



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 GESTÃO ESCOLAR

### **COORDENAÇÕES COLETIVAS:**

**O planejamento no espaço escolar entre professores e gestores numa escola pública do Distrito Federal**

**Eliane Mendonça dos Santos**

Professora-orientadora Dra. Otília Maria Alves da Nóbrega Alberto Dantas

Professor tutor-orientador Me. Marcos Alberto Dantas

Brasília (DF), Julho de 2014

**Eliane Mendonça dos Santos**

**COORDENAÇÕES COLETIVAS:**

**O planejamento no espaço escolar entre professores e gestores numa escola pública do Distrito Federal**

Monografia apresentada para a banca examinadora do Curso de Especialização em Gestão Escolar como exigência parcial para a obtenção do grau de Especialista em Gestão Escolar sob orientação da Professora-orientadora Dra. Otília Maria Alves da Nóbrega Alberto Dantas e do Professor tutor-orientador Me. Marcos Alberto Dantas.

Brasília (DF), Julho de 2014

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

**Eliane Mendonça dos Santos**

### **COORDENAÇÕES COLETIVAS:**

**O planejamento no espaço escolar entre professores e gestores numa escola pública do Distrito Federal**

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

---

Profa. Dra. Otília Maria Alves da  
Nóbrega Alberto Dantas – UnB/FE/MTC

(Professora-orientadora)

---

Prof. Me. Marcos Alberto Dantas -  
UnB/FACE/ADM

(Tutor-orientador)

---

Profa. Dra. Liliane Campos Machado - UnB/FE/MTC  
(Examinador externo)

Brasília (DF), Julho de 2014

Dedico este trabalho aos meus filhos Vítor, Daniel, Carlos Eduardo e Luís Fernando pela ajuda e compreensão. Especialmente a minha amiga Diana Tavares da Costa, pois me acompanhou do início ao fim na realização deste trabalho.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Diana Tavares da Costa pelo apoio e ajuda considerável na realização deste trabalho, aos professores e gestores do Centro de Ensino Fundamental 33 pela colaboração, disposição e participação.

*“A presença do debate democrático possibilita a produção de critérios coletivos na orientação do processo de planejamento, que por sua vez, incorpora significados comuns aos diferentes agentes educacionais, colaborando com a identificação desses com o trabalho desenvolvido na escola.”*

*Pedro Ganzelli*

## RESUMO

O presente trabalho caracteriza-se como um trabalho de conclusão de curso de pós graduação, cujo título é Coordenações Coletivas: o planejamento no espaço escolar entre professores e gestores numa escola pública do Distrito Federal, cujo objetivo geral é analisar a relevância e as implicações das coordenações coletivas para professores e gestão de uma escola pública do DF. Neste trabalho o projeto político-pedagógico é defendido fortemente como uma construção coletiva e parte dele se direciona aos planejamentos pedagógicos. Por fim, foram feitos estudos e leituras em documentos oficiais, pois a legislação faz parte deste trabalho. A pesquisa desenvolvida foi de caráter exploratório com foco em questionários, entrevistas e análise documental. A análise dos documentos (mais voltada para legislação) conclui-se que as leis são voltadas para que a gestão seja democrática, na qual todos possam participar e os indivíduos da pesquisa defendem esta questão. Na análise dos questionários e entrevistas realizadas com professores e gestão, existem opiniões: convergentes em relação à importância da existência do espaço de coordenação coletiva e divergências com relação ao aproveitamento, a participação dos professores, os assuntos a serem tratados neste espaço e sobre o aproveitamento do que se planeja e se discute para ajudar de alguma maneira o trabalho pedagógico em sala de aula. A partir das análises realizadas percebeu-se que a coordenação coletiva é importante para toda a comunidade escolar, mas as discussões necessitam se intensificar entre professores e gestão para seu melhor aproveitamento no processo ensino-aprendizagem.

Palavras-chave: Coordenação coletiva; Planejamento; Gestão democrática.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	11
Justificativas e Problemática .....	12
Objetivos .....	13
a) Objetivo Geral .....	14
b) Objetivos Específicos .....	14
METODOLOGIA DE PESQUISA .....	15
a) Tipologia de Pesquisa .....	15
b) Área de Abrangência da pesquisa .....	16
c) Definição da Amostra .....	16
d) Procedimentos na coleta de dados .....	16
PLANEJAMENTO ESCOLAR E SUAS DIMENSÕES .....	18
a) Planejar um caminho possível para a melhoria da qualidade do ensino .....	18
b) O planejamento e suas nuances .....	23
c) O professor e o planejamento .....	26
d) Gestão escolar: perfil, atribuições e seu papel no planejamento .....	29
e) Gestão Democrática.....	32
ANÁLISES, RESULTADOS E DISCUSSÕES .....	35
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	45
REFERÊNCIAS .....	47
APÊNDICE .....	50
APÊNDICE A: Questionário com os Professores .....	50
APÊNDICE B: Questionário com a Gestão .....	51
APÊNDICE C: Entrevistas aos professores e à gestão.....	52

## INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, nas grandes metrópoles a vida cotidiana das pessoas apresenta um ritmo frenético, onde não se encontra muito tempo para se planejar ou pensar a respeito de metas a serem alcançadas nos mais diversos assuntos que nos cercam: família, formação profissional, equilíbrio financeiro e outros. Planejar é um exercício que exige tempo, dedicação e disciplina, pois apresenta certos critérios para fazê-lo como: objetivos/metapas, as ações para se conseguir as metas, o tempo/cronograma e a avaliação ao longo do processo. A flexibilidade é uma das questões que deve ser levada em consideração, pois planejar não é o mesmo que o acontecimento em si, ou seja, podem ocorrer variadas situações que favoreçam ou não a realização de um determinado projeto.

Em educação, o planejamento é tema para discussões e pesquisas. Nas escolas públicas do Distrito Federal a coordenação coletiva é um espaço legalmente constituído, para que ocorra reunião coletiva de teor administrativo, pedagógico, social e também pode ser reservada para planejamentos e formação continuada. E este trabalho trata principalmente do aspecto pedagógico e de planejamento, não desmerecendo ou descartando as outras nuances deste espaço.

Analisar a relevância e implicações das coordenações coletivas para professores e gestão de uma escola é o seu objetivo. Na existência da coordenação coletiva a pesquisa busca descrever o que os professores de séries iniciais pensam a respeito deste espaço, verificar junto aos professores e gestores se os planejamentos que acontecem nessas reuniões coletivas de forma que contemplem os alunos de toda a escola e verificar pela ótica dos professores de séries iniciais se os projetos, planejamentos e discussões que acontecem nas coordenações coletivas interferem de alguma forma no trabalho realizado em sala de aula.

Dividido em capítulos que falam primeiro do: planejar um caminho possível para a melhoria da qualidade do ensino – trata da legislação em âmbito federal e estadual sobre planejamento como espaço importante para o desenvolvimento do trabalho escolar, sobretudo a prática de sala de aula e o conceito de coordenação coletiva e o que fala a legislação. Segundo, o planejamento e suas nuances – que trata do conceito de planejamento e principalmente fala sobre o planejamento participativo. Terceiro, trata da relação do professor com o planejamento escolar, ou melhor, na escola – o que tem por trás da ação do planejar e de que forma é

aproveitado o tempo destinado ao planejamento. Logo depois, trata-se do perfil do gestor público na atualidade, suas atribuições e seu papel na realização elaboração e execução do planejamento na instituição escolar. Finalmente, um tópico que fala da Gestão Democrática, suas possibilidades dentro dos cenários: administrativo, político e social. O trabalho abre possibilidades para outras pesquisas e discussões sobre planejamento participativo, gestão democrática e qualidade de ensino.

## **Justificativas e Problemática**

Nas escolas do Distrito Federal o tempo destinado ao planejamento das aulas é de quinze horas semanais para os professores que trabalham quarenta horas, os alunos ficam na escola cinco horas por dia, assistindo as aulas dos componentes curriculares obrigatórios (Matemática, História, Geografia, Ciências, Educação Artística, Educação Física, Português e outros). No Centro de Ensino Fundamental 33 não é diferente, as coordenações são destinadas ao planejamento, mas também a formação continuada em serviço, ao reforço escolar aos informes da escola, Secretaria de Educação, dos cursos, fóruns de discussões e outros. Um dia deste espaço de coordenação é reservado para a reunião com todos os profissionais da instituição.

A Escola Classe 44 foi fundada em dez de agosto de mil novecentos e oitenta e um. Está localizada na QNP 12- Área Especial, no setor P Sul, na cidade de Ceilândia. Surgiu para oferecer aos moradores do novo assentamento o direito de estudar próximo de casa. Ao longo dos anos ofereceu os níveis: Educação Infantil, Ensino Fundamental (do 1º ao 7º ano); e modalidades de ensino: EJA, Ensino Especial. A escola sempre se adequou às necessidades da comunidade. Neste ano (11/04/13) a escola passou a ser o Centro de Ensino Fundamental 33, atualmente atende alunos do 3º ao 8º ano e para o ano que vem: do 4º ao 8º ano, a meta é para que se atendam somente os alunos das séries finais do Ensino Fundamental.

É composta de 20 salas de aula, sendo que uma delas está sendo utilizada como Sala de Recursos (atendimento aos alunos com Necessidades Especiais) e outra foi transformada em Laboratório de Informática (está desativado por falta de equipamentos), tem uma Sala de Leitura, Secretaria, outras salas (direção, coordenação, dos professores, dos vigias, copa, depósito, sala dos servidores da limpeza), uma cantina, refeitório, duas quadras e os banheiros.

Os projetos desenvolvidos na escola são: Projeto de Leitura: este surgiu a partir da necessidade de desenvolver o hábito de leitura nos alunos; Concurso de Poesia e Desenho: a intenção deste projeto é estimular a produção escrita dos alunos de uma forma prazerosa e espontânea; Aprender pode ser divertido- resgatando brincadeiras e jogos: o principal objetivo deste projeto é resgatar a criatividade e o prazer do brincar. Esses são projetos considerados os mais importantes que elaboramos e quando surge à necessidade, nos propomos a desenvolver para atender as especificidades. Todos estes projetos foram pensados e discutidos nas coordenações coletivas entre os professores, coordenação pedagógica e gestão. Normalmente quem planeja as reuniões e as conduz é a gestão.

Essa pesquisa instiga o pensar coletivo, o planejamento, a preocupação com a qualidade de ensino dos alunos nas escolas públicas do Distrito Federal. Atualmente estão sendo revistos conceitos de gestão e planejamento, nas esferas governamentais e conseqüentemente leva a reflexão aqueles que trabalham nas instituições de ensino – gestores escolares, professores, alunos e comunidade.

Diante do exposto surge o seguinte questionamento: Qual é a relevância das Coordenações Coletivas no espaço escolar entre os professores e gestores numa Escola Pública do DF? Será que realmente é uma Coordenação Coletiva? O que acontece nas Coordenações Coletivas reflete na prática de sala de aula dos alunos?

## **Objetivos**

Os objetivos constituem a *finalidade* de um trabalho científico, ou seja, a *meta* que se pretende atingir com a elaboração da pesquisa. São eles que indicam o que um pesquisador realmente deseja fazer. Sua definição clara ajuda em muito na tomada de decisões quanto aos aspectos metodológicos da pesquisa, afinal, temos que saber o que queremos fazer, para depois resolvermos como proceder para chegar aos resultados pretendidos.

**a) Objetivo Geral**

Analisar a relevância e implicações das Coordenações Coletivas para professores e gestão de uma Escola Pública do DF.

**b) Objetivos Específicos**

- ⇒ Descrever o que os professores de séries iniciais e gestão de uma escola pública do DF pensam a respeito do espaço de coordenação coletiva;
- ⇒ Verificar se o planejamento dos projetos e atividades pedagógicas que abrangem todos os alunos acontece nas coordenações coletivas;
- ⇒ Verificar pela ótica do professor de séries iniciais se os projetos, planejamentos e discussões que acontecem nas coordenações coletivas interferem de alguma forma no trabalho realizado em sala de aula.

