



Universidade de Brasília

Ministério da Educação

Centro de Estudos Avançados Multidisciplinares

Centro de Formação Continuada de Professores

Secretaria de Educação do Distrito Federal

Escola de Aperfeiçoamento de Profissionais da Educação

Curso de Especialização em Coordenação Pedagógica

**GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA PÚBLICA E A REALIDADE DO
COORDENADOR PEDAGÓGICO**

Rosilene Generoso da Costa

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

Brasília (DF), Maio de 2013

Rosilene Generoso da Costa

**GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA PÚBLICA E A REALIDADE DO
COORDENADOR PEDAGÓGICO**

Monografia apresentada para a banca examinadora do Curso de Especialização em Coordenação Pedagógica como exigência parcial para a obtenção do grau de Especialista em Coordenação Pedagógica sob orientação da Professora-orientadora Dra Shirleide Pereira da Silva Cruz e da Professora monitora-orientadora MSc. Simone Braz Ferreira Gontijo.

Brasília (DF), Maio de 2013

TERMO DE APROVAÇÃO

Rosilene Generoso da Costa

GESTÃO DEMOCRÁTICA DA ESCOLA PÚBLICA E A REALIDADE DO COORDENADOR PEDAGÓGICO

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

Dra Shirleide Pereira da Silva Cruz – UnB
(Professora-orientadora)

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

Brasília, Maio de 2013

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais por serem canal de benção na minha vida. Aos profissionais amantes da educação.

AGRADECIMENTOS

A Deus, autor e consumidor da minha fé, pelo dom da vida e por ter em meio a muitos escolhido a mim para fazer parte de seus grandes projetos.

Uma grande escola exigirá docentes competentes, abertos para o mundo e para o saber, sempre de novo redefinidos. Docentes e estudantes conscientemente comprometidos. Uma grande escola exigirá espaços físicos, culturais, sociais e artísticos, equipados que abriguem toda a sabedoria acumulada da humanidade e toda a esperança de futuro – que não seja continuidade do presente, porque este está em ritmo de barbárie – mas seja sua ultrapassagem. Uma grande escola exigirá tempo. Tempo de encontro, de encanto, de canto, de poesia, de arte, de cultura, de lazer, de discussão, de gratuidade, de ética e de estética, de bem-estar e de bem-querer e de beleza. Porque escola grande se faz com grandes cabeças (é certo!), mas também com grandes corações, com muitos braços, que se estendem em abraços que animam caminhadas para grandes horizontes.

Redin

RESUMO

Este trabalho investigou as práticas do coordenador pedagógico das escolas públicas no que se refere a gestão democrática, apontando sua atuação na ação democrática que se concretiza no contexto do cotidiano escolar e com seus profissionais. A pesquisa foi realizada numa escola pública do Município de Padre Bernardo-Go. Após uma reflexão sobre o teóricos deste assunto, foi aplicado o questionário aos docentes, coordenadores e o vice-diretor como instrumento de coleta de dados. Os resultados indicam que a gestão escolar democrática pode contribuir para a atuação do coordenador pedagógico. Além disso, identificou-se como possíveis desafios da coordenação pedagógica relacionados à implantação da gestão escolar democrática: tempo para coordenar junto com o professor; a falta de um profissional para exercer um trabalho de reforço com os alunos com diagnóstico de defasagem de conteúdo não alcançados. Verificou-se que os professores e coordenadores eram bastante insatisfeitos quanto à falta de autonomia do gestor indicado pelo poder administrativo do município, o mesmo só realizava aquilo que é ordenado pela Secretaria de Educação muitas vezes trabalhando dentro de um planejamento que não é a realidade da escola e da sua comunidade. Quadro que se modifica, pois os profissionais da educação ganham o direito de escolher os dirigentes da instituição e começam a colaborar na elaboração dos projetos do ensino- aprendizagem da escola, os mesmos se tornam cúmplices do que foi planejado e poderão executar melhor o trabalho pedagógico.

Palavras-chave: gestão democrática, coordenador pedagógico, autonomia.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	8
CAPÍTULO I – REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
1. Princípios da gestão escolar democrática.....	10
2. A coordenação pedagógica no ambiente escolar.....	12
3. O trabalho do coordenador pedagógico na perspectiva gestão democrática.....	15
CAPÍTULO II – METODOLOGIA.....	20
CAPÍTULO III - ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	23
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	30
REFERÊNCIAS.....	32
APÊNDICE	35

INTRODUÇÃO

A escola, como instituição social, é um local onde as relações de poder sempre estiveram presentes e nas escolas públicas que ainda não possui uma gestão democrática, o coordenador pedagógico muitas vezes não possui autonomia em relação ao seu trabalho.

Em virtude disso, o espaço escolar se constitui em um local onde as relações de poder podem ser observadas e analisadas pelas atitudes do coordenador pedagógico preso as limitações, não desenvolvendo o trabalho conforme as ideias que definem o seu planejamento pedagógico que acaba por interferir no ensino, levando o mesmo a passar por constrangimentos, sendo muitas vezes criticado pelo corpo docente por não agir conforme as necessidades do grupo, mas de acordo com o que é designado pela chefia.

