicionamento político e pelo relato dos pesquisados não o tem feito.

Freire (1996) fala que “o educador democrático não pode negar-se o dever de, na sua prática docente, reforçar a capacidade crítica do educando, sua curiosidade, sua insubmissão” (p.26). Diz ainda, que para se aprender criticamente, exige-se a “presença de educadores e educandos

criadores, instigadores, inquietos, rigorosamente curiosos, humildes e persistentes” (p. 26).

A respeito da opinião sobre a proposta de gestão democrática para as escolas do Distrito Federal perguntada na questão 07 a Tabela 3 mostrou que mesmo sem conhecer ou conhecendo pouco a proposta a maioria dos pesquisado acusou importância a mesma, afirmando que a sua implementação terá influencia na forma como os alunos serão assistidos em sala de aula.

De onde surge a preocupação da forma como são encaradas pela comunidade as mudanças aplicadas no universo escolar. Mesmo conscientes que haverá mudanças no atendimento ao aluno na sala de aula a maioria dos pesquisados não conhecem ou conhecem apenas em parte a proposta da Lei de gestão ora em implementação.

Na Tabela 4 aferiu-se a confirmação sobre despreparo da maioria da comunidade escolar sobre a proposta da gestão democrático. O fato da escola não saber ou não opinar sobre a Lei pode-se entender como falta de conhecimento ou falta de importância à competência da escola de se fazer a formação dos cidadãos políticos, crítico e atuante.

A Tabela 4 demonstra a opinião dos participantes da pesquisa com relação à Gestão Democrática.

Tabela 4 - OPINIÃO DA POPULAÇÃO SOBRE GESTÃO

Opinião sobre gestão	Estudantes	Professores	Auxiliares de Educação	Equipe Diretiva
Não sabem	12	-	-	-
Não opinaram	3	8	-	-
Terá melhorias	5	7	2	2

Fonte: Dados da pesquisa

Alarcão (2008) afirma que:

O grande desafio dos professores é ajudar desenvolver nos alunos, a capacidade de trabalho autônomo e colaborativo, mas também, o espírito crítico. O desenvolvimento do espírito crítico se faz no diálogo, no confronto de ideias e de práticas,

na capacidade de ouvir o outro, mas também ouvir a si próprio e de autocriticar. E isto só é possível num ambiente humano de compreensiva aceitação (p.32).

Assim, para os professores seu desafio consiste em ajudar aos alunos. Porém, percebe-se que esse desafio é bem mais amplo; pois antes de ajudar os alunos, o professor precisa se desafiar a si mesmo e criar em si mesmo o espírito crítico. A tabela 4 mostra que mais de 50% dos professores pesquisados, não foram capazes de opinar se a gestão democrática trará ou não melhorias à educação.

Como é possível ajudar aos alunos a desenvolver a capacidade de serem autônomos e críticos, se eles próprios ao responderem o questionário se excluem do exercício de cidadania política? Ao se eximir de fazer uma crítica construtiva a implementação da Gestão Democrática implementada na SEEDF, mostrando pelo exemplo a gestão, com suas fragilidades e suas melhorias educativas, qualquer um como sujeito do processo democrático se intitula alienado, pela incapacidade de saber construir uma opinião pessoal.

Pode-se perceber também que entre os demais profissionais da escola todos concordaram que a gestão trará melhorias e entre os alunos um percentual expressivo, acima de 50% não sabem dizer se a gestão trará benefícios à escola.

Na questão 08 que trata dos conflitos que acontecem no universo escolar. Foram citados por todas as categorias os tipos pontuados na Tabela 5:

A Tabela 5 evidencia os diferentes conflitos vivenciados na escola pelos participantes da pesquisa.

Tabela 5 - Conflitos vivenciados na escola

Conflitos	Estudantes	Professores	Auxiliares de Educação	Equipe Diretiva
Brigas por popularidade	4			2
Mau comportamento	3	8		
Discussões bobas	3			
Briga de meninas por namoro	11	5		2
Brigas por fofoca	12			
Falta de respeito	5	10	1	
Indisciplina		1	1	2
Falta educação do professor	1			

Fonte: Dados da pesquisa

Ao analisar esses tipos de conflitos pode-se perceber que o maior problema na escola é em relação aos processos de socialização. A escola é um lugar de convivência diária e formadora de afetos e desafetos, isto pode gerar momentos onde o diálogo cotidiano talvez não seja capaz de solucioná-los. Quando isso ocorre temos situações conflituosas que podem vir a se tornar um ato de violência.

‘Sobre esse assunto Ortega (2002), afirma que:

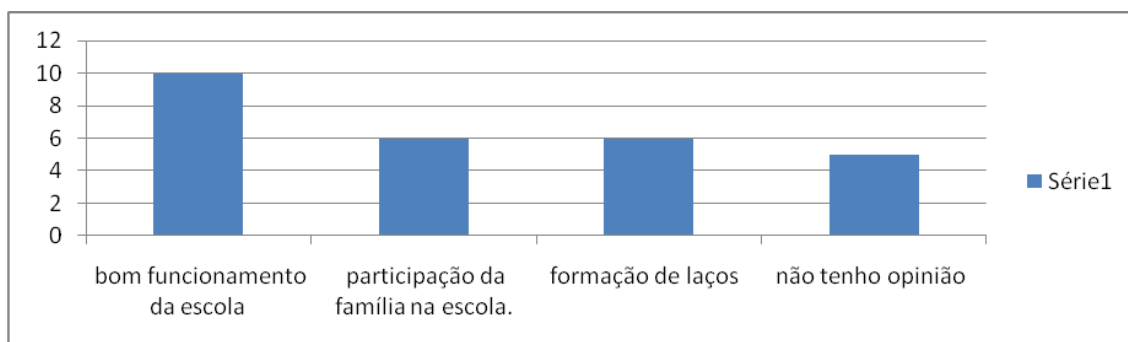
O conflito emerge em toda situação social em que se compartilham espaços, atividades, normas e sistemas de poder e a escola obrigatória é um deles. Um conflito não é necessariamente um fenômeno da violência, embora, em muitas ocasiões, quando não abordado de forma adequada, pode chegar a deteriorar o clima de convivência pacífica e gerar uma violência multiforme na qual é difícil reconhecer a origem e a natureza do problema (p.143).