## **METODOLOGIA DE PESQUISA**

### **a) Tipologia de Pesquisa**

Para analisar a relevância e implicações das Coordenações Coletivas para professores de Atividades e gestão de uma Escola Pública do DF e como acontece o planejamento neste espaço, foi escolhida a abordagem de pesquisa quantitativa, pois foi feita através de questionários com perguntas pré definidas, claras e objetivas. De acordo com Gil (2002, p. 131) “nos levantamentos, contudo, a preocupação do pesquisador é a de descrever com precisão essas características, utilizando instrumentos padronizados de coleta de dados, tais como questionários e formulários, que conduzem a resultados de natureza quantitativa.” A análise de conteúdo foi utilizada como forma de análise quantitativa, utilizando suas técnicas, por haver nos questionários há questões abertas, para Bardin (2011, p. 36):

Análise de conteúdo (seria melhor falar de análises de conteúdo) é um método muito empírico, dependente do tipo de interpretação que se pretende como objetivo. Não existe coisa pronta em análise de conteúdo, mas somente algumas regras de base, por vezes dificilmente transponíveis. A técnica de análise de conteúdo adequada ao domínio e ao objetivo pretendidos, como é o caso do escrutínio próximo da decodificação e de respostas a perguntas abertas de questionários cujo conteúdo é avaliado por temas.

A pesquisa também tem uma abordagem qualitativa, pois serão feitas observações e anotações durante as coordenações coletivas quando as pessoas que participam não estão sendo monitoradas. A coleta se dará de acordo com a intuição, experiência e visão particular de cada participante, para Gil (2002, p. 41):

Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado.

Além das observações e registros das mesmas, algumas perguntas dos questionários terão perguntas subjetivas, onde os entrevistados poderão expor suas opiniões de acordo com as impressões individuais, garantindo à pesquisa os mais variados olhares, para corroborar ou não com as hipóteses levantadas.

## **b) Área de Abrangência da pesquisa**

O público alvo da pesquisa é composto por professores de Atividades (Pedagogos) da Secretaria de Educação do Distrito Federal, lotados no Centro de Ensino Fundamental 33 de Ceilândia. A escola atende a duas realidades distintas no turno matutino atende ao 6º, 7º e 8º anos e no turno vespertino aos 3º, 4º, 5º e 6º anos.

## **c) Definição da Amostra**

O corpo docente é composto por dois grupos sendo eles: professores de disciplinas específicas e professores pedagogos que atual em turmas em séries finais e iniciais do Ensino Fundamental, respectivamente.

Na escola o maior número de professores, são aqueles que atuam nas áreas específicas: Geografia, História, Matemática e outros, incluindo a diretora (História) e o vice-diretor (Língua Portuguesa). No entanto, o público alvo da pesquisa foi os professores de Atividades, pois a pesquisadora apresenta conhecimentos que facilitam o estudo, além de fazer parte dessa realidade - ensino nas séries iniciais do Ensino Fundamental.

## **d) Procedimentos na coleta de dados**

O procedimento metodológico da pesquisa iniciou-se com o levantamento de informações e dados, através de pesquisa documental, além de perguntas informais feitas a gestão da escola. A escolha pelo questionário foi feita devido além de outras questões, por sua praticidade e objetividade, como afirma Gil (2002, p. 115) “pode-se verificar que o questionário constitui o meio mais rápido e barato de obtenção de informações, além de não exigir treinamento de pessoal e garantir o anonimato”. Foram feitos diferentes questionários (anexos 1 e 2), tendo algumas questões comuns em todos, mas outras questões que se referiam somente à função específica de cada profissional, no caso: professor e gestão.

A entrevista é necessária nesta pesquisa, por se tratar de um instrumento que possibilita maior flexibilidade, sem contar que o entrevistador pode deixar o entrevistado mais à vontade sem comprometer a relevância deste instrumento e extrair material importante para confiabilidade da pesquisa feita. A escolha das

perguntas para entrevista exige certos cuidados, segundo Gil (2002, p. 117) “a estratégia para realizações de entrevistas em levantamentos deve considerar duas etapas fundamentais: a especificação dos dados que se pretendem obter e a escolha e formulação das perguntas”. As entrevistas (anexo 3) serão feitas com três membros da direção, e com cinco professores de Atividades da instituição de ensino. A aplicação dos questionários deverá ser feita em horários e data oportuna verificada junto à gestão da escola e com os professores, os quais participarão da pesquisa. A pesquisadora deixará marcado uma data para a entrega.

As entrevistas serão marcadas com os professores e gestores com antecedência, de acordo com a disponibilidade de tempo de cada participante. Ressalvo que tanto para o entrevistador como para o entrevistado se faz necessário um tempo maior do que destinado às respostas dos questionários, pois se tratar de uma entrevista estruturada que possibilita variação de tempo para sua realização. As entrevistas serão gravadas e posteriormente transcritas integralmente para que ocorra a análise.

## PLANEJAMENTO ESCOLAR E SUAS DIMENSÕES

### a) Planejar um caminho possível para a melhoria da qualidade do ensino

Neste capítulo conversaremos sobre planejamento que é um assunto que tem seu espaço no mundo contemporâneo, percebemos que a nossa realidade atual exige de todos, certa disciplina e planejamento para os mais variados assuntos e nas mais diversas estâncias sociais e governamentais. Para Vasconcelos (2006, p.14) “planejar é uma atividade que faz parte do ser humano (...)”. Segundo Silva (acesso em 04/01/2014):

Diferentes conceitos e práticas de planejamento encontram-se intrinsecamente vinculados à categoria trabalho em suas múltiplas configurações e às diferentes formações sociais. Nesse sentido o planejar remete à própria evolução humana e o processo civilizatório. (SILVA, acesso em 04/01/14).

Somos seres sociais, que de alguma maneira faz com que o planejamento esteja culturalmente posto. O planejamento acontece de uma necessidade ou desejo, inclui pequenas tarefas do dia a dia como: ir ao clube, fazer compras, limpar a casa, fazer uma refeição, enfim planejamos sempre, faz parte da nossa rotina. Planejar muitas vezes exige conhecimento prévio (do objeto, tema, outros), objetivo ou meta a ser alcançada, disciplina e ao mesmo tempo flexibilidade para mudar as estratégias, caso seja necessário.

Na área educacional o planejamento é palco para grandes discussões, segundo Vasconcelos (2006) os professores relatam que: não é possível planejar – realidade é muito dinâmica, não há condições, não tem jeito mesmo; do jeito que o planejamento vem sendo feito não funciona – é inútil, o processo não acontece, falta compromisso limita o trabalho, é muito complicado, é fora da realidade, não é participativo; não é necessário planejar.

Está é uma realidade em muitas escolas brasileiras, os professores tem pouco tempo destinado para o planejamento e muitas vezes, os coordenadores cobram e não ajudam, outras vezes orientam ou apontam caminhos viáveis para que a prática pedagógica aconteça por meio de um bom planejamento. Mas temos questões mais profundas como a profissionalização que ocorre com estudos, debates, troca de experiências e vivências diferenciadas – sair do tradicional, inovar, busca de novos olhares, repensar, reavaliar e reaprender, mas infelizmente não

chegamos nessa profissionalização, pelo menos não é uma realidade para a maioria dos educadores. O que se propõe é a participação de todos – alunos, pais, gestores, professores e demais funcionários da escola – de forma democrática com trocas de ideias, pensamentos, sugestões e ações que culminam na distribuição de atividades e/ou funções divididas entre os agentes de transformação, ou seja, o trabalho se torna menos cansativo, pois existe um grupo trabalhando em prol do mesmo objetivo. Para Silva:

A participação é hoje uma ideia, uma força e uma palavra-chave. Apesar de as recomendações sobre a temática terem começado a aparecer no Brasil por volta da década de 1970, ela foi implementada e mais fortemente estimulada pelo próprio Estado da década de 1990 (SILVA, apud VEIGA 1998, p. 67).

Mas o planejamento do professor faz diferença, e a sua responsabilidade é determinada na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei nº 9.394/96) no Art 13. Cabe aos docentes: item V- ministrar os dias letivos e horas-aula estabelecidos, além de participar integralmente dos períodos dedicados ao planejamento, à avaliação e ao desenvolvimento profissional. Ao longo da história da educação deste país aconteceram mudanças para melhorar as condições de trabalho dos professores e em prol de uma educação de qualidade.

Nas décadas de 80 e 90 nas escolas do Distrito Federal a carga horária do professor de 40 horas se dividia em: 32 horas de regência e 8 horas para o planejamento. Considerando que o docente trabalhava muitas vezes com séries e turmas diferentes que exigiam intervenções pedagógicas distintas, este tempo se reduzia a 4 horas semanais para cada turno, diante desta realidade o planejamento ficava comprometido.

A ampliação do tempo destinado à regência e ao planejamento se deu a partir de 1996, com os projetos de turmas de Reintegração (projeto com alunos repetentes), no ano seguinte a ampliação ocorreu em todas as unidades escolares do DF, assim os alunos passaram a ter cinco horas de aula diariamente. As mudanças na educação do DF ocorreram na gestão do Governador Cristovam Buarque de Holanda (1995-1999), iniciou-se cursos de formação continuada, ampliou-se o tempo para a permanência dos alunos na escola e também para o planejamento das aulas, a comunidade escolar passou a ser convidada para participar não só das reuniões de pais, mas também a opinar sobre os projetos, mesmo de forma tímida, corroborando com a LDB Art 3º, item VIII – “princípio da

gestão democrática no ensino público, na forma desta lei e da legislação dos sistemas de ensino”. Com as mudanças feitas a partir de 1995, o planejamento passou a ter tempos e espaços mais expressivos. A Portaria nº 29, de janeiro de 2013 (Diário Oficial do DF, 1/02/13, p. 10), dispõe no capítulo I, anexo I, item 3 que:

Para os professores regentes que atuam 40 (quarenta) horas semanais, no turno diurno, com jornada ampliada na Educação Infantil, no Ensino Fundamental- Anos Iniciais e na Educação Especial, inclusive o professor intérprete educacional, a coordenação pedagógica dar-se-á no turno contrário ao da regência totalizando 15 (quinze) horas semanais. (A Portaria nº 29, de janeiro de 2013 - Diário Oficial do DF, 1/02/13, p. 10, capítulo I, anexo I, item 3).

Dispõe no capítulo I, anexo I, item 3 e subitem “a” que: “às quartas-feiras serão destinadas à coordenação coletiva na unidade escolar”. No Distrito Federal, os docentes tem 15 horas semanais destinadas ao planejamento – e também espaço destinados à formação continuada (cursos, reuniões com foco nos estudos e discussões), além das atividades corriqueiras dos planos de aula e às 25 horas restantes à regência. De acordo com o Regimento Escolar das Instituições Educacionais da Rede Pública de Ensino do DF (2009), no Art 9º. São responsabilidades da equipe gestora, item VIII- “distribuir a carga horária dos professores segundo as normas estabelecidas pela Secretaria de Estado de Educação”.

As coordenações são planejadas da seguinte forma para os professores (carga horária de 40h- professores de séries iniciais): segunda-feira- planejamento para as aulas individualmente, podendo ser realizado fora do ambiente escolar; terça-feira – planejamento em grupo (entre os professores com turmas do mesmo ano); quarta-feira – coordenação coletiva; quinta - feira – curso de formação continuada, fora da instituição de ensino; sexta-feira - destinado ao planejamento para as aulas individualmente, podendo ser realizado fora do ambiente escolar, mas o professor pode ser convocado caso a instituição necessite.