Nesse sentido, o trabalho do coordenador pedagógico poderia ser melhor desenvolvido a partir de uma gestão escolar democrática, pois essa visar à prática coletiva e social, tornando-se um processo de participação de todos, estando claramente inserido na sua realidade escolar. Isso porque a democracia na escola não fica somente restrita a eleição democrática na escolha do diretor (gestor), mas também em tudo que se refere aos trabalhos realizados dentro da escola, nas decisões e ações. A democracia começa dentro da própria sala de aula, com a participação dos alunos, levando suas opiniões, sendo participativo no que se relaciona a instituição na qual estuda.

Esse trabalho tem como objetivo analisar os dilemas e os desafios enfrentados pelo coordenador pedagógico na implantação de uma gestão democrática em uma escola pública municipal. Nesse âmbito será aprofundada: os princípios da gestão escolar democrática nos documentos que regem a implantação da gestão democrática nas escolas do município de Padre Bernardo - GO; o impacto da gestão escolar democrática nas relações de poder estabelecidas no cotidiano escolar; como a gestão escolar democrática pode contribuir para a atuação do coordenador pedagógico; possíveis desafios da coordenação pedagógica relacionados à implantação da gestão escolar democrática.

A pesquisa foi dividida em três capítulos, o primeiro, o referencial teórico que trata dos princípios da gestão escolar democrática; a coordenação pedagógica

no ambiente escolar; o trabalho do coordenador pedagógico na perspectiva da gestão democrática. O segundo aborda os conceitos da metodologia utilizada no trabalho. Já o terceiro, e mais enfático, discute a luz dos estudos sistematizados no referencial teórico os resultados da pesquisa.

A referida pesquisa permitiu compreender que a autonomia é uma conquista. A sua busca torna-se uma necessidade material, sociocultural, psicológica e política no sentido de favorecer aos cidadãos um maior domínio sobre suas vidas. Uma das medidas para a implantação da gestão democrática na escola reside na criação de estruturas de organização onde professores, alunos e funcionários formem uma comunidade participativa e um dos agentes nesse processo é o coordenador pedagógico. Nesse sentido, questiona-se: Quais os desafios enfrentados pelo coordenador pedagógico relativos a implantação de uma gestão democrática em sua escola?

CAPÍTULO I – REFERENCIAL TEÓRICO

1. Princípios da gestão escolar democrática

A gestão democrática escolar efetivou-se com a implantação de diversos mecanismos e procedimentos, tais como a escolha do diretor escolar por eleição, ampliação da autonomia da escola, incentivo à participação da comunidade nas decisões da escola, implantação dos conselhos escolares, elaboração do projeto político pedagógico de maneira participativa e a autonomia para gerir os recursos financeiros da escola. Todas essas ações partem do princípio da participação.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB 9394/96) em seus artigos 14 e 15, apresentam as seguintes determinações:

Art. 14 – Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I. participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II. participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 15 – Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas de direito financeiro público.

No município de Padre Bernardo – GO, a gestão escolar democrática é efetivada por meio da eleição de diretores, da construção do projeto político pedagógico, de mecanismos de autonomia financeira e da participação da comunidade nas decisões da escola. Essas determinações estão presentes no Plano Municipal de Educação do município de Padre Bernardo.

Santana (2010)⁷ acredita que o padrão da gestão escolar traz, aliado a autonomia, a ideia e a recomendação de gestão democrática, com responsabilidades compartilhadas pelas comunidades interna e externa da escola. Assim, a gestão democrática é um objetivo e um percurso. É um objetivo porque se trata de uma meta a ser sempre aprimorada e é um percurso, porque se revela como um processo que, a cada dia, se avalia e se reorganiza.

A visão de Sander (1982) apresenta de forma mais abrangente, faz uma revisão histórica do estado de conhecimento da gestão em educação no Brasil, no contexto da trajetória teórica da administração pública brasileira. Ele aponta a

importação de receitas de administração de outras realidades e a tentativa de aplicação na nossa realidade, ressaltando a administração enquanto “[...] processo universal, um instrumento neutro, uma tecnologia mecânica para resolver problemas com pesada carga cultural e política” (p. 8).

Sander (1986) continua a afirmar que:

A administração escolar supõe uma filosofia e uma política diretoras preestabelecidas; consiste no complexo de processos criadores de condições adequadas às atividades dos grupos que operam na escola em divisão de trabalho; visa a unidade e economia de ação, bem como o progresso do empreendimento. O complexo de processos engloba atividades específicas – planejamento, organização, assistência à execução (gerência), avaliação de resultados (medidas), prestação de contas relatórios) – e se aplica a todos os setores da empresa – pessoal, material, serviços e financiamento (p. 15).

Sabe-se que a gestão democrática é uma prática prevista na Constituição Federal, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) e no Plano Nacional de Educação (PNE). É uma forma de exercitar a democracia participativa, podendo contribuir para a própria democratização da sociedade. Assim, dentre os muitos espaços possíveis de participação da sociedade, a escola torna-se instrumento importante para o desenvolvimento da democracia participativa. Para Santana (2010), surge, então, a gestão democrática da educação, como uma construção coletiva da sociedade, que favorece o exercício da cidadania.