Na Tabela 5 o ponto mais citado como conflito são as brigas entre meninas. Este dado mostrou o universo das meninas e seus namoros como um problema que, dentro da escola, o espaço de aprendizagem torna-se um

espaço de violência. A imaturidade própria dessa faixa etária leva as garotas a se tornarem agressivas por dificuldade de relacionamento. Outro dado importante é a falta de respeito citada pela maioria dos grupos.

Observa-se que esses conflitos devem ser tratados no ambiente escolar, como mostra o Gráfico 3 que evidencia os pontos marcados pelos participantes da pesquisa para minimizar os conflitos no ambiente escolar.

Gráfico 3 - PONTOS ESSENCIAIS MINIMIZAR CONFLITO



Fonte: Dados da pesquisa

Com relação aos pontos que todas as categorias dos pesquisados acreditam serem essenciais para minimizar os impactos das desavenças escolares da questão 09 o Gráfico 3 apresenta os quatro itens mais expressivos.

Os participantes da pesquisa completaram que a interação entre a família e a escola é muito importante e eles buscam solucionar esses problemas incentivando os pais a participarem ativamente da vida escolar de seus filhos.

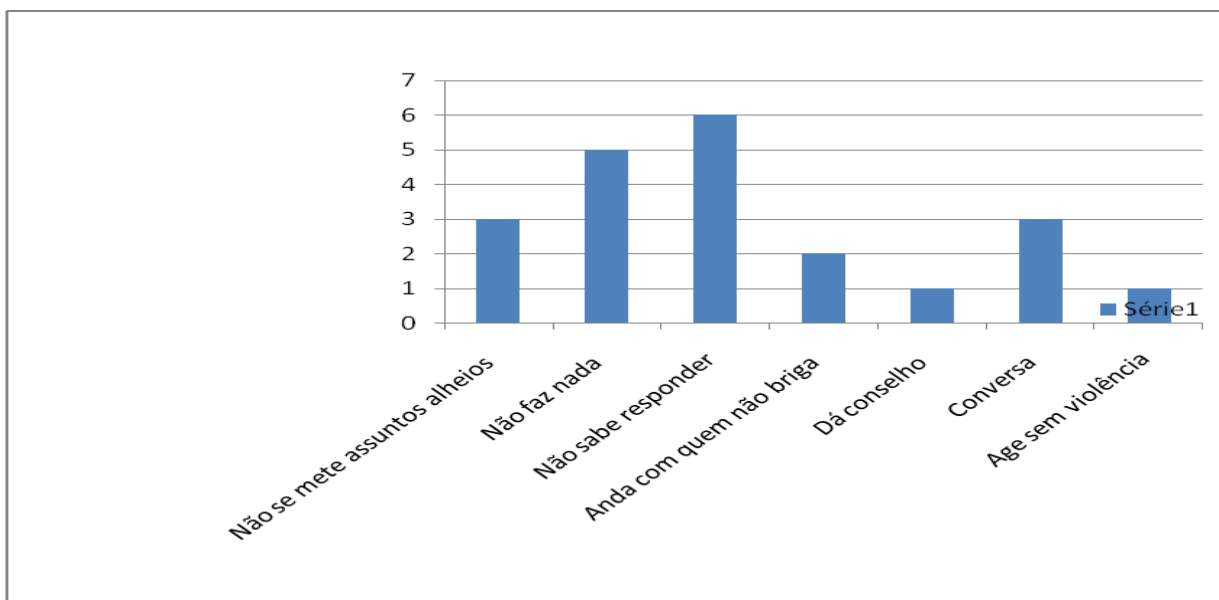
Além disso, o diálogo entre os professores e o auxílio do corpo técnico contribui para a busca de novas alternativas que visam a melhoria da qualidade do ensino.

Para compreender o que as respostas sobre conflitos na escola estão demonstrando o que Moore (1998) nos diz que:

A mediação de conflitos é geralmente definida como a interferência consentida de uma terceira parte em uma negociação ou em um conflito instalado, com poder de decisão limitado, cujo objetivo é conduzir o processo em direção a um acordo satisfatório, construído voluntariamente pelas partes, e, portanto mutuamente aceitável com relação às questões em disputa (p.368).

A resposta da questão 10 sobre o que cada um faz para mediar esses conflitos encontra-se mostrada no Gráfico 4 que demonstra as atitudes citadas pelos participantes da pesquisa para minimizar os conflitos no ambiente escolar.

Gráfico 4 – Atitudes dos estudantes para minimizar conflitos



Fonte: Dados da pesquisa

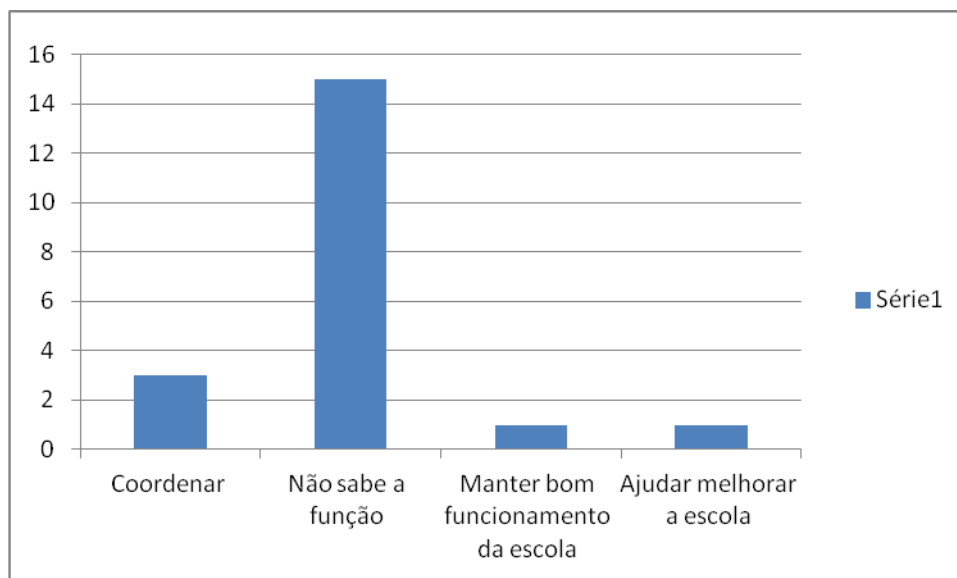
Com base nos dados pode-se entender que o bom funcionamento da escola é essencial para o não conflito e percebeu-se que a maioria dos pesquisados acreditam que a diminuição dos conflitos é proporcional à participação da família, ao bom funcionamento da escola e a existência do diálogo. As falas dos participantes da pesquisa corroboram essa afirmação:

Prof. C mais de 5 anos de escola: “O professor deve assumir uma postura crítica, aberta ao diálogo e flexível no momento dos conflitos”.

Prof. D mais de 15 anos de escola: “usando o diálogo entre os todos, mediando e entrando em consenso das ideias”.

Prof. E mais de 5 anos de escola: “a participação da família é importante para o bom andamento pedagógico da escola”.

A questão 11 do questionário pergunta sobre as funções do coordenador e obteve-se os dados impressos no Gráfico 5 que evidencia as funções do coordenador pedagógico citados pelos participantes da pesquisa para minimizar os conflitos no ambiente escolar.

Gráfico 5 – Funções do coordenador pedagógico

Fonte: Dados da pesquisa

O Gráfico 5 demonstra de forma contundente o desconhecimento por parte da maioria dos grupos pesquisados sobre as funções do coordenador. Com base na pesquisa pode-se aferir que há um desconhecimento da função do profissional e isso pode levar os indivíduos da escola a exigir tarefas que não cabem a ele ou deixar de cobrar obrigações que são inerentes a pessoa que está coordenador.

Piletti (1998) que aponta as funções do coordenador pedagógico, listando-as em quatro dimensões:

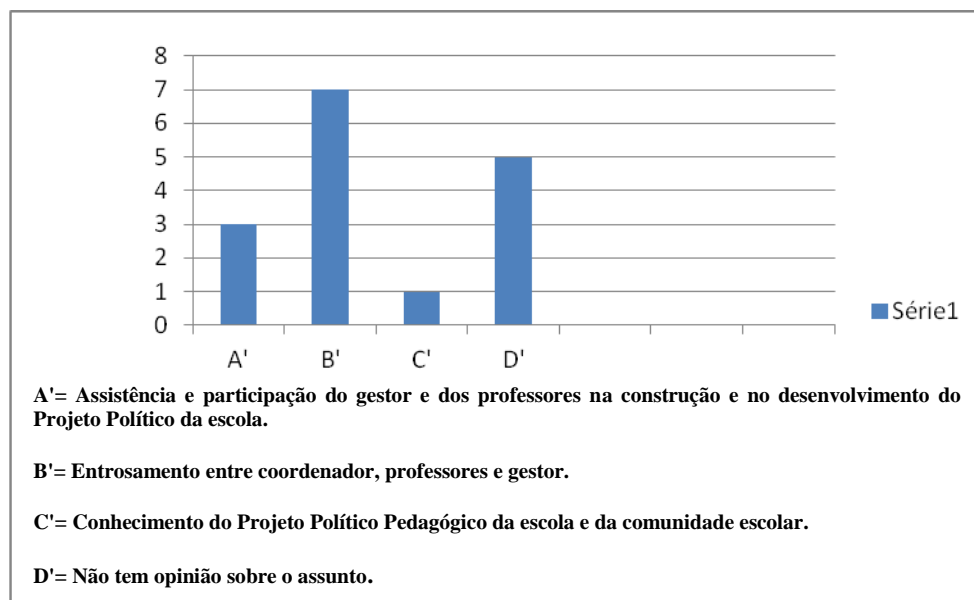
- a) acompanhar o professor em suas atividades de planejamento, docência e avaliação;
- b) fornecer subsídios que permitam aos professores atualizarem-se e aperfeiçoarem-se constantemente em relação ao exercício profissional;
- c) promover reuniões, discussões e debates com a população escolar e a comunidade no sentido de melhorar sempre mais o processo educativo;
- d) estimular os professores a desenvolverem com entusiasmo suas atividades, procurando auxiliá-los na prevenção e na solução dos problemas que aparecem (p.125).

O autor vem mostrar de maneira clara as funções do coordenador e aponta ainda no item “d” que entre elas está a mediação dos conflitos.

A questão 12 trata das dificuldades encontradas pelo coordenador para mediar os conflitos resultantes das relações interpessoais. Foram encontradas as respostas que estão mensuradas no Gráfico 6 que

apresenta as dificuldades encontradas pelo coordenador pedagógico para minimizar os conflitos no ambiente escolar.

Gráfico 6 - Dificuldades encontradas pelo coordenador



Fonte: dados da pesquisa

Segundo o Gráfico 6 a falta de entrosamento entre o coordenador, o professor e a direção da escola, aparece de maneira expressiva como a causa das dificuldades encontradas pelo coordenador para mediar os conflitos que ocorrem no ambiente escolar. Destaca-se o fato dos pesquisados não terem opinião sobre o assunto.