De acordo com o Regimento Escolar das Instituições Educacionais da Rede Pública de Ensino do DF (2009), no Art 9º “São obrigações e responsabilidades da equipe gestora: item XI- velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente” e item XVI- “acompanhar sistematicamente o processo de ensino-aprendizagem dos alunos da instituição educacional”.

Algumas considerações importantes sobre o cronograma das coordenações: A carga horária é dividida igualmente - três horas diariamente e não é flexível. As

mudanças ocorrem com relação ao horário de chegada e saída – o horário de almoço pode ser negociado, se alguns almoçam em casa podem tirar duas horas de almoço e os que moram distantes em uma hora. Salvo dia de coordenação coletiva – o horário deve ser igual para todos.

As coordenações coletivas normalmente são planejadas pela gestão e coordenação da escola. Normalmente são dados os informes administrativos, pedagógicos e outros. Descreverei com maior entusiasmo sobre a coordenação coletiva, a seguir.

Nas coordenações coletivas todos os professores estão presentes, isto é muito interessante, porque existe uma cultura entre os profissionais e até mesmo recomendações da equipe gestora e coordenação para que se possível, não marquem consultas médicas ou tirem Abonos<sup>1</sup>, TRES<sup>2</sup> neste dia, ressalto que são recomendações. Segundo, Silva (2009, p. 1)

A construção da gestão democrática da educação exige que aprofundemos, cada vez mais, nossas reflexões e nossos fundamentos sobre a participação, seus significados, suas dimensões e suas características. Como gestor na escola ou no sistema de ensino, você sabe dos grandes desafios que precisam ser enfrentados de modo a viabilizar a participação dos diferentes segmentos na organização da escola.

Há variedades de assuntos para serem tratados neste dia, sempre de acordo com as demandas administrativas, pedagógicas, de formação (textos, discussões, cursos...) e até mesmo de resolução de conflitos em geral. Existem outras demandas previstas no Calendário Escolar da Secretaria de Estado de Educação (2013), como: Avaliação Pedagógica do Semestre/da Comunidade Escolar (Dia Letivo Temático), Semana de Educação para Vida (Lei nº 11.988/2009), Dia Nacional de Luta da Pessoa com Deficiência (Lei nº 11.133/2005), Dia Nacional de Consciência Negra (Lei nº 10.639/2003). Segundo Silva s.d. (sem data) que afirma que o que o planejamento educacional passa por três estâncias diferentes; da Secretaria de Estado de Educação, da escola e da sala de aula. As intenções do governo são boas com relação à inserção de temas importantes no Calendário Escolar, pois há uma política de conscientização da população e principalmente com a nova geração. Precisa-se romper disseminar preconceitos, discriminação com relação aos negros e os portadores de necessidades especiais. Outros temas são incluídos no

---

<sup>1</sup> De acordo com a Lei nº 1.303, de 16/12/1996.

<sup>2</sup> De acordo com a Lei Federal 9.504 de 30/09/1997

planejamento, mas não de forma tão implícita e contundente como: sustentabilidade, cidadania, valores sociais, pluralidade cultural, saúde, educação sexual e outros.

A Equipe de Atendimento a alunos Portadores de Necessidades Especiais e o Serviço de Orientação Pedagógica, também planejam algumas reuniões (com foco no planejamento) e de acordo com a necessidade do grupo: trazem textos, legislação, ajudam esclarecer algumas dúvidas, sugerem atividades, propõem projetos e etc. A Gerência Regional de Ensino também utiliza este espaço quando necessita, mas com agendamento prévio para não atrapalhar o andamento das atividades propostas.

É nas coordenações coletivas que a construção, execução e avaliação do Projeto Político Pedagógico acontecem, também a elaboração de projetos que surgem de acordo com a necessidade, como: indisciplina, desenvolver e/ou melhorar habilidades de leitura, escrita, cálculo, atividades esportivas artísticas e outros. Na parte de formação podem ser realizadas oficinas de jogos, leitura, estudo e discussões de textos que possam colaborar com o processo ensino-aprendizagem e outros.

Uma demanda que preocupa toda a rede escolar pública do DF é a alfabetização. Os professores alfabetizadores são uma espécie de “meninas dos olhos” de todos, pois é a base: um aluno bem alfabetizado significa uma boa base para a continuação do trabalho. Cursos para alfabetizadores não faltam na rede, eles tem atenção dos coordenadores e grupos de gestão; e mais tem polos de atendimento chamados CRAs – Centros de Referência em Alfabetização.

O CRA é um projeto para atender e melhorar a qualidade do ensino/alfabetização, considerando O Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa (PNAIC) parceria entre a Secretaria do Estado de Educação do Distrito Federal (SEDF) e o Governo Federal/Ministério da Educação (MEC) que prevê orientadores de estudos para formar e acompanhar a prática pedagógica dos professores do Bloco I do 2º Ciclo de Aprendizagem e classes multisseriadas, Resolve:

Art. 3º O professor a ser disponibilizado para atuar como Coordenador Pedagógico Articulador do Centro de Referência em Alfabetização (CRA) junto com as demais unidades escolares que atendem ao Bloco I do 2º Ciclo de Aprendizagem e classes multisseriadas, deverá o professor Classe A, de atividades com formação em Pedagogia ou outras licenciaturas, com experiência docente de no mínimo 1 ano em alfabetização preferencialmente com o Curso Pró-letramento.

§ 4º O planejamento do trabalho pedagógico do Centro de Referência em Alfabetização (CRA) deverá ser integrado ao plano de ação do Pacto

Nacional pela Alfabetização na Idade Certa (PNAIC) na Secretaria do Estado de Educação do Distrito Federal (SEDF), a partir da formação que se dará na Universidade de Brasília (UnB), garantindo o encontro semanal/estudo de modo a realizar a formação dos professores e acompanhar a prática pedagógica nas unidades escolares, tendo em vista o cotidiano as sala de aula. (DIÁRIO OFICIAL (Distrito Federal), nº 50. 11/03/013. p. 11).

O esforço tem reunidos os governos estaduais e federais, gerências de educação, gestores, coordenadores, professores articuladores e professores regentes em prol da educação com foco na alfabetização. Constitui-se numa rede de esforços: planejamento, formação, fornecimento de materiais e investimento financeiro. Não se sabe dos resultados, talvez parciais, de todo esse trabalho, mas espera-se que seja algo positivo. Assim podemos voltar a acreditar na importância do planejamento.

## **b) O planejamento e suas nuances**

Na vida, como no trabalho educativo podem existir várias formas de pensar na organização do que se quer atingir, ou seja, o planejamento não é algo inflexível, pode ser dinâmico e mutável de acordo com as circunstâncias ou mudanças de objetivos. Assim como os acontecimentos do dia a dia que podem perfeitamente ser inesperados, o planejamento pode não acontecer como desejamos e preparamos, mas estes percalços não são motivos para paralisar o importante exercício de planejar, pois a antecipação das nossas ações cotidianas e dos nossos objetivos faz diferença na qualidade daquilo que nos propomos realizar.

O modo como o professor pensa a educação influencia no modo como planeja suas aulas. No final dos anos noventa, as Escolas Normais – escolas técnicas para formação de professores estavam fechando. Os planos de aula nos cursos de magistérios eram minuciosos, cheios detalhes, tinham: objetivos (gerais e específicos), motivação, desenvolvimento, conclusão, cronograma, recursos materiais. Mas apesar do curso de magistério ter sido extinto o modelo do plano de aula permaneceu. Sem contar os planos de curso eram cansativos sem objetividade. Para Vasconcelos (2006, p. 29) esta é uma tendência tecnicista de educação, o planejamento era a solução para os problemas, dava ênfase à racionalidade, buscava-se uma rígida sequência e a ordem lógica pra tudo.

A falta de objetividade é um problema quando se quer ou precisa elaborar planos de aula, de curso. Então tem aqueles que optam por fazer planos mais

práticos. Segundo Vasconcelos (2006, p. 29) “o ‘planejamento’ pedagógico do professor no sentido tradicional, a rigor, não era bem planejamento; era muito mais um estabelecimento de um ‘roteiro’ que se aplicaria fosse qual fosse a realidade”.

Provavelmente há professores que não utilizam nem um tipo de roteiro, plano de aula, quanto mais um planejamento; aqueles que simplesmente seguem as páginas do livro didático ou tiram cópia do currículo - transformando-o em roteiro de trabalho, ou seja, tem aqueles que só colocam o que realizaram durante uma aula ou durante o ano todo no diário de classe ou no preenchimento dos boletins e formulários formais. Talvez isso aconteça com o professor por falta de tempo, de condições de trabalho ou até mesmo por estar desmotivado, por não acreditar em mudanças reais. A falta de conhecimento sobre o planejamento como forma de trabalho deve contribuir para sua desmotivação, pois o planejar não ser pode considerado como conhecimento científico, no entanto, o estudo sobre o assunto é bastante interessante, Para Azanha, apud Silva, (acesso em 04/01/2014, p. 2):

O significado do termo planejamento é muito ambíguo, mas no seu trivial compreende a ideia de que sem um mínimo de conhecimentos das condições existentes numa determinada situação sem um esforço de previsão das alterações possíveis dessa situação, nenhuma ação de mudança será eficaz e eficiente, ainda que haja clareza a respeito dos objetivos dessa ação. Nesse sentido trivial, qualquer indivíduo razoavelmente equilibrado é um planejador. [...] Não há uma ciência do planejamento, nem mesmo há métodos de planejamento gerais e abstratos que possam ser aplicados à variedade de situações sociais independentemente de considerações da natureza política, histórica, cultural, econômica etc.

Na formação do professor, nos componentes curriculares dos cursos de Pedagogia o estudo sobre o planejamento deveria ter ênfase, assim os educadores talvez se sentissem mais seguros para a prática do planejar. Para Silva (acesso em 04/01/2014, p. 2):

É, portanto, imprescindível reconhecer a relevância e a complexidade dos estudos e pesquisas no campo da gestão educacional (escolar) que abarcam as diferentes concepções e práticas de planejamento. [...]. O desafio é pensar na especificidade do conceito de planejamento no campo educacional e na reflexão quanto às implicações de transposições lineares não reflexivas de teorias e práticas de planejamento não condizentes com os fins da educação e o papel social das escolas.

Percebemos que o planejamento foi visto como algo cansativo, difícil de fazer e de forma mecanizada. Tudo que é imposto sem a compreensão do porquê de determinada demanda, se torna um fardo, uma obrigação, sem sentido e então

surtem os questionamentos: Pra quê? Como fazer? Será que vai dar certo? Em que momento devo fazer?

Mudar comportamentos e hábitos exige esforço, compromisso, vontade e ânimo. Lidar com pessoas, ensinar, educar e aprender não é tarefa fácil. Há uma concepção de planejamento que propõe a participação de todos aqueles envolvidos na comunidade escolar incluindo pais, demais funcionários da escola e as pessoas que querem colaborar de alguma forma com o planejamento, atividades desenvolvidas, enfim com a educação. O planejamento participativo é uma tendência, pois é na troca de: ideias, opiniões, experiências, conhecimentos e práticas que se pode constituir a identidade da comunidade e construir um bom planejamento. Para Silva, (acesso em 04/01/2014, p.4), O planejamento participativo no âmbito da escola implica reavivar continuamente o processo de reflexão e ação da coletividade (da comunidade escolar). implica ainda a busca da identidade institucional, ou seja, da identidade construída e reconstruída pela coletividade.

A participação das pessoas deve ser pautada em prol de um bem comum, que no caso da escola, acredita-se ser a formação das crianças e adolescentes em todos os aspectos possíveis: social, cognitivo, moral, motor, filosófico, político e outros. Reunir-se para planejar pode ser a forma mais prática e viável de iniciar a interação, ser utilizado como estratégia de distribuição de funções e tarefas dentre os agentes de mudança e participação.