Em muitas Escolas Públicas onde ainda não possui uma administração democrática efetivada, o coordenador não possui autonomia na área primordial que é o trabalho pedagógico, o coração da escola. Sabe-se espaço escolar se constitui em um local onde as relações de poder podem ser observadas e analisadas pelas atitudes do Coordenador Pedagógico preso as limitações, não desenvolve o trabalho conforme as ideias que definiam o seu planejamento pedagógico que acaba interferindo na didática de ensino na sala de aula, levando o mesmo a passar por constrangimentos, sendo, muitas vezes, criticado pelo corpo docente por não agir conforme as necessidades, mas que trabalha de acordo com o que é designado chefia.

Compreende-se, que em meio à gestão democrática, o Conselho Escolar, entre outros mecanismos, tem função decisiva, se for utilizado como instrumento comprometido com a construção de uma escola que abranja o coletivo. Assim, Nogueira (2007), afirma que constitui-se como um órgão colegiado que representa a comunidade escolar e local, atuando em sintonia com a administração da escola e

definindo caminhos para tomar decisões administrativas, financeiras e político-pedagógicas condizentes com as necessidades e potencialidades da escola.

Desta forma, a gestão deixa de ser prerrogativa de uma só pessoa e passa a ser um trabalho coletivo, onde os segmentos escolares e a comunidade local se congregam para construir uma educação de qualidade e socialmente relevante. Com isso, divide-se o poder e as conseqüentes responsabilidades. A composição, funções, responsabilidades e funcionamento dos Conselhos Escolares devem ser estabelecidos pela própria escola, a partir de sua realidade concreta e garantindo a natureza essencialmente político-educativa do Conselho Escolar, que se expressa no comprometimento que desenvolve durante todo o processo educacional, com uma focalização privilegiada na aprendizagem. Sua atuação, desta forma, se volta para: o planejamento, a aplicação e a avaliação das ações da escola (SANTANA, 2010, s/p).

A gestão democrática efetiva a partir da prática dos preceitos citados acima por Santana (2010), pois é muito importante a concretização dos mesmos para que a gestão possa ser realmente democrática, a implantação dos conselhos escolares, e a atuação de todos os envolvidos na educação levará à tomada de decisões de modo participativo e democrático.

2. A coordenação pedagógica no ambiente escolar

Verifica-se a responsabilidade da coordenação pedagógica, que segundo Nóvoa (2001), esse profissional tem que ir além do conhecimento teórico, pois para acompanhar o trabalho pedagógico e estimular os professores é preciso percepção e sensibilidade para identificar as necessidades dos alunos e professores, tendo que se manter sempre atualizado, buscando fontes de informação e refletindo sobre sua prática.

O coordenador pedagógico colabora para a atuação dos professores. Sua atuação tem caráter de problematizar o desempenho do docente, assumindo uma posição de investigar, pesquisar, conferir, responder, opinar, hesitar, interrogar, contemplar, tornando o coordenador um agente de mudanças e ao mesmo tempo estabelecendo um imenso desafio. A articulação do trabalho de formação continuada ao PPP, construindo-o coletivamente. O coordenador assume um papel de mediador de todo processo educacional da escola, proferindo as diferentes relações intrínsecas ao cotidiano da escola.

O coordenador é apenas um dos atores que compõem o coletivo da escola. Para coordenar, direcionando suas ações para a transformação, precisa estar consciente de que seu trabalho não se dá isoladamente, mas nesse coletivo,

mediante a articulação dos diferentes atores escolares, no sentido da construção de um projeto político-pedagógico transformador (ORSOLON, 2003, p. 19).

Sobre as funções do coordenador pedagógico, Augusto (2006) aborda que antes mesmo de ganhar esse nome ele já atuava dentro da escola nas mais diversas funções. Às vezes atuava como alguém que fiscalizava os acontecimentos dentro da escola e da sala de aula, colocando regras para o que podia e não podia ser feito. Não era uma pessoa que entendia de ensino e era pouco aceito pelos professores. Buscava apaziguar situações conflituosas e recebia os pais para falar sobre algum aluno. Hoje o coordenador organiza eventos, orienta os pais sobre a aprendizagem dos filhos.

Nogueira (2007) aponta que o trabalho do coordenador pedagógico:

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

Entende-se que o trabalho desse profissional é dinâmico e direto, tanto com o professor quanto com o aluno. Ele não se limita em ditar regras de dentro de uma sala, mas está, intimamente, envolvido com o processo prático das atividades escolares.

O coordenador precisa estar sempre atento ao cenário que se apresenta a sua volta valorizando os profissionais da sua equipe e acompanhando os resultados, essa caminhada nem sempre é feita com segurança, pois as diversas informações e responsabilidades o medo e a insegurança também fazem parte dessa trajetória, cabe ao coordenador refletir sobre sua própria prática para superar os obstáculos e aperfeiçoar o processo de ensino – aprendizagem. O trabalho em equipe é fonte inesgotável de superação e valorização do profissional (NOGUEIRA, 2007, s/p).