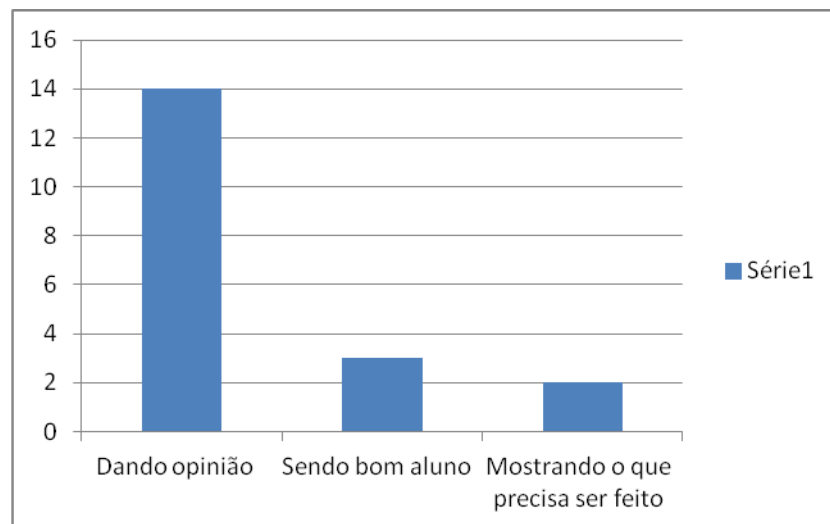
Essa resposta pode ser explicada pela falta de contato do coordenador com alunos e pais quando este se mantém afastado priorizando o trabalho pedagógico exclusivamente com o professor.

Esse resultado pode nos levar a questionar até que ponto o coordenador deveria participar dos assuntos disciplinares e administrativos da escola. A maneira como esse profissional atua pode mudar o comportamento de professores e alunos como nos afirma Brandão (2001), “a função de coordenação pedagógica é o suporte que gerencia, coordena e supervisiona todas as atividades relacionadas com o processo de ensino e aprendizagem, visando sempre à permanência do aluno com sucesso” (p. 25).

Sobre a questão 13 que trata da colaboração com a equipe diretiva de sua escola para que ela caminhe na direção da gestão democrática

a respostas obtidas estão expressas no Gráfico 7 que evidencia as maneiras que os pesquisados auxiliam a direção para esta caminhar no sentido da Gestão democrática.

Gráfico 7 - Auxílio dado à direção pelos estudantes

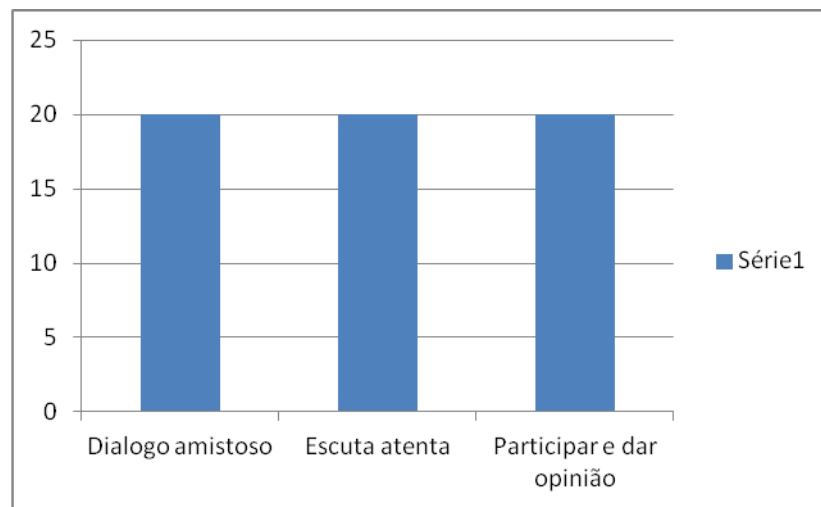


Fonte: dados da pesquisa

A visão dos estudantes com relação a auxiliar a direção no gerenciamento da escola aparece no gráfico 7 de três maneiras distintas, sendo que a maioria opta pelo processo de opinar. A participação está restrita a opinar e compreendemos que para a escola desenvolver um ensino de qualidade é importante ir além das discussões.

Motta (1994) conceitua participação como “todas as formas e meios pelos quais os membros de uma organização, como indivíduo ou coletividade, podem influenciar os destinos dessa organização” (p. 200). Nesta pesquisa palavras como participação e compartilhamento, tão importante no fazer democrático não foram pontuadas.

O Gráfico 8 apresenta as maneiras usadas pelos professores participantes da pesquisa para auxiliar a direção no sentido de caminhar para Gestão Democrática.

Gráfico 8 - Auxílio dos professores à direção-questão:Gestão Democrática

Fonte: Dados da pesquisa

Esse gráfico mostrando a participação dos professores na gestão aparece com igualdade de importância o diálogo, a escuta e o dar opinião. Fazendo uma leitura mais atenta percebe-se o quão longe estamos de entender o ser cidadão. O trabalho coletivo é essencial no universo democrático, a prática de criticar para construir não foi contemplada nos pesquisados, visto que a maioria não opinou sobre esta questão. A resposta porém reflete a preocupação com a mediação dos conflitos.

Comparando os dois últimos gráficos podemos inferir que a maioria dos pesquisados tem a mesma visão em relação a auxílio à gestão.

A mediação dos conflitos representado na opinião dos pesquisados apresenta-se como ajuda a duas ou mais pessoas que buscam uma solucionar seus problemas. Muitas vezes, o conflito pode ser compreendido como uma resistência de interesses. Ortega (2002), afirma que:

A mediação é a intervenção, profissional ou profissionalizada, de um terceiro – um especialista – no conflito travado entre duas partes que não alcançam, por si mesmas, um acordo nos aspectos mínimos necessários para restaurarem uma comunicação, um diálogo que, é necessário para ambas (...) com o reconhecimento da responsabilidade individual de cada um no conflito e o acordo sobre como agir para eliminar a situação de crise com o menor custo de prejuízo psicológico, social ou moral para ambos os protagonistas e suas repercussões em relação a terceiros envolvidos (p.147).

Para isso se faz necessário fazer uso do diálogo, tendo o cuidado de organizar essa conversa de tal maneira que as idéias inclua todos os envolvidos.

Grinspun (2001) cita que:

É pelo diálogo que os homens, nas condições de indivíduos cidadãos, constroem a inteligibilidade das relações sociais. Trata-se, pois, de eliminar tudo aquilo que possa prejudicar a comunicação entre as pessoas, pois só através dela se pode chegar a um mínimo de consenso. [...] a cidadania aparece como o resultado da comunicação intersubjetiva, através da qual indivíduos livres concordam em construir e viver numa sociedade melhor (p.13).