Esta perspectiva rompe com o planejamento funcional ou normativo das duas concepções anteriores, onde as práticas do professor e da escola são vistas como isoladas em relação ao contexto social. Aqui o planejamento é entendido como um instrumento de intervenção no real para transformá-lo na direção de uma sociedade mais justa e solidária. (Vasconcelos 2006 p. 31).

Com essa prática pode-se aprender e reaprender a planejar e ao fazê-lo, descobrir que não é tão difícil assim. Sair da realidade de costume gera desconforto e insegurança, mas o conhecimento e a vontade de querer fazer diferente pode mudar a história de muitos e quem sabe da sociedade.

### c) O professor e o planejamento

A relação do professor com a ação de planejar e como funciona o espaço e tempo destinado ao planejamento, nas escolas públicas da Secretária de Estado de Educação do DFse reduz, muitas vezes ao planejamento diário (sem metas a longo ou médio prazo) e pelos relatórios. Levando em consideração o tempo que se tem na carga horária, a participação dos professores não pode reduzir-se somente cumprir com os planos de ensino, preenchimento de diários, relatórios e cumprir o plano curricular, de forma que o trabalho do educador se torne algo automatizado.

Para Vasconcelos (2006, p. 25) “a situação de alienação se caracteriza pela falta de compreensão e domínio nos vários aspectos da tarefa educativa”. A formação do docente não o coloca a frente da realidade que vai enfrentar quando assumir a sala de aula, principalmente nas escolas públicas: a clientela é diversificada (famílias desajustadas, alunos que sofrem privação sócio- cultural e econômica, mas tem aquelas famílias de classe média que preferem os filhos no ensino público), trabalhar em prédios sucateados, falta de materiais, salas superlotadas e às vezes viver com medo, devido a lugares que sofrem ação daqueles que estão à margem da sociedade, chamados de marginais.

Diante de situações são adversas com relação ao seu trabalho e juntamente com falta de incentivos (financeiros, de bons materiais e cursos de formação, por exemplo), a tomada de consciência do professor pode acontecer ou não, conforme descreve Vasconcelos (2006, p. 25):

Percebemos que ao educador falta a clareza com relação à realidade em que ele vive, não dominando, por exemplo, como os fatos e fenômenos chegaram ao ponto em que estão hoje (dimensão sociológica, histórico-processual); falta clareza quanto à finalidade, daquilo que faz: educação para quê, a favor de quem, contra quem, que tipo de homem e de sociedade formar, etc (dimensão político-filosófica).

No Distrito Federal o professor para atuar nas escolas públicas, passa por uma seleção em concurso público (prova de conhecimentos específicos e gerais), não há prova de títulos e nem exames psicotécnicos. A Secretaria de Estado de Educação exige alguns exames de saúde, dentre eles acuidade auditiva e se há problemas na fala. Ao assumir o cargo, o professor é obrigado a participar de um curso - uma espécie de conhecimentos básicos sobre a função e seus direitos.

Ao chegar à escola, o educador se depara com a organização da instituição escolar, pela qual escolheu ou foi enviado, então ele precisa se apropriar do projeto Político Pedagógico da escola e saber junto aos colegas de trabalho (professores, coordenadores, gestão e demais funcionários) qual é o perfil da comunidade e ter uma ideia de como iniciar o seu trabalho.

Falta clareza (...) à sua ação mais específica em sala de aula (dimensão pedagógica). Efetivamente, faltando uma visão de realidade e de finalidade, fica difícil para o educador operacionalizar alguma prática transformadora, a que não sabe onde está, nem pra onde ir. (Vasconcelos 2006, p. 25).

Os grupos gestores podem e devem fazer esse trabalho de acolhimento, às vezes isto acontece não só quando os professores são recém-chegados na Secretária de Estado de Educação, mas quando ocorrem mudanças de professores de uma escola para outra de escola. Cada escola tem uma realidade diferente, os coordenadores tem um papel importante nesta etapa apresentar ao educador em que universo ele está chegando e a forma como ocorrem os planejamentos, reuniões e até mesmo o espaço físico, os materiais disponíveis e conhecer os demais profissionais que podem colaborar coma realização do seu trabalho. E uma das apresentações mais importantes é a do Projeto Político Pedagógico, é imprescindível a sua leitura e de como foi construído.

Com essas apresentações o educador terá certa segurança para começar a se sentir pertencente à comunidade escolar, claro que se trata de um caminhar. Acontece que quando o professor já está ciente de suas atribuições ele se depara com certas dificuldades.

Percebemos que mesmo com o tempo ampliado, o professor ainda reivindica tempo reservado para o seu planejamento de ensino. São muitas demandas: da instituição de ensino, das políticas educacionais do Estado e também da própria comunidade (temas ligados às questões sociais). Sobra pouco tempo e espaço para o docente se dedicar ao processo de ensino-aprendizagem. Além de todas as questões já abordadas tem as tarefas de registros: diários de classe, relatórios, boletins e formulários de levantamentos da Secretaria de Educação que sempre aparecem, para pesquisas, traçar perfil dos educadores e outros.

No entanto, o planejamento acontece, pois os coordenadores tem a função de orientar os professores neste trabalho. Segundo o Regimento Escolar das

Instituições Educacionais da Rede Pública de Ensino do DF (2009), no seu Art. 21. O coordenador Pedagógico deverá: item IX – “propor ações educativas que visem ao avanço de estudos e a recuperação do processo de ensino e aprendizagem”.

No início do ano letivo, normalmente é cobrado o plano de curso – este é anual e dividido em quatro bimestres, neste deve ter a participação de todos, porque existem eventos (Dia da Pessoa com Deficiência, Dia da Consciência Negra, Festa Cultural, Feira de Ciências etc.) em que todos participam. Dentro do plano de curso são colocados os currículos a serem trabalhados ao longo do ano- há professores que seguem o livro didático, há outros que seguem o currículo da forma sequencial, outros trabalham de acordo com as indagações e dúvidas dos alunos, existem professores que elaboram pequenos projetos interdisciplinares e/ou temáticos e envolvem todos os componentes curriculares e seus conteúdos.

A realidade da escola é muito dinâmica e frenética, o dia a dia de sala de aula exige criatividade, disciplina e organização, o professor se vê trabalhando de forma mecânica, cada dia tem um desafio, uma reunião, discussão, curso, preenchimento de diário, atendimento a algum pai ou responsável e o planejamento, pois sempre tem alguém cobrando, pode ser uma cobrança do próprio ou de terceiros.

Como cada escola é uma realidade, acredita-se que existam aquelas em que o planejamento acontece de forma coletiva. Posso afirmar que o professor sozinho não consegue fazer este trabalho de estruturar o planejamento em coletividade, a gestão tem um papel fundamental deste processo. O educador necessita de suporte, conforme cita Pazeto, apud Silva (2009 p. 2):

A ideia de gestão contém a concepção de coordenação e de participação. A participação constitui um dos componentes indispensáveis da gestão, particularmente quando ela é fruto do quadro de atores, quando ela é da sua atuação responsável. A diversidade de formas de participação e a intensidade com a qual ela é exercida correspondem ao grau de identificação e de comprometimento dos integrantes com a missão e com o projeto da instituição. A solidariedade, a reciprocidade e o compromisso são valores que justificam a participação do processo de gestão.

Hoje a formação do educador, principalmente no curso de Pedagogia, proporciona ao profissional uma visão mais crítica sobre sua realidade ou pelo menos o instrumentaliza a analisar algumas situações. Pois a formação universitária por mais que não seja a ideal ou suficiente - não entraremos nessa discussão aqui, oferece situações de discussões e análises que são certamente diferentes de um

ensino técnico. Os professores saem da faculdade preparados, acredito, para um bom diálogo.

#### **d) Gestão escolar: perfil, atribuições e seu papel no planejamento**

A gestão escolar pública é percebida: pelo perfil dos seus dirigentes e suas possíveis contribuições no seu modo de trabalhar na execução dos planejamentos - administrativo, financeiro e pedagógico, bem como pela sua prática - gestão democrática. A administração pública está cada vez mais exigente com a seleção dos seus funcionários. Para Bobbio, Pasquino, Matteucci (1991), o estado contemporâneo se manifesta de forma subjetiva, mas de maneira quase presente, através de exigências de competências dos funcionários para exercerem suas funções burocráticas.

Referimos-nos sobre prestação de serviço ao público, por funcionários públicos, sendo a população pagadora dos salários desses funcionários, pago indiretamente através dos impostos arrecadados das mercadorias, serviços, produção industrial e outros.

De acordo com a Constituição da República Federativa do Brasil (1998) elegemos os grandes administradores: presidente, governadores, prefeitos para administrar os profissionais que fazem o trabalho diretamente com a sociedade civil. Estes grandes administradores precisam executar as leis que são escritas pelos deputados federais, estaduais e senadores e também os vereadores nos municípios. Na verdade o poder do Estado é indiscutivelmente presente em toda forma de atuação nos cargos ou funcionários das repartições públicas.

Já nas escolas públicas federais e estaduais eram indicações de políticos os cargos de diretores e vice-diretores, e isto ocorriam até os anos 90. Na década de 1990 ocorreram algumas mudanças e os diretores passaram a ser escolhidos por votos diretos da comunidade escolar – pais, responsáveis, alunos matriculados frequente acima de 13 anos, professores e funcionários da instituição escolar - mas iniciou-se de maneira tímida, somente em alguns estados (Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Mato Grosso do Sul e Distrito Federal). Outras formas são utilizadas: concurso público, eleição de forma indireta feita por colegiados ou conselhos escolares.

Independente de como o gestor seja indicado ou eleito ele tem atribuições, mas é claro que podemos ter vários enfoques dependendo desse processo: o professor indicado pode se colocar totalmente como uma espécie de cabo eleitoral, o gestor eleito direta ou indiretamente pela comunidade, trabalhará de forma mais autônoma do Estado, mas com certeza a comunidade o acompanhará mais de perto, pois no processo eleitoral há necessidade de mostrar um plano de trabalho (escrito ou verbalmente - existe uma campanha).

O caráter político do cargo de diretor de escola pública é indiscutível, pois está diretamente ligada ao povo, a maneira como o gestor pensa, age e executa o seu trabalho denuncia seu posicionamento político, não somente ou talvez uma escolha partidária, mas de ideologias como: socialistas, ambientalismo, populismo, neoliberalismo e outros. Independente do posicionamento e/ou opção política o diretor de escola precisa de competências técnicas e conhecimentos prévios: ter formação na área de educação- sendo o ideal na área de gestão educacional, noções de administração pública e gestão financeira – devido ao Programa de Descentralização Administrativa e Financeira (PDAF), ou seja, o cargo também é técnico e os dois papéis são importantes.