A coordenação pedagógica deve ser distinguida de outras funções de coordenação existentes na escola. O coordenador pedagógico se distingue do ‘coordenador de área’, que é uma função exercida por um professor licenciado em uma área específica, que junto com o “coordenador pedagógico”, coordena a equipe de professores e as atividades de sua área de atuação (PIRES, 2005).

Muito se tem falado na escola voltada para cidadania e para democracia, nesse sentido Araujo (2011), destaca que:

É notório que atualmente busca-se uma educação de qualidade. Nesse sentido, o coordenador pedagógico assume relevantes contribuições na perspectiva da gestão democrática. Visto que, ele exerce um papel

primordial dentro dessa conjuntura, pois é através de suas ações no sentido de subsidiar e organizar todos na busca da tomada de decisão frente a solidificação da Gestão Democrática. Dessa forma o Coordenador Pedagógico estimula o processo de reflexão sobre a gestão democrática, visando alternativas para colocar em prática (s/p).

A busca pela educação de qualidade é uma constante na atualidade, o coordenador pedagógico tem função especial nesta busca, pois tem o papel de intermediar junto aos envolvidos com a educação a promoção de uma gestão democrática que vise essa qualidade educacional.

Fortuna (2011) afirma que o coordenador pedagógico é

Um facilitador do processo de ensino-aprendizagem. Por isso, considero como suas principais funções: planejar, selecionar juntamente com o corpo docente estratégias de ensino que deem subsídio para o processo ensino aprendizagem, incluindo atividades extracurriculares; analisar o desenvolvimento individual e grupal dos discentes, buscando identificar as causas de dificuldade de aprendizagem e prover meios para solucionar os casos de baixo rendimento escolar, além de atender a comunidade escolar, estreitando as relações entre professor, aluno e responsáveis (s/p).

O coordenador pedagógico tem múltiplas funções dentro da escola, ele deve ser um facilitador do processo de ensino aprendizagem e para isso deve buscar meios que aperfeiçoem o trabalho docente. Muitos fatores influenciam nas dificuldades de aprendizagem e, em muitos casos, as soluções estão fora do alcance do coordenador. O coordenador juntamente com a equipe escolar deve proporcionar uma aprendizagem significativa para que os alunos se interessem em aprender.

Com relação ao comportamento da coordenação pedagógica, Faria (2010), discorre que:

O coordenador deve agir primeiro compreendendo a realidade da instituição em que trabalha; em seguida, analisando as raízes de cada problema a ser solucionado, sempre guiado pelos limites da realidade escolar, e então, deverá elaborar propostas de intervenções coletivas. Estas etapas descritas envolvem uma consciência de todo o contexto e elementos envolvidos no processo ensino-aprendizagem, as condições em que este se concretiza, sem, no entanto, deixar de lado as delimitações do cargo, e sempre considerando as suas possibilidades de contribuição dentro do cotidiano escolar (s/p).

A compreensão da realidade que cerca a escola é de suma importância para o desenvolvimento de um trabalho significativo e que chame a atenção dos alunos, pois quando os professores e o coordenador conhecem a realidade dos alunos fica bem mais fácil ajudá-los em suas dificuldades.

Enfim, o trabalho do coordenador pedagógico dentro da escola faz toda a diferença, se ele realizar bem o seu trabalho é provável que a escola alcance o sucesso na aprendizagem dos alunos.

3. O trabalho do coordenador pedagógico na perspectiva da gestão democrática

A questão da gestão democrática, no âmbito escolar, tem sido discutido com bastante frequência. Associa-se a gestão democrática a sociedade, aos professores, discentes e ao próprio gestor, então, não se pode esquecer que o coordenador pedagógico é uma figura considerável dentro desse processo. Pois o fazer pedagógico não poderá se concretizar sem que aquele que organiza o trabalho pedagógico estar intimamente ligado ao processo.

Araújo (2006) afirma ainda que o coordenador pedagógico:

[...] se faz cada vez mais necessário porque professores e alunos não se bastam. É duro constatar a fragilidade de tantas escolas que montam um currículo e uma prática efetiva durante anos e perdem tudo com a transferência ou a aposentadoria de professores. [...] O coordenador eficiente centraliza as conquistas do grupo de professores e assegura que as boas ideias tenham continuidade (s/p).

A partir disso, compreende-se que a função do coordenador pedagógico no decorrer da história não é apenas figurativa, mas é de encaminhar o trabalho pedagógico sob uma nova concepção, a de que a mesma pode usar a técnica, sem incorrer no tecnicismo. Por isso, a coordenação pedagógica auxilia na promoção e coordenação de trabalhos, nos quais, toda a comunidade esteja envolvida (LIMA apud ALVES, 2006). Seu trabalho está atrelado, e não pode ser desvinculado, do trabalho do gestor sob pena de fracasso.

De fato, como toda instituição, as escolas buscam resultados, o que implica uma ação racional, estruturada e coordenada. Ao mesmo tempo, sendo uma atividade coletiva, não depende apenas das capacidades e responsabilidades individuais, mas de objetivos comuns e compartilhados, de meios e ações coordenadas dos agentes do processo (LIBÂNEO, 2003, p.132).