Nesse contexto, podemos inferir que o diálogo é o melhor caminho para mediação dos conflitos que ocorrem no âmbito escolar, por isso inserir o conceito do diálogo e da participação no universo escolar é o desafio para atingir uma educação de qualidade.

O coordenador como agente do diálogo entre os sujeitos da comunidade escolar deve procurar meios para facilitar o processo educativo, vale lembrar que a mediação ocorre quando os envolvidos se colocam a disposição do contato e o coordenador pode e deve estar propositalmente colocado para fazer acontecer essa dinâmica social.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho monográfico objetivou analisar o trabalho do coordenador pedagógico na mediação dos conflitos relativos à organização das rotinas escolares numa perspectiva da gestão democrática. Inicialmente é importante salientar que partiu-se do pressuposto que à forma de transformar o processo educativo dá-se pela sua democratização, com a participação efetiva dos sujeitos neste processo e o estudo contínuo para especialização individual e coletiva. Durante a pesquisa percebeu-se certo descrédito na implementação da Lei de Gestão da SEEDF por parte dos pesquisados, porém a maioria acredita que a descentralização do poder é o caminho para uma educação de qualidade.

No trabalho da pesquisa observou-se que as relações de poder na Gestão democrática tem ainda um grande caminho a percorrer, o trabalho de cada sujeito no processo educativo precisa, antes compreender a expressividade de sua participação no processo, buscar entendimento dele e interagir com seu conhecimento. Percebeu-se que tanto o coordenador pedagógico como seus pares ainda não perceberam a magnitude do seu trabalho e no cotidiano, professor e gestor, ainda compreendem as tarefa do coordenador, o trabalho burocrático.

No universo escolar os profissionais não demonstraram conhecimento legislativo da Lei da gestão ou quando muito, apresentaram um conhecimento apenas em parte. Dessa constatação vem a necessidade de entender o porquê. Como se vivencia diariamente o funcionamento da escola e não se conhece a fundo a Lei que gerencia todo esse trabalho? Para compreender essa questão podemos interpretar que esses sujeitos não tem como habito fazer a leitura e estudo dos documentos que falam sobre seu trabalho cotidiano.

A necessidade do estudo está tão implícita na educação quanto o ato de ensinar. Para Hengemuhle (2007):

A prática da leitura é um dos pontos serem recuperados pelos professores. Além de proporcionar subsídios e qualificar na prática pedagógica, ajuda na autoestima do professor, pois quem não lê confronta-se a cada dia com os mesmos problemas e as mesmas soluções (p. 148).

O hábito de leitura, de estudo da legislação é primordial na prática pedagógica não apenas para professores, mas para toda pessoa que pretenda exercer seu papel de cidadão ativo.

Com relação ao trabalho do coordenador no cotidiano escolar este deve priorizar o diálogo, a escuta atenta, o estudo e a participação da família como alicerces na construção do processo educativo. Lima (2007) afirma que como funções do coordenador podemos considerar a efetiva formação do professor, o fortalecimento das relações entre os atores do processo escolar, nesta pesquisa confirmou-se esse entendimento.

Na mediação dos conflitos é preciso que a escola, na pessoa dos gestores e coordenadores, promovam ações preventivas que tornem o ambiente escolar agradável ao convívio, além disso, devem promover, quando o conflito já estiver posto, o diálogo e ofertar aos envolvidos uma solução pacífica. Devemos lembrar que mediar significa negociar com partes voluntárias, então antes de se iniciar a mediação é necessário convencer a todos a fazê-lo.

Quanto à forma que sujeitos da comunidade escolar podem auxiliar na implementação da Gestão Democrática conclui-se que nesta escola a grande maioria dos interlocutores acreditam que é através da opinião e de se apontar o que precisa ser feito. Como exemplo podemos citar a construção e desenvolvimento do Projeto Político Pedagógico, a mais importante ferramenta da gestão pedagógica, sabendo que dela procedem às diretrizes, orientações que possibilitam a educação de qualidade.

Após esse estudo podemos afirmar que a escola pode ser tida como morta se não houver diálogo, não somente por não haver interlocução entre seus sujeitos e os das micro sociedades que a rodeiam, mas principalmente, porque o processo educativo se alicerça no diálogo.

Assim, a proposta da gestão democrática apesar de engatinhar na sua implementação é o caminho adequado e o coordenador pedagógico como partícipe desta construção deve articular junto à comunidade escolar a autonomia e a liberdade de ação como instrumentos de sucesso na escola ideal.

Conclui-se que os objetivos nesta pesquisa propostos foram alcançados, pois conseguimos responder as nossas indagações e espera-se

que seus resultados possam incentivar a continuidade e a ampliação do processo democrático nas escolas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALARCÃO, Isabel. **A Formação do Professor Reflexivo**. In: ALARCÃO, Isabel. *Professores Reflexivos em uma Escola Reflexiva*. 6ª Ed. São Paulo: Cortez, 2008

ANDRE, Marli. **Pesquisa em educação: Buscando rigor e qualidade**. Cad. Pesquisa. [online]. 2001.

BELL, Judith. **Doing your research project: a guide for the first-time researchers in education and social science**. 2. reimp. Milton Keynes, England: Open University Press, pp. 145, 1989.

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

BRANDÃO, Carlos Rodrigues. **O que é educação?** São Paulo: Brasiliense, 2001. (Coleção primeiros passos).

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1998. Disponível em: <www.mec.gov.br/legis/default.shtm>.

_____. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional: Lei n. 9.394/96. Disponível em: <www.mec.gov.br/legis/default.shtm>.

_____. Constituição da República Federativa do Brasil. _____.: Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei N. 9.394/96 CURY, Carlos R. J.O direito à educação: Um campo de atuação do gestor. Brasília: Ministério da Educação, 2006.