Segundo o Regimento Escolar das Instituições Educacionais da Rede Pública de Ensino do DF (2009), para os cargos de diretor e de vice-diretor, o servidor deverá reunir em seu perfil características que possibilitem:

No item I- articular, liderar e executar políticas educacionais, na qualidade de mediador entre essas e a proposta pedagógica e administrativa da instituição educacional, elaborada em conjunto com a comunidade, observadas as diretrizes e metas gerais da política educacional definida para o Governo do DF e o uso dos resultados das avaliações internas e externas como subsídio à construção da Proposta Pedagógica da instituição educacional; No item II-Compreender os condicionamentos políticos e sociais que interferem no cotidiano escolar para promover a integração e a participação da comunidade escolar, construindo relações de cooperação que favoreçam a formação de redes de apoio e de aprendizagem recíproca; No item VI-Cuidar para que as ações de formação continuada se traduzam efetivamente em contribuição ao enriquecimento da prática pedagógica em sala de aula e a melhoria da aprendizagem, com ênfase no acesso, na permanência e no sucesso do aluno; No item VII- Acompanhar e avaliar o desenvolvimento da Proposta Pedagógica e os indicadores de aprendizagem, os resultados das avaliações externas e os indicadores de desempenho divulgados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira- INEP, do Ministério da Educação – MEC, com vistas à melhoria do desempenho da instituição educacional. (Regimento Escolar das Instituições Educacionais da Rede Pública de Ensino do DF, Art. 8º, 2009)

Nas discussões sobre educação o perfil do diretor da escola é pouco debatido na sociedade, a gestão democrática está sendo debatida no aspecto da necessidade de participação de todos e o enfoque maior é a escolha do gestor por voto direto - grande bandeira das campanhas políticas. O que se vê são professores e especialistas em educação se lançando na tarefa árdua de gerir, a realidade é muito dinâmica na escola, dentro das suas atribuições do trabalho do dirigente escolar estão: administrar os recursos financeiros descentralizados, zelar pelo patrimônio (móveis, eletrônicos, recursos didáticos e outros), participar de reuniões convocadas pela gerência educacional; resolver conflitos internos entre profissionais e alunos, participar da construção, execução e avaliação do Projeto Político Pedagógico, planejar e coordenar a avaliação institucional prevista no Calendário Anual da Secretaria de Estado do DF, muitas vezes planejar e coordenar as reuniões coletivas na escola, responder pelos dados e levantamentos que a gerencia pede, viabilizar e colaborar na realização das avaliações externas (Prova Brasil, Provinha Brasil, ANA e outros), gerenciar conflitos é uma constante, entre alunos e funcionários, dentre outras demandas.

Na prática propor discussões, dividir problemáticas, participar do planejamento e articular momentos dialógicos com a comunidade escolar não é tão fácil assim, as demandas do dia a dia do trabalho escolar, chega a inviabilizar a movimento da democracia. Segundo Souza (2009) a instituição de conselhos de escola, eleições para dirigentes escolares ou outros mecanismos tidos como gestão democrática que atuam a partir da regra da maioria, per si, portanto, não representam a essência da democracia. Se os indivíduos que compõem essas instituições não pautarem suas ações pelo diálogo e pela alteridade, pouco restará de democrático nessas ações coletivas.

Para Bobbio (2000) se nos atemos de definição mínima de democracia, segundo a qual por um regime democrático entende-se primariamente um conjunto de regras de procedimento para formação de decisões coletivas, em que está prevista e facilitada mais ampla possível dos interessados. Ainda segundo o Regimento Escolar das Instituições Educacionais da Rede Pública de Ensino do DF (2009), no seu Art. 9º item I- diz que a equipe é obrigação e responsabilidade da equipe gestora: elaborar ou revisar e atualizar a Proposta Pedagógica da instituição educacional, coletivamente, durante a sua gestão.

O estado se coloca o tempo todo no cotidiano das atividades escolares, o gestor escolar faz seu trabalho de acordo com a legislação vigente e com os projetos feitos pelas secretarias e gerencias de ensino que estão acima da instituição escolar e como forma de fiscalização existem propostas de exposições e feiras para mostrar os trabalhos desenvolvidos pelos alunos e professores, muitas vezes como forma de convocação. A forma de participar é que pode fazer toda diferença os temas e assuntos e projetos podem ser impostos, mas as maneira como isso de dará é que pode caracterizar grandes mudanças de comportamentos e de conceitos em todos na escola.

Conforme Silva (2009, p. 7), cabe ao gestor educacional ter clareza quanto aos caminhos que pretende construir, de modo a se criar condições para que a participação seja a mais ampliada e afetiva possível, tanto nos processos de tomada de decisão quanto na organização dos trabalhos nas instituições e nos sistemas educativos. Por certo, nenhuma forma de participação é plenamente satisfatória. Há sempre vantagens e desvantagens, mesmo que encontremos dificuldades e diversidades, a participação ainda é o meio mais democrático para uma educação responsável. Saber encontrar caminhos para lidar com inúmeros pares possibilitará que a participação seja mais concreta e justa.

### **e) Gestão Democrática**

A ideia de Gestão Democrática é discutida nos meios políticos e acadêmicos. Segundo o Art. 1º Esta Lei (nº 4751/2012) trata do Sistema de Ensino e da gestão democrática da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal, conforme disposto no art. 206, VI, da Constituição Federal, no art. 222 da Lei Orgânica do Distrito Federal e nos arts. 3º e 14 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. A Lei 4751/2012 tem a finalidade de garantir a centralidade da escola no sistema e seu caráter público quanto a gestão e à destinação [...]. Esta contribui em vários aspectos para a participação de todos, de maneira colegiada e individual para uma educação de qualidade, pois esse é o principal objetivo, mas precisamos avançar em muitos aspectos.

Normalmente o trabalho das equipes gestoras está relacionado com disputas de poder internas de grupos dentro da instituição escolar. A formação dos gestores fica a desejar, na Secretaria de Estado de Educação se reduz a cursos de

licenciatura (História, Matemática, Física, entre outros.) ou então Pedagogia, mas estes podem optar por especializações na área de educação, incluindo a de Gestão Educacional. A legislação não exige nenhuma especialização em gestão e nem tampouco cursos na área. Na verdade a Lei 4751/2012 (que trata de gestão democrática das escolas do DF) se atém a outros aspectos que fogem a questão da formação do gestor: a participação dos órgãos colegiados – incentiva a participação de assembleias, fóruns, conselhos, grêmios estudantis. A sociedade tem abertura para se organizar, mobilizar, opinar sobre os anseios e problemas envolvendo a educação no DF.

A abertura da participação de todos os segmentos da comunidade escolar – neste ponto a lei é clara, pais, alunos, servidores podem participar ativamente das atividades, planejamentos, das decisões e etc.

A realização da eleição direta para equipe gestora e Conselho Escolar – são grupos diferentes, que são elevados no mesmo patamar de importância, isso é muito positivo para o sistema educacional e para a sociedade como um todo.

A participação efetiva do Conselho Escolar nas questões administrativas, pedagógicas e financeiras da instituição escolar e ainda as funções deste como: fiscalizador, deliberativo, consultivo, mobilizador e representativo – é um grande avanço, pena que a sociedade não sabe o poder que tem nas mãos, os conselhos escolares tem um papel importantíssimo nas instituições de ensino públicas.

Outros aspectos relevantes que poderiam constar na lei 4751/2012 (que trata de gestão democrática das escolas do DF): como esclarecer e chamar a comunidade escolar a participar desses órgãos colegiados quando possível e do Conselho Escolar e demais discussões sobre o que ocorre nas escolas? A lei somente não basta, ou na lei deveria prever algumas ações para promover melhor essas participações. Em relação à eleição para diretor e vice-diretor, acredito que caberiam provas escritas de conhecimento sobre a legislação e assuntos referentes à função de gestor e também prova de títulos, isso sem modificar o período de mandato. Precisaria de um trabalho com debates, discussões com os alunos a partir dos treze anos, para que os mesmos se sentissem preparados para a escolha dos gestores.

Existem muitas questões para serem discutidas a luz dessa lei, por exemplo: o investimento financeiro em educação com aumento das verbas para as escolas - a descentralização é importante, mas gerir pouco dinheiro não é nada fácil com tantas

demandas; além do investimento com estrutura (as escolas estão caindo aos pedaços). Contratação de mais profissionais, no DF as escolas são geridas por poucos, isto adocece, desmotiva, compromete a qualidade, é tanto que não existe muita disputa para os cargos de gestão hoje. As escolas precisam de bibliotecários, agente de portaria, de vigilantes, de secretários, além de um número maior de supervisores para auxiliar o diretor e vice – diretor. Na escola pesquisada, por exemplo, com aproximadamente mil alunos e com duas realidades diferentes (séries iniciais e finais) tem um grupo gestor com quatro pessoas, sendo: diretora, vice-diretor, um supervisor (administrativo) e a secretária. Baseada nas minhas observações pode-se afirmar que o há uma sobrecarga de trabalho no grupo gestor e que se entende aos demais funcionários. As equipes gestoras das escolas do Distrito Federal além da formação que é muito importante, também precisam de mais recursos humanos, pois gerir não é brincadeira e não é fácil.

A estrutura de ensino do Distrito Federal sofre constantes mudanças quando muda os governantes, ocorre uma descontinuidade dos projetos, dos cargos, da ideologia. Toda a comunidade escolar fica confusa e quando há certa compreensão das propostas que tem duração de quatro anos, vem a eleição e as coisas mudam novamente, salvo governos que se reelegem que no DF não tem acontecido nas últimas duas décadas.

Como o cargo de diretor e vice-diretor tem características políticas, há uma forte contraposição de muitos gestores em relação ao sistema político vigente, porque as comunidades escolares elegem os gestores das instituições de ensino: pelos seus projetos, afinidades pelo trabalho desenvolvido anteriormente ou por questões políticas também, independente de quem esteja governando o estado.

Assim cada escola é um universo diferente e neste aspecto caracteriza gestão democrática. E tem mais o Conselho Escolar tem o poder de deliberar sobre a tirada da equipe gestora, caso esta não esteja realizando um trabalho a contento, claro que uma deliberação como esta exige cautela, muitos argumentos e a comunidade como um todo tem que certificar-se de que está deliberando de maneira correta, transparente, impessoal, legal e moral, enfim tivemos avanços importantes nesta área da gestão escolar.

## ANÁLISES, RESULTADOS E DISCUSSÕES

A pesquisa foi feita numa escola pública de Ceilândia no Distrito Federal, com sete dos onze professores de Atividades (Pedagogos) e mais a equipe diretiva composta de três pessoas (diretora, vice-diretor e supervisora administrativa).

Foi escolhida para interpretação dos dados a Análise de Conteúdo. Para BARDIN (2011, p. 31)

A análise de conteúdo, se multiplica as aplicações, marca um pouco o passo, ao concentrar-se na transposição tecnológica, em matéria de inovação metodológica. Mas observa com interesse as tentativas que se fazem no campo alargado da análise de comunicações: lexicometria, enunciação linguística, análise da conversação, documentação e bases de dados etc.

Foram utilizados como instrumentos e coletas de dados: questionários com questões objetivas e subjetivas, entrevistas semiestruturadas. Optou-se por analisar primeiro os questionários respondidos pelos professores. Depois foi analisado as questões destinadas aos gestores da escola e

Na análise das questões do questionário respondidas pelos professores, As primeiras três perguntas foram preenchidas no campo destinado a Identificação, foi em relação à formação, atuação e tempo de atuação. As respostas foram as seguintes: Formação: Mestrado em Educação (1), Pedagogia (5), Especialista (2). E todos os profissionais atuam em regência de classe. A média de atuação em regência de classe é de 3,5 anos dos profissionais.

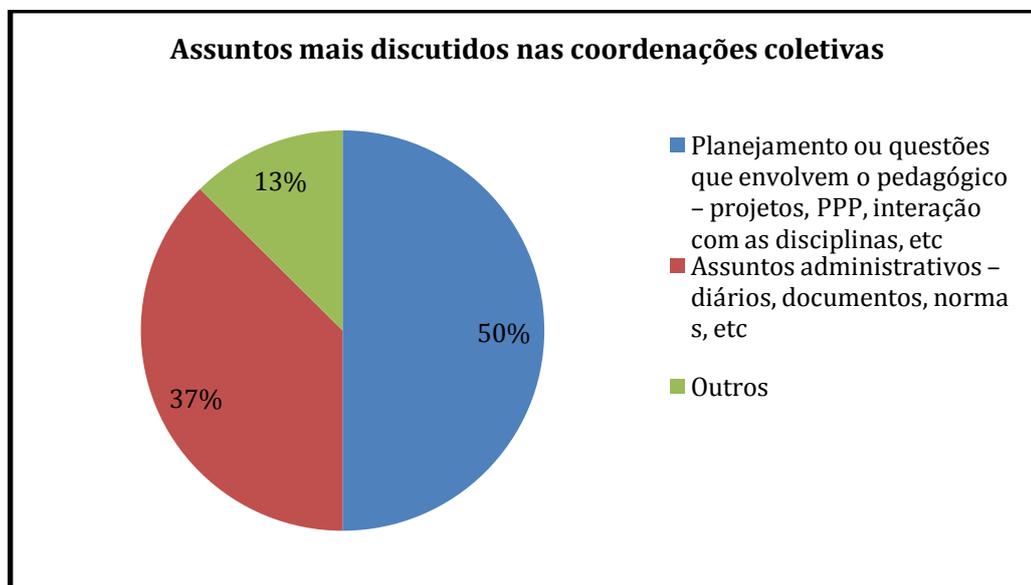
A primeira pergunta foi relacionada à participação do professor nas coordenações coletivas na sua escola.