Desta forma o autor explicita a importância do projeto político pedagógico, pois o mesmo coloca ações e objetivos que devem ser atingidos por todo o grupo escolar. Com relação às responsabilidades destinadas aos coordenadores pedagógicos, Gentile (2011) aborda que:

Em algumas redes de ensino, ele é chamado de orientador, supervisor ou, simplesmente, pedagogo. Em outras, de coordenador pedagógico, que é como gestão escolar sempre se refere ao profissional responsável pela formação da equipe docente nas escolas. Nas unidades que contam com sua presença, ele faz parte da equipe gestora e é o braço direito do diretor. Num passado não muito remoto, essa figura nem sequer existia. Começou a aparecer nos quadros das Secretarias de Educação quando os responsáveis pelas políticas públicas perceberam que a aprendizagem dos alunos depende diretamente da maneira como o professor ensina (s/p).

O fato é que o coordenador pedagógico é um nome de muita importância no cenário educacional. Embora que, na maioria das vezes, a figura do gestor é a mais focada no âmbito escolar, o coordenador pedagógico é o responsável por boa parte do trabalho na instituição educacional.

O coordenador pedagógico é peça fundamental no espaço escolar, pois busca integrar os envolvidos no processo ensino-aprendizagem mantendo as relações interpessoais de maneira saudável, valorizando a formação do professor e a sua, desenvolvendo habilidades para lidar com as diferenças com o objetivo de ajudar efetivamente na construção de uma educação de qualidade (LIMA, 2009, s/p).

De acordo com Lima (2009) o papel do coordenador é muito importante no processo ensino aprendizagem, pois ele deve acompanhar o rendimento dos alunos e estimular os professores na elevação do rendimento escolar visando sempre que o aluno aprenda cada vez mais e melhor.

Além disso, dentre outras responsabilidades do coordenado pedagógico Lima (2009) aponta que ele deve “favorecer a construção de um ambiente democrático e participativo, onde se incentive a produção do conhecimento por parte da comunidade escolar, promovendo mudanças atitudinais, procedimentais e conceituais nos indivíduos” (s/p).

Assim, cabe ao coordenador propiciar um ambiente democrático, participativo e propicio à aprendizagem e ao crescimento intelectual, afetivo e motor dos alunos, visto que sua responsabilidade dentro da escola abrange todos esses aspectos. O coordenador lida diretamente com professores, pais e alunos e é isso que faz com que sua função seja tão complexa.

Para Brandão (2008)

O coordenador pedagógico é, primeiramente, um educador e como tal deve estar atento ao caráter pedagógico das relações de aprendizagem no interior da escola. Ele deve levar os professores a ressignificarem suas práticas, resgatando a autonomia sobre o seu trabalho sem, no entanto, se distanciar do trabalho coletivo da escola (p. 89).

Desta forma é possível entender que o coordenador pedagógico deve ter uma ampla formação para que o apoio aos professores seja completo, pois o mesmo deverá sanar as dúvidas que os professores venham a ter.

O coordenador é, de certa forma, multifuncional, pois não raramente atua em diversas áreas, isso gera certos conflitos, uma vez que atua em funções que não são suas. Por esse motivo sua formação acadêmica deve abranger diversas áreas e o mesmo deve estar sempre bem informado.

A respeito dos conflitos vividos pelo coordenador pedagógico dentro da escolar, Fortuna (2011) menciona que:

Na maioria das vezes, o coordenador atua como supervisor, orientador e inspetor escolar. Por isso mesmo importa trazer para discussão o tema Coordenação Pedagógica e seus conflitos, a partir do debate entre alguns educadores que contribuíram e ainda contribuem para o desenvolvimento da Administração Escolar e, conseqüentemente, para a formulação do que hoje nomeamos 'Coordenação Pedagógica' nas escolas brasileiras (s/p).

A escola é sistema complexo, pois os problemas enfrentados no seu cotidiano são muitos, portanto o coordenador ao acumular muitas funções precisa estar atento para desenvolvê-las de maneira satisfatória, buscando contribuir com a melhoria da educação.

Apesar de todos os conflitos e dificuldades vividos pelo coordenador pedagógico em relação a uma gestão democrática Fortuna (2011) afirma, em relação a esse profissional, que

[...] com as exigências decorrentes das políticas de descentralização do poder, advindas do processo de globalização, a responsabilidade administrativa transfere-se ao poder escolar local. O diretor escolar, que antes se tratava apenas de transmissor de ordens pré-determinadas pelo Estado, passa a ser responsável também pela administração de verbas e criação do Projeto Político Pedagógico voltado para a realidade de sua comunidade escolar, juntamente com a equipe pedagógica, eximindo, de certa forma, o Estado de suas responsabilidades, agora transferidas para a pessoa do gestor. O coordenador pedagógico, neste contexto, assume o papel de responsável pelo planejamento, formação e orientação aos professores, e ainda a alunos e responsáveis, na ausência do orientador educacional (s/p).