_____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Gestão da educação escolar. Brasília: UnB, CEAD, 2004 vol. 5.

_____. Conselho Escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor. Brasília/DF. v. 5, 2005.

COUTINHO, Clara & JOSÉ, Chaves. **O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal**. Revista Portuguesa de Educação, 15(1), p. 221-244. CIEEd - Universidade do Moinho, 2002.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. São Paulo: Editora Graal, 2007

FIDEL, Raya. **The case study method: a case study**, In: GLAZIER, Jack D. & POWELL, Ronald R. *Qualitative research in information management*. Englewood, CO: Libraries Unlimited, 1992.

FLICK, Uwe, von Kardorff, E. & Steinke, I. (Orgs.). Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick. **O que é pesquisa qualitativa? Uma**

introdução. Em U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke, (Orgs.), *Qualitative Forschung: Ein Handbuch [Pesquisa qualitativa - um manual]* (p. 13-29). Reinbek: Rowohlt, 2000.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

_____, Paulo. **Política e educação: Ensaio**, 7.^a ed. São Paulo: Cortez, 2003.

FRANCO, Francisco Carlo. Professor coordenador de turma: perspectivas de atuação. In: ALMEIDA, Laurinda Ramalho; PLACCO, Vera Maria Souza Nigro (orgs.) **O coordenador pedagógico e o espaço de mudança.** São Paulo, Loyola, 2002.

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

GATHER, Monica Thurler. **Innovation et coopération entre enseignants: liens ET limites.** In: BONAMI, M.; GARANT, M. (Org.). *Systèmes scolaires et pilotage de l'innovation: émergence et implantation du changement.* Bruxelas: De Boeck, 1996. p. 145-168.

GÓMEZ, A. I. Pérez. As Funções Sociais da Escola: da reprodução à reconstrução crítica do conhecimento e da experiência. In: SACRISTÁN, J. GIMENO; A. I. PÉREZ GÓMEZ. **Compreender e Transformar o Ensino.** 4 ed. Porto Alegre: ArtMed, 1998.

GRINSPUN, Mirian Paura Sabrosa Zippin (org). **A prática dos Orientadores Educacionais.** São Paulo: Cortez, 2001.

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

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, Robert K. **Case Study Research: design and Methods** (2^a Ed.) Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, pp. 13. 1994.

LA TORRE, Saturnino De; Barrios, Oscar. **Curso de formação para educadores.** São Paulo, Madras, 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica.** São Paulo. Ed. Atlas, 1986.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática.** 5 ed. Revista e ampliada. Goiânia; MF livros, 2008.

_____, José Carlos. **Organização e gestão escolar: teoria e prática.** 4. ed. Goiânia: Ed. alternativa, 2001

_____, José Carlos; et. al. **O sistema de organização e de Gestão da Escola: teoria e prática.** In. *Educação Escolar: políticas, estrutura e organização.* São Paulo: Cortez, 2003

LIMA, Paulo Gomes; SANTOS, Sandra Mendes: **O coordenador pedagógico na educação básica: desafios E perspectivas.** Faculdade Ítalo-brasileira e UNASP–HT. Rede Municipal de Ensino de São Paulo-SP 2007, p. 77-90.

LUCK, Heloisa; ET al. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional.** v. 2 Petrópolis/RJ. – Vozes, 2006. Série: Cadernos de Gestão.

MOORE Christopher W. **O Processo de Mediação.** Porto Alegre: Artmed. 1998. 368 p.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Administração e participação: reflexões para a educação.** Revista da Faculdade de Educação. São Paulo, FEUSP, v. 10, n. 2, p. 199-206, jul./dez., 1994.

MINAYO Maria Cecília. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** Rio de Janeiro: Abrasco; 2007.

ORTEGA, Rosário; et al. **Estratégias educativas para prevenção das violências.** Brasília: UNESCO, UCB, 2002.

PARO, Vitor Henrique. **Escritos sobre educação.** São Paulo: Xamã, 2001

_____, Vitor Henrique. **Administração Escolar – Introdução Crítica.** 9 ed. São Paulo: Cortez, 2005

PILETTI, Nelson. **Estrutura e Funcionamento do Ensino Fundamental.** São Paulo: Ática, 1998

ROSSI, Vera Lúcia Sabongi DE. **Gestão do Projeto Político-Pedagógico: entre corações e mentes.** 1ª ed. São Paulo. Ed. Moderna, 2004

SERGIOVANNI, Thomas J.; CARVER, F.D. **O novo executivo escolar: uma teoria de Administração.** São Paulo: EPU, 1973.

TURATO, Egberto Ribeiro. **Métodos qualitativos e quantitativos na área da saúde: definições, diferenças e seus objetos de pesquisa.** Revista de Saúde Pública, 2005. Jun. 39(3): 50714.

VASCONCELOS, Celso dos Santos. **Coordenação do trabalho pedagógico: Do projeto político pedagógico ao cotidiano da sala de aula.** São Paulo: Libertad, 2002. p. 50 - 68.

_____, Celso dos Santos. **Disciplina – Construção da Disciplina Consciente e Interativa em Sala de Aula e na Escola.** São Paulo: Libertad, 1998.

_____, Celso dos Santos. **Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula.** São Paulo, 2006.

_____, Celso dos Santos. **Sobre o Papel da Supervisão Educacional Coordenação Pedagógica.** In: VASCONCELOS (org.) **Coordenação do Trabalho Pedagógico: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula.** 10ª ed. São Paulo: Libertad, 2009.

APÊNDICE 1 – QUESTIONARIO DESTINADOS AOS ESTUDANTES

Universidade de Brasília
Escola de Gestores
Curso de Pós Graduação Lato Sensu em Coordenação Pedagógica

Estou realizando uma pesquisa para concluir o curso de Pós Graduação Lato Sensu em Coordenação Pedagógica, com o tema ***O trabalho da coordenação pedagógica e as relações de poder na gestão democrática***, cujo objetivo é ***analisar como se dá o trabalho do Coordenador Pedagógico na mediação dos conflitos relativos à organização das rotinas escolares a partir da perspectiva da gestão democrática***.