Nesta questão podemos ver que é participação dos professores nas coordenações é de que a metade dos entrevistados só observa e a outra além de observar também opina. Segundo Ganzeli (2010):

A participação deve ser entendida como um processo de aprendizagem que demanda espaços sociais específicos para sua concretização, tempo para que as ideias sejam debatidas e analisadas, bem como, e principalmente, o esforço de todos aqueles preocupados com a formação do cidadão e de uma escola verdadeiramente democrática. (GANZELI, 2010, p. 4)

Há uma divisão na participação podemos dizer que as discussões não são feitas com a participação da maioria.

A segunda questão é referente aos assuntos mais discutidos nas coordenações coletivas e foi dada a opção ao entrevistado de marcar mais de uma alternativa.



Fonte: pesquisa autoral (2014)

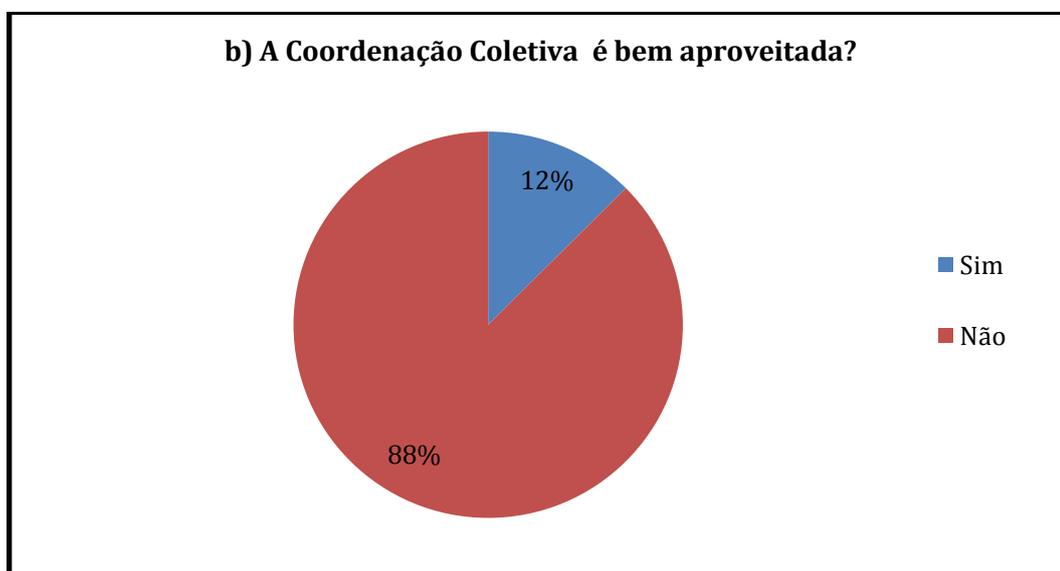
A questão dois se refere aos assuntos tratados na coordenação coletiva. Nesta, foi dada a opção dos professores marcarem mais de uma alternativa, como podemos ver no gráfico o planejamento a metade dos professores afirmam que na coordenação coletiva os assuntos mais tratados são referentes ao planejamento e às questões pedagógicas – ressaltado que aqui não podemos afirmar com base nesta questão se o que se é discutido nas coletivas se concretiza na prática (o aprofundamento desta questão se dará com as entrevistas). Com base no gráfico da Questão 1, pode-se afirmar que somente uma parte dos professores participam de forma direta das discussões e/ou assuntos tratados nas coordenações coletivas. Para Vasconcelos (2006, p. 33): é interessante perceber a corriqueira estratégia da dominação fala-se muito em participação, mas não se deixa claro em momento algum que o que se espera e necessita é a participação simplesmente na execução...

No espaço onde se abria para possíveis observações nesta questão somente houve um comentário, e este não será levado em consideração pois a análise não pode ser baseada em uma só opinião.

A terceira questão refere-se à criação deste espaço, se o mesmo deveria realmente existir. A opinião dos entrevistados foi unânime a favor da existência deste espaço.

Abaixo da pergunta objetiva foi dada a oportunidade para uma exposição subjetiva do professor, assim no “Justifique sua resposta” algumas respostas foram: Para serem discutidos pontos pedagógicos, administrativos, e outros que surgirem; A coordenação coletiva é importante para que todos participem e opinem nas decisões que envolvem a rotina escolar; Teoricamente é um espaço de planejamento e discussão coletiva, que é ideal para o bom funcionamento e fluidez do trabalho pedagógico; Ela é de suma importância para o trabalho pedagógico e interfere direta e indiretamente o trabalho dos profissionais da escola. Serve para organizar, direcionar e reavaliar os processos e objetivos educativos.

Ao analisar as respostas dos professores as palavras: planejamento, pedagógico, trabalho, importante, participem, discussões e decisões foram as que repetiram. Esta questão está relacionada ao entendimento que esses profissionais tem com relação à coordenação coletiva- uma espécie de ideal de coletiva ou experiências já vivenciadas por eles em outras instituições.



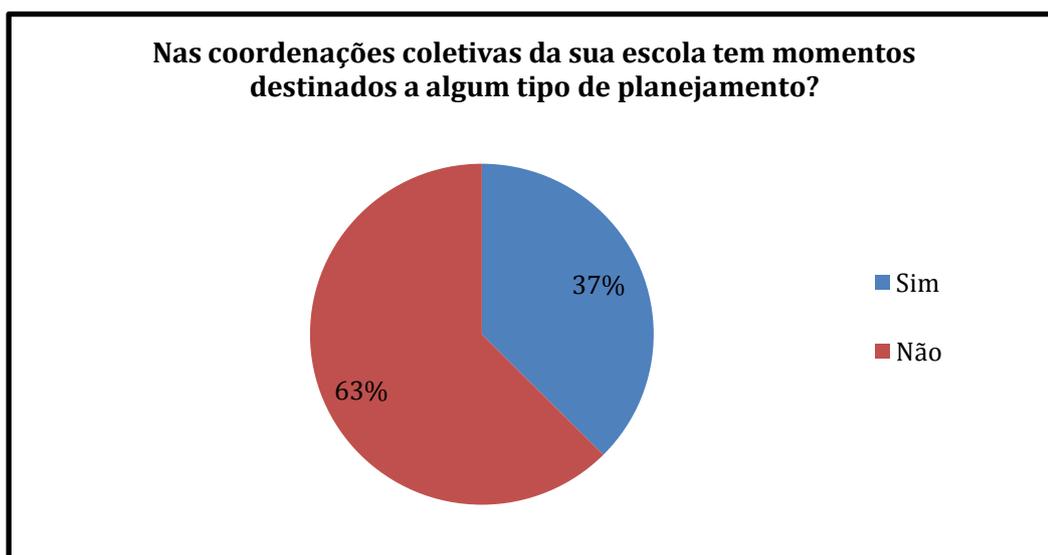
Fonte: pesquisa autoral (2014)

No espaço de “Justifique sua resposta” algumas respostas foram: Na escola em que trabalho atualmente não é desenvolvido de forma eficaz; Passa o tempo e não se discute nada, falta organização e planejamento para que ocorra uma

coordenação coletiva proveitosa; Perdeu a sua característica pedagógica e hoje está administrativa; As coordenações necessitam de mais planejamento, os assuntos são jogados e discutidos sem certo direcionamento.

As palavras que repetiram nos questionários nesta questão, foram: direcionamento, falta, pedagógica, planejamento, organização, não, discutidos. Ao analisar as palavras veem-se algumas palavras repetidas também na primeira questão – pedagógica, discussão, planejamento. A palavra “não” apareceu com certa frequência.

A quarta questão foi feita da seguinte forma: uma das funções da coordenação coletiva é o planejamento, como por exemplo, a Construção do Projeto Político Pedagógico. Nas coordenações coletivas da sua escola tem momentos destinados a algum tipo de planejamento?



Fonte: pesquisa autoral (2014)

Nesta questão, uma parte considerável dos entrevistados respondeu que não tem momentos destinados a algum tipo de planejamento. O pesquisador exemplificou, para facilitar o entendimento da pergunta e de maneira indireta verificar se na escola aconteceu alguma discussão em relação ao Projeto Político Pedagógico da escola.

Trata-se do que chamamos de Projeto Político Pedagógico (ou Projeto Educativo), sendo um plano integral da instituição. Compõe-se de Marco Referencial, Diagnóstico e Programação. Envolve tanto a dimensão pedagógica, quanto a comunitária e administrativa da escola. (Vasconcellos 2006, p. 95).

Ainda nesta questão, perguntou-se aos entrevistados que responderam afirmativamente, como o planejamento feito nas coletivas interferiam de alguma forma na prática do professor em sala de aula.



Fonte: pesquisa autoral (2014)

Somente um professor respondeu que sim e sua justificativa fala, que foi muito tímida a contribuição do planejamento feito numa determinada coordenação. Segundo Vasconcelos (2006, p. 52): “O que se busca é a ultrapassagem desta posição dicotômica e estéril entre a realidade e vontade, entre o dado e o desejado, pelo reconhecimento de que estes aspectos fazem parte do real e de que precisam se articular e não se excluir mutuamente”.

A análise do questionário destinada aos gestores da escola foi modificada, mas apresentam o mesmo conteúdo.

As primeiras três perguntas foram preenchidas no campo destinado a Identificação: formação, atuação e tempo de atuação. As graduações Pedagogia, Letras e Geografia como os cursos dos profissionais que compõem a gestão. As atuações e seus respectivos tempos de atuação são: diretora, três anos; vice-diretor, um ano; supervisora administrativa, três anos.

A primeira questão do questionário para o grupo gestor se refere a quem planeja e preside as coordenações coletivas. As opções foram: diretor, vice-diretor e supervisor e por último, depende do assunto e da agenda e esta foi a selecionada. Há uma variedade de assuntos e pessoas planejando e coordenando as reuniões

coletivas. Essa questão nos mostra certa descontinuidade, pois se depende do assunto ou agenda, percebemos que não há um planejamento de médio ou longo prazo.

A segunda questão foi para verificar na visão dos gestores de quais os assuntos tratados nas coordenações coletivas: as opções foram: planejamento ou questões que envolvem o pedagógico, assuntos administrativos, formação continuada e outros. Para os gestores o assunto mais tratado nas coordenações são os referentes às questões pedagógicas. Para Vasconcelos (2006, p. 43) um dos grandes desafios da instituição ou do sujeito é justamente chegar a uma ação que seja eficaz e inovadora (tendo como referência um projeto de antecipação humana).

A próxima questão se refere a existência desse espaço de coordenação coletiva. É unânime nesta pesquisa, o favoritismo com relação à criação e/ou existência deste espaço, ou seja, ele é considerado muito importante pelo grupo gestor e pelos professores também.

Segundo a gestão da escola, o espaço está sendo bem aproveitado, e isto difere da opinião dos professores. É muito claro nesta questão que tem um grupo satisfeito (gestão) e ou insatisfeito (professores), no que diz respeito ao aproveitamento das coordenações coletivas.

No espaço destinado à justificativa, as colocações enalteceram esse momento das reuniões coletivas, como sendo importante e necessário, mas que precisa ser bem aproveitado.