Assim, conclui-se que o trabalho pedagógico depende da atuação efetiva do coordenador que irá interagir com os professores, alunos, gestor e demais funcionários da escola, para a gestão democrática de fato aconteça na escola.

Segundo Prandi (2010), "por meios dos pressupostos da gestão democrática, as instituições de ensino passaram a ser concebidas como espaços no

qual todos devem participar do planejamento e execução de ações, onde o conjunto de valores, normas e relações obedeçam a uma dinâmica singular" (s/p).

A participação de todos na elaboração e execução das ações deve ocorrer de forma organizada, pois tudo deve ser planejado até mesmo a participação de todos na construção de uma gestão democrática.

Para o coordenador pedagógico que trabalha numa perspectiva democrática, conhecer a realidade de sua clientela é fator primordial no trabalho, pois só assim ele poderá intervir com maior autonomia, buscando propor soluções eficazes para os problemas que surgirem.

Neri (2011) adverte para a necessidade de construção de uma postura mais democrática pelos coordenadores pedagógicos ao afirmar que:

Para o Professor Coordenador Pedagógico se faz necessário transformar aquela imagem de "detentor do poder" para passar um sentimento de igualdade, e proporcionar um ambiente saudável onde todos possam participar coletivamente e contribuir com os resultados positivos de uma gestão escolar. Afinal gerenciar e educar não devem ser uma ação individual e sim uma ação coletiva onde devem ser valorizados os debates, as idéias, as críticas e o senso comum (s/p).

Assim, a ação do coordenador pedagógico deve estar voltada para a valorização do trabalho em equipe e da compreensão de que ele não é o detentor do saber visto que é possível aprender a cada dia uns com os outros.

Compreende-se que a confiança depositada no trabalho de coordenador pedagógico é bastante elevada, pois Mercado (2010) discorre sobre isso que:

Os coordenadores pedagógicos são capazes de trazer mudanças. Essas mudanças são importantes e atingem toda a comunidade escolar. Desta forma, concordâncias e discordâncias, resistências a mudanças e as próprias propostas de inovação devem ser vistas como uma oportunidade de exercício da democracia que transformará a escola. É por esta causa que coordenador constitui-se num agente transformador e, conforme se transforma, transforma a realidade de forma dinâmica, reflexiva, trazendo à luz a compreensão do fenômeno educativo (s/p).

Nesse sentido, o coordenador é um agente de transformação dentro da escola, pois sua função de mediar, pode levar os professores a mudarem também suas práticas educativas em prol de uma educação de qualidade, por meio da reflexão daquilo que é melhor para o aluno.

Conclui-se que o coordenador pedagógico é um indivíduo que assume o papel de coordenador de ações voltadas para objetivos coletivamente estabelecidos. Logo, aquele sujeito que por sua articulação e integração desempenha juntamente com os demais gestores o trabalho pedagógico-curricular.

Ele é agente responsável pelo direcionamento de suas ações para a transformação da prática pedagógica, isto é, precisa estar consciente da importância do trabalho coletivo, mediante a articulação dos diversos atores escolares. Essa é uma forma de garantir aos professores, gestores, pais, funcionários e alunos a participação e o envolvimento nos novos rumos da escola. Cabe a eles, também, estimular e criar situações para que se realizem debates amplos e definições sobre a estrutura da escola, seu funcionamento e suas relações com a sociedade.

Segundo Orsolon (2003) destaca que as mudanças provocadas pelos coordenadores devem ser importantes para toda a comunidade escolar, de maneira que as concordâncias e discordâncias, as resistências e as inovações propostas se constituam num efetivo exercício de democracia que possam transformar a escola. Portanto, a ação do coordenador será a de um agente transformador na medida em que transformar a si mesmo e, por consequência, à realidade de maneira dinâmica, crítica e simultânea produzindo assim a compreensão do fenômeno educativo.

CAPÍTULO II – METODOLOGIA

A pesquisa qualitativa, de acordo com Demo (1998), é foi uma forma de analisar a realidade e dar a ela um significado, registrando-a.

Trata-se de uma consciência crítica da propensão formalizante da ciência, sabendo indigitar suas virtudes e vazios. Portanto, o que se ganha e se perde com cada método. Ao mesmo tempo, uma pesquisa qualitativa dedica-se mais a aspectos qualitativos da realidade, ou seja, olha prioritariamente para eles, sem desprezar os aspectos também quantitativos. E vice-versa (DEMO, 1998, p. 101).

Assim, é possível entender que esse modelo de pesquisa valoriza os aspectos qualitativos da realidade, ou seja, as qualidades dos sujeitos que estão sendo pesquisados.

Para Neves (1996) ao empregar o método qualitativo o pesquisador está mais preocupado com o processo social, e na maioria das vezes se integra à realidade pesquisa para que possa obter melhores resultados.

Todos os procedimentos desta pesquisa buscou alcançar ao objetivo de analisar os dilemas e os desafios enfrentados pelo coordenador pedagógico na implantação de uma gestão democrática em uma escola pública municipal.