Para obter êxito neste estudo preciso que o Senhor (a) leia e responda o questionário abaixo, sabendo que as suas respostas serão transformadas em dados e servirão de base para desenvolver o trabalho monográfico. Informo ainda que a sua identificação será mantida em sigilo e as suas respostas poderão aparecer integralmente no trabalho que fará parte do mesmo.

Agradeço sua disponibilidade em responder este questionário.

Edriane Andrade Campina
souedri@hotmail.com

1. **Sexo:**
 masculino
 feminino

2. **Idade:**
 13 anos
 14 anos
 15 anos
 acima 15anos

3. **Tempo nesta escola**
 até 01 anos
 02 anos
 02 a 04 anos
 mais 4 anos

4. **Tempo na série que está cursando**
 até 01 anos
 02 anos
 mais de 02 anos

5. **Você conhece o conteúdo da Lei Nº 4.751, de 07 de fevereiro de 2012 do DF?**
 conheço
 conheço em parte
 participei da sua construção
 não conheço

6. Você espera que a implementação desta gestão democrática tenha influência na forma como os alunos são assistidos na escola?

- sim, muito significativa
- sim, pouco significativa
- não, não haverá mudança significativa
- não tenho opinião sobre o assunto

7. Qual a sua opinião sobre a proposta de gestão democrática para as escolas do Distrito Federal?

8. Cite pelos menos três tipos de conflitos existentes em sua escola no que se refere às relações:

a) aluno x aluno

b) aluno x professor/direção

9. Sinalize os pontos que você acredita serem essenciais para minimizar os impactos das desavenças escolares:

- interesse pelo bom funcionamento da escola.
- participação da família na escola.
- formação de laços entre os membros da comunidade escolar.
- não tenho opinião sobre o assunto.

10. O que você faz para mediar os conflitos existentes na escola?

11. Quais são as funções de um coordenador pedagógico na sua escola?

12. Sinalize as dificuldades encontradas pelo coordenador para mediar os conflitos resultantes das relações interpessoais:

- assistência e participação do gestor e dos professores na construção e no desenvolvimento do Projeto Pedagógico da escola.
- entrosamento entre coordenador, professores e gestor.
- conhecimento do projeto pedagógico da escola e da comunidade escolar.
- não tenho opinião sobre o assunto

13. Como você colabora com a equipe diretiva de sua escola para que ela caminhe na direção da gestão democrática?

APÊNDICE 2 – QUESTIONARIO DESTINADOS AOS PROFESSORES

Universidade de Brasília
Escola de Gestores
Curso de Pós Graduação Lato Sensu em Coordenação Pedagógica

Estou realizando uma pesquisa para concluir o curso de Pós Graduação Lato Sensu em Coordenação Pedagógica, com o tema ***O trabalho da coordenação pedagógica e as relações de poder na gestão democrática***, cujo objetivo é ***analisar como se dá o trabalho do Coordenador Pedagógico na mediação dos conflitos relativos à organização das rotinas escolares a partir da perspectiva da gestão democrática***.

Para obter êxito neste estudo preciso que o Senhor (a) leia e responda o questionário abaixo, sabendo que as suas respostas serão transformadas em dados e servirão de base para desenvolver o trabalho monográfico. Informo ainda que a sua identificação será mantida em sigilo e as suas respostas poderão aparecer integralmente no trabalho ou no folder que fará parte do mesmo.

Agradeço sua disponibilidade em responder este questionário.

Edriane Andrade Campina
souedri@hotmail.com

1 Sexo:

- masculino
 feminino

2 Idade:

- até 25 anos
 entre 26 e 35 anos
 entre 35 e 40 anos
 acima de 40 anos

3 Tempo de serviço na atual unidade de ensino

- até 05 anos
 entre 06 e 10 anos
 entre 11 e 15 anos
 acima de 15 anos

4 Tempo de magistério na SEEDF

- até 05 anos
 entre 06 e 10 anos
 entre 11 e 20 anos
 acima de 21 anos

5 Você conhece o conteúdo da Lei Nº4.751, de 07 de fevereiro de 2012 do DF?

- conheço
- conheço em parte
- participei da sua construção
- não conheço

6 Você espera que a implementação desta gestão democrática tenha influência na sala de aula?

- sim, muito significativa
- sim, pouco participativa
- não, não haverá mudança significativa
- não tenho opinião sobre o assunto

7 Qual a sua opinião sobre a proposta de gestão democrática para as escolas do Distrito Federal?

8 Cite pelos menos três tipos de conflitos existentes em sua escola no que se refere às relações interpessoais:

9 Sinalize os pontos que você acredita serem essenciais para minimizar os impactos das desavenças escolares?

- trabalho coletivo.
- participação da família na escola.
- poder nas decisões.
- não tenho opinião sobre o assunto.

10 Como o coordenador pedagógico pode colaborar com a descentralização administrativa, pedagógica e financeira?

11 O que você faz para mediar os conflitos existentes na escola?

12 Sinalize as dificuldades encontradas pelo coordenador para mediar os conflitos resultantes das relações interpessoais:

- assistência e participação do gestor e dos professores na construção e no desenvolvimento do Projetos Pedagógico da escola.

- () entrosamento entre professores e gestor.
- () não participação na construção do projeto pedagógico da escola.
- () não tenho opinião sobre o assunto.

13 Como você colabora com a equipe diretiva de sua escola para que ela caminhe na direção da gestão democrática?

APÊNDICE 3 – QUESTIONARIO DESTINADOS AOS PROFESSORES /
EQUIPE DIRETIVA

Universidade de Brasília
Escola de Gestores
Curso de Pós Graduação Lato Sensu em Coordenação Pedagógica

Estou realizando uma pesquisa para concluir o curso de Pós Graduação Lato Sensu em Coordenação Pedagógica, com o tema ***O trabalho da coordenação pedagógica e as relações de poder na gestão democrática***, cujo objetivo é ***analisar como se dá o trabalho do Coordenador Pedagógico na mediação dos conflitos relativos à organização das rotinas escolares a partir da perspectiva da gestão democrática***.