Na quarta questão foi feita da seguinte forma: Uma das funções da coordenação coletiva é o planejamento, como por exemplo, a Construção do Projeto Político Pedagógico. Nas coordenações coletivas da sua escola tem momentos destinados a algum tipo de planejamento? Essa questão apresenta um diferencial, pois é pergunta especificamente sobre planejamento e nesse quesito as coordenações coletivas, para os professores não há muitos momentos destinados para o planejamento. Uma parte da gestão acredita que se fala sobre e se planeja nas reuniões coletivas, outra afirma que os assuntos administrativos são mais presentes nessas reuniões.

Após, foi questionado aos profissionais que compõem a gestão da escola se eles percebiam que o planejamento feito nas coletivas interfere na prática de sala de aula dos professores.

Nesta questão há divergências com relação a opiniões dos grupos de professores e gestão novamente, pois 88% dos educadores entrevistados responderam que o planejamento não tem interferido na sua prática em sala de aula. Para o grupo gestor é unânime, o que se é planeja nas coordenações coletivas interverem sim na prática de sala de aula.

A seguir a análise das entrevistas. Foram entrevistados seis professores e do grupo gestor o vice-diretor e a supervisora administrativa. A diretora se mostrou solícita ao pedido da pesquisadora para fazer a entrevista, mas devido aos seus vários compromissos não foi feita com a mesma.

Quando questionados sobre sua opinião da coordenação coletiva e depois pedi para justificar a resposta, percebeu-se nas falas dos entrevistados pontos negativos e positivos nas coordenações coletivas.

Quatro dos entrevistados falaram que sim, que gostam da coordenação coletiva, apesar de apresentar pontos negativos, incluindo a gestão. As palavras mais usadas por esse grupo foram: troca de práticas, experiências, interação entre os professores.

A opinião dos professores nesta questão foi dividida, mas da gestão não, esta acredita no espaço como algo positivo e é bem querido.

Os três professores que responderam que não gostam, foram diretos, e falaram os motivos.

As palavras faladas foram: não proveitoso, pequeno, desorganizado, não voltado para o pedagógico.

Para a maioria dos entrevistados a coordenação coletiva é um momento de troca de experiências, momento de debates, de discussões sobre educação e há uma preocupação com as atividades pedagógicas e vai de encontro com o que segundo GANZELI (2010, p. 4) diz:

A presença do debate democrático possibilita a produção de critérios coletivos na orientação do processo de planejamento, que por sua vez, incorpora significados comuns aos diferentes agentes educacionais, colaborando com a identificação desses com o trabalho desenvolvido na escola. Favorece a execução de ações através de compromissos construídos entre aqueles diretamente atingidos pelo planejamento educacional. (GANZELI, 2010, p. 4).

A pergunta foi referente a quais os assuntos tratados nas coordenações coletivas e falar um pouco mais sobre as experiências vivenciadas. Nesta questão

os entrevistados na sua maioria, incluindo a equipe gestora, relataram que os assuntos tratados nas coletivas tem sido: avisos, acontecimentos corriqueiros do dia a dia, normas, enfim, segundo os professores temas não tão importantes. Foi citada a construção do Projeto Político Pedagógico em algumas coletivas e também um projeto que foi desenvolvido com a participação de todos, sobre drogas. As opiniões são homogêneas nessa questão. Pode-se afirmar que há um descontentamento em relação aos assuntos tratados nas coletivas, pela maioria, e que a gestão já se posicionou para que possíveis mudanças aconteçam.

A gestão colocou que está no Projeto Político Pedagógico para este ano ainda, fazer coordenações coletivas voltadas para formação continuada de professores.

Percebemos um movimento voltado para uma avaliação por parte da gestão que possibilitou um planejamento para melhorar esse momento coletivo que acontece na escola. Segundo SOUZA (2005, p. 17) “a avaliação objetiva identificar em que medida os resultados alcançados até então estão próximos ou distantes dos objetivos propostos”.

A terceira pergunta é para saber quais as contribuições essas coordenações trazem para a prática de sala de aula, no caso dos professores, e no caso da gestão, na sua prática como gestor.

O grupo de professores ficou dividido, dos seis entrevistados três acreditam ter contribuído pela troca de experiências com os colegas. Outros afirmam que não tem contribuído em nada, nem mesmo com alguns momentos destinados à construção do Projeto Político Pedagógico da escola e nem com a troca de experiências. Segundo Vasconcelos (2006, p. 45)

A relação teoria e prática é uma, e apenas uma, das relações que interferem na prática. Na verdade, a prática tem relações com o contexto maior, com as estruturas da instituição, com as necessidades biológicas, vontades e desejos dos sujeitos, além da relação com a teoria. Assim, a teoria (projeto) deve ser a melhor possível, não, porém, caindo na ingenuidade de imaginar que basta planejar para acontecer: tendo em vista as diferentes visões e opções, bem como o já referido o processo de alienação, há toda uma luta ideológica, política, econômica e social a ser enfrentada, seja consigo mesmo, com os colegas de trabalho, educandos, com as famílias e com as instituições em geral.

As palavras com maior ênfase foram: não contribui, ajuda bastante. Os entrevistados do grupo gestor se colocaram com mais entusiasmo em relação a essa questão.

Para a gestão o posicionamento é outro, a coordenação coletiva tem ajudado e muito no trabalho. Segundo eles, é onde eles têm: contato com o professor e o que acontece na escola: em sala de aula, os desejos dos professores, os objetivos a serem alcançados. Para gestão faz grande diferença estas coordenações coletivas na realização do trabalho da equipe diretiva.

O próximo questionamento foi para saber se o nome Coordenação Coletiva faz sentido, para os profissionais da escola pesquisada.

Nesta questão a maioria dos professores se posicionou negativamente, ou seja, que não faz muito sentido o nome. Acreditam que quando se posicionam não são ouvidos no sentido amplo da palavra. Ser ouvido no sentido da sua fala interferir em algo, gerar práticas e mudanças reais.

Percebe-se no grupo de professor entrevistados que há um tom de crítica, pelo fato de não se sentirem partícipes das coordenações coletivas, consideram - se meros expectadores. Essa concepção vem de encontro com o que Vasconcelos (2006, p. 31) fala sobre planejamento: "Esta nova forma de encarar o planejamento é o fruto da resistência e da percepção de grupos de educadores que se recusam a fazer tal reprodução do sistema e foram buscar formas alternativas de fazer educação e, portanto, de planejá-la".

Mesmo ainda como uma forma de pensamento controverso e crítico da realidade da realidade, esses profissionais percebem que precisa que mudanças aconteçam nas coordenações coletivas.

Os gestores se posicionaram de forma diferente. Para eles as coordenações acontecem dentro da proposta, pela qual, ela foi criada o diálogo, o planejamento, o estudo, as trocas, as discussões, enfim a coletividade. Há claramente opiniões diferentes entre os dois grupos: professores e gestão. Os entrevistados do grupo gestor ressaltam que os professores sempre estão presentes às coordenações e que participam das mesmas, evitando atestados, abonos ou tirar quaisquer outros benefícios neste dia específico.

O que fica claro é a diferença de conceito com relação à participação; para os professores participar é ser ouvido, é propiciar mudanças (poder de decisão) e para o grupo gestor é a presença (corpo presente).

Quando não existe participação pode ocorrer um processo de fragmentação dos diferentes "olhares" sobre a escola, ou seja, a escola vista e vivenciada pelo pai, não necessariamente corresponde aquela analisada pelo professor, sendo qual a escola vista e vivenciada pelo professor, sendo que

a “escola” do professor pode não corresponder a do diretor, que por sua vez, pouco tem a ver com aquela ditada pela política educacional elaborada a partir dos órgãos centrais do sistema educacional. (Ganzeli, 2010, p. 4).

Nesta questão os entrevistados falam dos assuntos que eles consideram os ideais para serem tratados nas reuniões coletivas, para interferir de forma positiva no seu trabalho. Para todos nas reuniões coletivas devem ser tratados os assuntos mais voltados para questões pedagógicas e menos burocráticas. Os entrevistados falaram sobre: planejamento, formação continuada, troca de experiências e construção do Projeto Político Pedagógico. Os professores anseiam por conhecimento tanto práticos como teóricos, algo que possam ajudar na sua práxis, enquanto professor que está diante do desafio de ensinar e percebe-se isso também por parte do grupo gestor. Todos querem bons resultados. A maioria dos entrevistados concorda que as coordenações coletivas necessitam de mudanças nessa escola, então temos uma situação real e outra imaginária ou desejável. A gestão fez alguns apontamentos para mudanças, mas isso não foi discutido, ou pelo menos falado com os professores até o dia em que aconteceram as entrevistas.

O planejamento se coloca como uma ferramenta para isso. A ação desencadeada deve estar atravessada, pois por uma **intencionalidade**(destaque dos autores), sendo fruto de uma proposta. Coloca-se aqui a necessidade de uma mediação simbólica, da teoria, de um método de trabalho, que ajude a superar a apreensão vulgar imediata da realidade e permita nela interferir.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Educar não é uma tarefa fácil dentre muitas coisas necessita de: conhecimento, boa formação, dedicação e planejamento. Fazer um estudo sobre a Coordenação Coletiva foi interessante, gratificante e proveitoso. Para os profissionais que trabalham com as séries iniciais do Centro de Ensino Fundamental 33 (escola pública do Distrito Federal) e para sua equipe de gestão a existência do espaço de coordenação coletiva é uma unanimidade, é importante e necessário. A valorização das discussões, das reuniões, das trocas de experiências, do planejamento, da coletividade é evidente e há a necessidade desses momentos acontecerem para gestores e professores. A relação dialógica mesmo que conflituosa, traz crescimento e certo conforto, pois na coordenação coletiva a aprendizagem (profissionalização) acontece através da interação entre os profissionais, isto é, todos estão na mesma caminhada que é a educação.

A importância do espaço não é questionada, mas o seu aproveitamento sim, e até mesmo a gestão da instituição sente a necessidade de mudanças. Apesar das reuniões coletivas acontecerem sem um planejamento feito em médio prazo, como por exemplo: estudo de textos, planejamentos mensais, anuais ou de projetos, os profissionais acreditam que as coisas podem melhorar. A gestão colocou que há planos para as coordenações coletivas, a de focar na formação continuada, mas para os professores seriam interessante reuniões que envolvessem questões pedagógicas como: o planejamento das aulas, oficinas ou projetos voltados para a prática de sala de aula. A formação continuada é considerada importante para alguns entrevistados, mas não prioritária. A busca por bons resultados traz angústia para os professores, pois para eles a aprendizagem tem que acontecer de maneira eficaz.

Os poucos momentos destinados ao planejamento nas coordenações coletivas foram aproveitados por alguns e foi válido, mas para outros nem tanto. Um único projeto citado como um trabalho coletivo em que todos participaram e que envolveu todos os alunos e professores da escola, foi o Projeto sobre as Drogas na Semana De Educação pela Vida. As poucas discussões sobre o Projeto Político-Pedagógico não influenciaram na prática dos professores em sala de aula, segundo eles, mas o assunto não acabou por aí, existe uma vontade que o projeto possa ser

realmente construído coletivamente, no entanto não se sabe de que forma isso possa acontecer de forma prática.

Existem pensamentos e avaliações diferentes entre os dois grupos (professores de séries iniciais e gestão escolar) no que diz respeito ao aproveitamento do que é discutido, decidido e planejado nas coordenações coletivas no trabalho em sala de aula: para os professores não é bem aproveitado e para a gestão não há dúvida que as reuniões tem contribuído. Outra questão que dividiu opiniões foi o entendimento do nome “coordenação coletiva” na escola. Para a gestão a coordenação coletiva faz todo o sentido, já os professores se queixam que não são ouvidos e que neste aspecto as coisas precisam melhorar consideravelmente para que a coletividade faça sentido.