Para tanto, que foi realizado um estudo de caso, que vez que esse é uma estratégia adequada para esta pesquisa, pois tratou de um estudo onde o elemento principal é humano, pois como aponta Martins (2008) o estudo de caso é

[...] aplicada para avaliar ou descrever situações dinâmicas em que o elemento humano esta presente. Busca-se apreender a totalidade de uma situação e, criativamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto, mediante um mergulho profundo e exaustivo em um objeto delimitado (p. 9).

O estudo de caso como modalidade de pesquisa é percebido como uma metodologia ou como a escolha de um objeto de estudo definido pelo interesse em casos individuais e ou coletivos. Visou uma investigação de um caso específico, bem delimitado, contextualizado em tempo e lugar com o intuito de realizar uma busca de informações.

Desta forma a pesquisa foi feita com uma abordagem qualitativa do problema de pesquisa, visto que os dados colhidos a partir das perspectivas das pessoas envolvidas nesta coleta de dados considerando todos os pontos de vista relevantes.

O presente trabalho foi desenvolvido na Escola Municipal Professora Laura Ribeiro de Oliveira, situada em Padre Bernardo-GO. A escola teve sua

autorização aprovada para funcionamento pela Lei Nº 719/2006, Artigo 56 da Lei Orgânica do Município e inaugurada em 21/12/2007, conforme registro feito em ata, a fim de oferecer a Educação no Ensino Fundamental de Nove anos.

Atualmente conta com o trabalho de uma 1(uma) diretora, 1(uma) Vice-diretora, 1(uma) coordenadora pedagógica, 1(um) secretário geral, 1(uma) auxiliar administrativo, 4(quatro) coordenadores de educacionais, 4(quatro) auxiliares de serviços gerais, 4(quatro) merendeiras, 14(quatorze) professores e dois vigias noturnos. Atende a 480(quatrocentos e setenta e oito) alunos em 02 turnos (matutino e vespertino), do 2º ao 9º ano do Ensino Fundamental de 09 (nove) anos.

A escola é participante do Projeto Mais educação, dando início à escola integral com cinquenta alunos. Pretende-se com este Programa, enriquecer o currículo de maneira que possamos torná-lo dinâmico, proporcionado uma aprendizagem significativa voltada para o desenvolvimento das competências e habilidades. Os alunos que participam desse trabalho foram selecionados pelo baixo desempenho na aprendizagem, tendo assim a oportunidade de melhorar o seu perfil acadêmico e socioeducativo.

Quanto à estrutura física a escola possui 03 (três) blocos. No bloco 01 (um) há 04 (quatro) salas de aula. No bloco 02 (dois) possui 10 (dez) dependências, sendo 01 (uma) sala dos professores, 01 (uma) diretoria, 01 (uma) secretaria, 01 (um) depósito, 01 (um) saguão, 01 (uma) cantina, 01 (uma) despensa da cantina, 02 (dois) banheiros para os alunos, onde os banheiros dos alunos são subdivididos em 04 (quatro) sanitários cada um, sendo que 01 (um) dos banheiros é adaptado para alunos com deficiência. O bloco 03 (três) possui 04 (quatro) salas de aula e 01(uma) sala de informática em fase de implantação.

Com embasamento na Lei de Diretrizes e Bases (LDB) Nº 9394/96 e observando aos Parâmetros Curriculares Nacionais (PCN) estabelecidos pelo Ministro da Educação e Cultura (MEC) foi criado o Projeto Político Pedagógico da Escola, elaborado de forma coletiva pela direção, coordenação, professores, pais e demais funcionários da instituição de ensino, com o propósito de orientar o trabalho desenvolvido dentro da Unidade Escolar, de forma a favorecer o cumprimento de sua função primordial de formação dos alunos preparando-os para a vida e o convívio na sociedade, superando barreiras e conquistando seu espaço.

O Projeto Político Pedagógico tem o propósito de orientar o trabalho desenvolvido dentro da Unidade Escolar, estabelecendo critérios relacionando

direitos e deveres dos educando e educadores, para que haja uma qualidade de ensino integrada à qualidade de aprendizagem.

A proposta pedagógica da Escola Municipal Professora Laura Ribeiro de Oliveira, baseia-se nos ideais e princípio que norteiam a sua criação em linhas gerais, buscando realizar um trabalho educativo de qualidade, que associe a formação de indivíduo a dados informativos que construam e sirvam como base a pessoas participativas e colaboradoras obtenção de uma sociedade melhor.

A investigação foi feita por meio de questionário contendo questões fechadas que, de acordo com Gil (1999 p. 129) “apresenta-se ao respondente um conjunto de alternativas de resposta para que seja escolhida a que melhor representa sua situação ou ponto de vista.” Também são propostas algumas questões abertas que de acordo com Gil (1999) o pesquisador apresenta a pergunta e deixa um espaço em branco para que a pessoa escreva sua resposta sem qualquer restrição. Os entrevistados tem a liberdade de escrever o que pensa a respeito do assunto tratado.

O questionário aplicado teve por objetivo coletar dados sobre os princípios da gestão escolar democrática nos documentos que regem a implantação da gestão democrática nas escolas do município de Padre Bernardo - GO; identificou o impacto da gestão escolar democrática nas relações de poder estabelecidas no cotidiano escolar; identificou como a gestão escolar democrática pode contribuir para a atuação do coordenador pedagógico e identificar possíveis desafios da coordenação pedagógica relacionados à implantação da gestão escolar democrática.