Para obter êxito neste estudo preciso que o Senhor (a) leia e responda o questionário abaixo, sabendo que as suas respostas serão transformadas em dados e servirão de base para desenvolver o trabalho monográfico. Informo ainda que a sua identificação será mantida em sigilo e as suas respostas poderão aparecer integralmente no trabalho ou no folder que fará parte do mesmo.

Agradeço sua disponibilidade em responder este questionário.

Edriane Andrade Campina
souedri@hotmail.com

1 Sexo:

- masculino
 feminino

2 Idade:

- até 25 anos
 entre 26 e 35 anos
 entre 35 e 40 anos
 acima de 40 anos

3 Tempo de serviço na atual unidade de ensino

- até 05 anos
 entre 06 e 10 anos
 entre 11 e 15 anos
 acima de 15 anos

4 Tempo de magistério na SEEDF

- até 05 anos
 entre 06 e 10 anos
 entre 11 e 20 anos
 acima de 21 anos

5 Tempo de atividade como Equipe Diretiva

- até 01 anos
 até 02 anos
 até 03 anos

() acima de 04 anos

6 Você conhece o conteúdo da Lei Nº4.751, de 07 de fevereiro de 2012 do DF?

- () conheço
() conheço em parte
() participei da sua construção
() não conheço

7 Você espera que a implementação desta gestão democrática tenha influência no desempenho do aluno e da escola?

- () sim, muito significativa
() sim, pouco participativa
() não, não haverá mudança significativa
() não tenho opinião sobre o assunto

8 Qual a sua opinião sobre a proposta de gestão democrática para as escolas do Distrito Federal?

9 Cite pelos menos três tipos de conflitos existentes em sua escola no que se refere às relações interpessoais:

10 Sinalize os pontos que você acredita serem essenciais para minimizar os impactos das desavenças escolares?

- () trabalho coletivo.
() participação da família na escola.
() poder nas decisões.
() não tenho opinião sobre o assunto.

11 Como o coordenador pedagógico pode colaborar com a descentralização administrativa, pedagógica e financeira?

12 O que você faz para mediar os conflitos existentes na escola?

13 Sinalize as dificuldades que você visualiza no coordenador quando na mediação de conflitos resultantes das relações interpessoais:

() assistência e participação do gestor e dos professores na construção e no desenvolvimento do Projetos Pedagógico da escola.

- () entrosamento entre professores e gestor.
- () não participação na construção do projeto pedagógico da escola.
- () não tenho opinião sobre o assunto.

14. Como você colabora com a sua escola para que ela caminhe na direção da gestão democrática?

APÊNDICE 4 – QUESTIONARIO DESTINADOS AOS AUXILIARES DE EDUCAÇÃO

Universidade de Brasília
Escola de Gestores
Curso de Pós Graduação Lato Sensu em Coordenação Pedagógica

Estou realizando uma pesquisa para concluir o curso de Pós Graduação Lato Sensu em Coordenação Pedagógica, com o tema ***O trabalho da coordenação pedagógica e as relações de poder na gestão democrática***, cujo objetivo é ***analisar como se dá o trabalho do Coordenador Pedagógico na mediação dos conflitos relativos à organização das rotinas escolares a partir da perspectiva da gestão democrática***.

Para obter êxito neste estudo preciso que o Senhor (a) leia e responda o questionário abaixo, sabendo que as suas respostas serão transformadas em dados e servirão de base para desenvolver o trabalho monográfico. Informo ainda que a sua identificação será mantida em sigilo e as suas respostas poderão aparecer integralmente no trabalho ou no folder que fará parte do mesmo.

Agradeço sua disponibilidade em responder este questionário.

Edriane Andrade Campina
souedri@hotmail.com

1. **Sexo:**
 masculino
 feminino

2. **Idade:**
 até 25 anos
 entre 26 e 35 anos
 entre 35 e 40 anos
 acima de 40 anos

3. **Tempo de serviço na atual unidade de ensino**
 até 05 anos
 entre 06 e 10 anos
 entre 11 e 15 anos
 acima de 15 anos

4. **Tempo de serviço na SEEDF**
 até 05 anos
 entre 06 e 10 anos
 entre 11 e 20 anos
 acima de 21 anos

5. **Você conhece o conteúdo da Lei Nº4.751, de 07 de fevereiro de 2012 do DF?**
 conheço
 conheço em parte

- () participei da sua construção
- () não conheço

6. Você espera que a implementação desta gestão democrática tenha influência nos trabalhos da escola?

- () sim, muito significativa
- () sim, pouco participativa
- () não, não haverá mudança significativa
- () não tenho opinião sobre o assunto

7. Qual a sua opinião sobre a proposta de gestão democrática para as escolas do Distrito Federal?

8. Cite pelos menos três tipos de conflitos existentes em sua escola no que se refere às relações interpessoais:

9. Sinalize os pontos que você acredita serem essenciais para minimizar os impactos das desavenças escolares?

- () trabalho coletivo.
- () participação da família na escola.
- () poder nas decisões.
- () não tenho opinião sobre o assunto.

10. Cite as funções desempenhadas pelo coordenador pedagógico na sua escola?

11. Na sua opinião quais deveriam ser as funções do Coordenador Pedagógico?

12 O que você faz para mediar os conflitos existentes na escola?

13. Sinalize as dificuldades encontradas pelo coordenador para mediar os conflitos resultantes das relações interpessoais:

- () entrosamento entre professores e gestor.
- () não participação na construção do projeto pedagógico da escola.

() não tenho opinião sobre o assunto.

14 Sinalize as dificuldades encontradas pelo coordenador para mediar os conflitos resultantes das relações interpessoais:

- () entrosamento entre professores e gestor.
- () não participação na construção do projeto pedagógico da escola.
- () não tenho opinião sobre o assunto.

15 Como você colabora com a equipe diretiva de sua escola para que ela caminhe na direção da gestão democrática?