Fica claro que todos querem ajustes e mudanças, mas precisam dialogar a respeito dos problemas, dificuldades e juntos propor soluções e o espaço ideal, para isso na escola é fazer dos encontros semanais nas coordenações coletivas realmente: um espaço de trocas, formação, planejamento (aulas, projetos, oficinas, etc.), onde todos possam ser ouvidos e contribuir de alguma forma, participar.

## REFERÊNCIAS

- AZEVEDO, Janete M.L. de. **Implicações da nova lógica de ação do Estado para a educação municipal**. Revista Educação & Sociedade. 80 Campinas: CEDES, 2002.
- BARBIER, Jean. M. **Elaboração de projectos de ação e planificação**. Porto: Porto Editora, 1996.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. – São Paulo: Edições 70, 2011.
- BOBBIO, N. **O futuro da democracia: uma defesa das regras do jogo**. 9 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.
- BOBBIO, Norberto; MATTEUCCI, Nicola; PASQUINO, Gianfranco. **Dicionário de Política**. Tradução Carmen C. Varriale et al. Coordenação de tradução João Ferreira. Brasília, DF: Editora Universidade de Brasília, 1991. vol. 1.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, 1988.
- \_\_\_\_\_. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília: Diário Oficial da União, 23, dez., 1996.
- \_\_\_\_\_. **Conselhos Escolares: uma estratégia de gestão democrática da escola pública**. Ministério da Educação e Cultura. Secretaria da Educação Básica. Brasília: DF, 2004. p. 23-27.
- CAMARGO, R. B. e ADRIÃO, T. **Princípios e processos da gestão democrática do ensino: implicações para os Conselhos Escolares**. Revista Chão de Escola. Curitiba: SISMMAC, v. 2, p. 28-33, outubro de 2003.
- DISTRITO FEDERAL (Brasil). Secretaria de Estado de Educação. **Regimento Escolar das Instituições Educacionais da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal**. 5 ed. Brasília, 2009.
- CÓRDOVA, Rogério de A. **Educação brasileira: processos e trabalho**. Brasília : PIE/UnB/FE, 2003. Módulo V, v. 1.
- CURY, Carlos R. Jamil. Os Conselhos de Educação e a gestão dos sistemas. In: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. (Orgs.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2000.
- DIÁRIO OFICIAL (Distrito Federal), nº 50. 11/03/2013. p. 11
- FALKEMBACH, Elza Maria Fonseca. Planejamento participativo: uma maneira de pensá-lo e encaminhá-lo com base na escola. In: VEIGA, VEIGA. Ilma Passos Alencastro (Org.). **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. 23. ed. Campinas, SP: Papirus, 1995.
- FERREIRA, Naura S. C.; AGUIAR, Marcia. A. da S. **Gestão da educação: impasses,**

perspectivas e compromissos. São Paulo: Cortez, 2000.

GADOTTI, Moacir. **Pressupostos do projeto pedagógico**. Cadernos Educação Básica - O projeto pedagógico da escola. Atualidades pedagógicas. MEC/FNUAP, 1994.

GANZELI, Pedro. **O processo de planejamento participativo da unidade escolar. Política e gestão educacional**. Disponível em: <http://www.fclar.unesp.br/publicacoes/revista/gestao.html>. Acesso em: 20 jan. 2010.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. - 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, A. C. Cândido. **Conselhos de Educação: luzes e sombras**. Revista de Educação AEC, Brasília: v. 32, n. 129, p. 86-98, out./dez. 2003.

GRACINDO, Regina V. Projeto político-pedagógico: retrato da escola em movimento, In: A. M. SILVA & M. A. AGUIAR (orgs.) **Retrato da escola no Brasil**. Brasília: CNTE, 2004.

GUARINELLO, Norberto L. Cidades-estados na Antiguidade Clássica. In: PINSKY, Jaime; PINSKY, Carla Bassanezi (Orgs.). **História da cidadania**. São Paulo: Contexto, 2003.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira; TOSCHI, MirzaSeabra. **A educação escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2003.

LÜDKE, Menga; MARLI E.D. A. André. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. – 2. Ed. –Rio de Janeiro: E.P.U., 2013.

MARQUES, M. Osório. **Os paradigmas da educação**. RBEP, Brasília: MEC/INEP, v. 73, n. 175, p. 547-565, set./dez. 1992.

MEDEIROS, Isabel Letícia Pedroso de. **Gestão Democrática e escolha do Diretor de escola**. Disponível: [http://aulasprofeneusa.pbworks.com/w/file/44840263/5\\_Isabel\\_diretor.pdf](http://aulasprofeneusa.pbworks.com/w/file/44840263/5_Isabel_diretor.pdf), 2003. acesso em 09/01/14.

MENDONÇA, Erasto F. **A regra e o jogo: democracia e patrimonialismo na educação brasileira**. Campinas: Lapplane, 2000.

NUNES, A. C. **Gestão democrática ou compartilhada?** Uma (não) tão simples questão de semântica. Revista Caderno Pedagógico. no 02, março/99. Curitiba: APP-Sindicato, 1999. P. 37-40.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. 8 a . ed., São Paulo: Cortez, 1999.

\_\_\_\_\_. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2001.

\_\_\_\_\_. **Por dentro da escola pública**. São Paulo: Xamã, 1995.

RIBEIRO, Vera M.; RIBEIRO, Vanda M.; GUSMÃO, Joana B. de. **Indicadores de qualidade para a mobilização da escola**. São Paulo: Cadernos de Pesquisa, v. 35, n. 125, jan./abr., 2005.

SILVA, Marcelo Soares Pereira da. **O gestor escolar frente o desafio da participação no planejamento do trabalho escolar: dimensões e significados**. In: Escola de Gestores da educação básica. 2. ed. 2009. CD-ROM.

SILVA, Marta Leandro. **Planejamento Escolar na Perspectiva Democrática**. Disponível em: [http://www.ufpe.br/ceadmoodle/file.php/1/coord\\_ped/sala\\_3/arquivos](http://www.ufpe.br/ceadmoodle/file.php/1/coord_ped/sala_3/arquivos). Acesso em 04/01/2014.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. [et al.]. **Planejamento e trabalho coletivo**. Universidade Federal do Paraná, Pró Reitoria de Graduação e Ensino Profissionalizante, Centro Interdisciplinar de Formação Continuada de Professores; Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica. Curitiba : Ed. da UFPR. 2005, p.17-22.

\_\_\_\_\_. **Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática**. Educação em Revista. belo Horizonte, v.25, n.3, p.143-140, dez. 2009.

SUCUPIRA, Newton Lins B. **Relações entre o Conselho Federal de Educação e os Conselhos Estaduais**. Rio de Janeiro: Documenta, n. 21, v. 2, dez. 1963.

TOSCHI, Mirza S.; FONSECA, Marília; OLIVEIRA, João F. **A relação entre o plano de desenvolvimento da escola (PDE) e o projeto político-pedagógico da escola (PPP): concepção e avaliação**. Goiânia, 2004, mimeo 12p.

VASCONCELLOS, Celso S. Planejamento: **Projeto de ensino-aprendizagem e projeto político-pedagógico**. 9. ed. São Paulo: Libertad, 2006. p. 14-64, 95-96.

VASCONCELLOS, Pe. José de. **A Lei de Diretrizes e Bases e as esferas de competência: federais, estaduais e municipais**. Rio de Janeiro: Documenta, n. 20, nov. 1963.

VEIGA, Ilma Passos A. Perspectivas para reflexão em torno do projeto político-pedagógico. In: VEIGA, Ilma Passos A. e RESENDE, Lúcia G. de (orgs.). **Escola: espaço do projeto político-pedagógico**. Campinas, SP: Papyrus, 1998.

\_\_\_\_\_. VEIGA, Ilma Passos A. (org.). **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. 2 a . ed., Campinas, SP: Papyrus, 1996.

VEIGA, Ilma Passos A; FONSECA, Marília (orgs.). **As dimensões do projeto político- pedagógico**. Campinas, SP: Papyrus, 2001.

## APÊNDICE

### APÊNDICE A: Questionário com os Professores

Questionário de pesquisa (Monografia) para conclusão de pós – graduação em Gestão Escolar pela Universidade de Brasília, em 2014. Público - alvo: professores

Formação: _____	Tempo de atuação: _____
Atuação: _____	

1 - Como é a sua participação nas coordenações coletivas da sua escola?

só observa

observa e opina

2- Quais são os assuntos mais discutidos nas coordenações coletivas? (Pode escolher mais de uma alternativa).

planejamento ou questões que envolvem o pedagógico – projetos, PPP, interação com as disciplinas, etc

assuntos administrativos – diários, documentos, normas, etc

Formação continuada

outros assuntos

Observações: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

3 – Em relação à coordenação coletiva semanal, em sua opinião:

Deveria ter sido criada?  sim  não

Justifique sua resposta.

\_\_\_\_\_

Ela é bem aproveitada?  sim  não

Justifique sua resposta.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4- Uma das funções da coordenação coletiva é o planejamento, como por exemplo, a Construção do Projeto Político Pedagógico. Nas coordenações coletivas da sua escola tem momentos destinados a algum tipo de planejamento?

sim  não

Se sim, este planejamento tem interferido na sua prática em sala de aula?

sim  não

De que forma?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## APÊNDICE B: Questionário com a Gestão

Questionário de pesquisa (Monografia) para conclusão de pós – graduação em Gestão Escolar pela Universidade de Brasília, em 2014. Público - alvo: gestão

Formação: _____ Atuação: _____      Tempo de atuação em gestão: _____
--

1 – Quem é o responsável pelo planejamento das reuniões coletivas?

- Pela diretora
- Pelo vice-diretor
- Pelo supervisor
- Por todos que compõem a gestão
- Depende do assunto, agenda (reuniões, etc) e outros.

2- Quais são os assuntos mais discutidos nas coordenações coletivas? (Pode escolher mais de uma alternativa).

- planejamento ou questões que envolvem o pedagógico – projetos, PPP, interação com as disciplinas, etc
- assuntos administrativos – diários, documentos, normas, etc
- Formação continuada
- outros assuntos

Observações: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

3– Em relação à coordenação coletiva semanal, em sua opinião:

- a) Deveria ter sido criada?     sim     não

Justifique sua resposta.

\_\_\_\_\_

- b) Ela é aproveitada?

- sim     não

Justifique sua resposta.

\_\_\_\_\_

4- Uma das funções da coordenação coletiva é o planejamento, como por exemplo, a Construção do Projeto Político Pedagógico. Nas coordenações coletivas da sua escola tem momentos destinados a algum tipo de planejamento?

- sim     não

Se sim, você percebe que este planejamento tem interferido na prática dos professores em sala de aula?

- sim     não

De que forma?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## **APÊNDICE C: Entrevistas aos professores e à gestão**

### **Perguntas para entrevistas aos professores**

- 1- Você gosta desse espaço de coordenação coletiva? Por quê?
- 2- Uma vez por semana acontece a coordenação coletiva na sua escola. Quais os assuntos tratados nestas coordenações? Responda de acordo com a sua experiência.
- 3- Quais as contribuições essas coordenações trazem para sua prática de sala de aula?
- 4- Na sua escola faz sentido o nome COORDENAÇÃO COLETIVA?
- 5- Dos assuntos tratados nas coordenações coletivas, quais são, em sua opinião, os mais relevantes?

### **Perguntas para entrevistas à gestão**

- 1- Você gosta desse espaço de coordenação coletiva? Por quê?
- 2- Uma vez por semana acontece a coordenação coletiva na sua escola. Quais os assuntos tratados nestas coordenações? Responda de acordo com a sua experiência.
- 3- Quais as contribuições essas coordenações trazem para sua prática em gestão escolar?
- 4- Na sua escola faz sentido o nome COORDENAÇÃO COLETIVA?
- 5- Dos assuntos tratados nas coordenações coletivas, quais são, em sua opinião, os mais relevantes?