Respondeu ao questionário a vice-diretora da escola, cinco coordenadores, quatorze professores, uma vez que todos que estão envolvidos direta ou indiretamente no processo de implantação da gestão democrática nessa escola. A diretora não respondeu ao questionário, pois a mesma é a pesquisadora.

CAPÍTULO III - ANÁLISE DOS DADOS

A coleta de dados aconteceu de maneira tranquila, no horário do recreio. De início houve um esclarecimento a respeito do trabalho a ser desenvolvido e sua importância para a continuidade da pesquisa, bem como a aplicação do instrumento da coleta.

A coleta de dados ocorreu no mês de março de 2013 e os participantes dessa pesquisa foram professores, vice-diretor e coordenadores. A maioria é bem experiente na profissão, sendo dezenove com mais de trinta anos de idade, quinze deles com mais de seis anos de profissão. Quanto ao tempo de atuação nessa escola, verifica-se sete com menos de um ano e os outros treze com mais de um ano de serviços prestados a essa instituição. No que se refere a graduação, todos os entrevistados possuem curso superior e apenas um professor ainda não é especialista.

Achou-se por bem fazer esse mapeamento dos investigados buscando destacar que estes possuem um perfil adequado por serem profissionais experientes e com formação compatível a exigida legalmente.

Foi disponibilizado a todos os envolvidos, um questionário contendo 12 (doze) questões, com perguntas abertas e fechadas, as questões foram respondidas por 14 professores, 1 vice- diretor, 4 coordenadores educacionais e 1 coordenadora pedagógica. O diretor não respondeu o questionário, pois o mesmo é o pesquisador.

O objetivo deste trabalho de pesquisa foi analisar os dilemas e os desafios enfrentados pelo coordenador pedagógico na implantação de uma gestão democrática em uma escola pública municipal, entender o processo de construção da cidadania dentro de um trabalho democrático e participativo entre os atores envolvidos no processo ensino-aprendizagem, no intuito de verificar a que nível está a construção efetiva da gestão democrática.

Na primeira e segunda questão, quando interrogados sobre a importância da gestão democrática no sistema público, todos concordam com essa prática. Os motivos destacados foram a participação da comunidade; o trabalho em equipe; a liberdade/autonomia.

Nesse sentido, Paro (2011) afirma que:

Trata-se, portanto, das medidas que vêm sendo tomadas com a finalidade de promover a partilha do poder entre dirigentes, professores, pais, funcionários, e de facilitar a participação de todos os envolvidos nas

tomadas de decisões relativas ao exercício das funções da escola com vistas à realização de suas finalidades. (p. 15).

Os dados apontam que os participantes depositam uma expectativa na gestão democrática, pois ela possibilita que todos se envolvam mais no que deveria ser dever de todos que é o compromisso com a educação, porque o poder de escolher e de decidir será responsabilidade de todos e isso gera participação da equipe da escola e da família.

Na questão três foi abordado sobre a escolha democrática de diretor e vice-diretor e a garantia da comunidade escolar na participação nas decisões da escola. Todos foram unânimes em considerar de grande valia, pois acreditam que um grupo participativo e empenhado em resolver um problema é mais forte do que duas ou três pessoas.

Nesse ponto Ferreira (1999), destaca que “participar significa estar inserido nos processos sociais de forma efetiva e coletiva, opinando e decidindo sobre planejamento e execução” (p.11), pois democratização escolar não é só escolher o gestor e sim ter uma participação ativa nas decisões dos planejamentos que diz respeito a instituição de ensino, sendo um sócio na casa educação, sendo parceiros nos acontecimentos, ajudando a identificar as forças e as fraquezas da escola e como um sócio nato da instituição, procurando soluções junto a equipe gestora meios para sanar as fraquezas e valorizar o que a mesma possui como forças,

Sobre eleições escolares e democracia, Ferreira (2001) menciona o seguinte:

As eleições diretas para diretores têm sido, historicamente, umas das modalidades tidas pelos movimentos sociais e, particularmente, pelo movimento de professores como uma das formas mais democráticas, apesar de se apresentar também como uma grande polêmica. A defesa dessa modalidade vincula-se à crença de que o processo implica uma retomada ou conquista da decisão sobre os destinos da gestão (p. 84).

O próprio processo histórico mostra que as mudanças tendem a acontecer e, ainda, que as dificuldades virão, contudo, não se pode ficar preso a impasses. É preciso ver o que o novo traz de eficaz para o processo educacional.

Na questão quatro tratou-se dos conflitos no processo de implantação da gestão democrática da escola, 98% diz não identificá-los ou desconhece. Contudo,

2% sabe-se que eles existem, pois o novo sempre causa estranheza, mas que este deve acontecer, o novo sempre é um fator desafiador.

Lück (2009) adverte que “novos desafios e exigências são apresentados à escola, que recebe o estatuto legal de formar cidadãos com capacidade de não só enfrentar esses desafios, mas também de superá-los” (p. 16) e o processo de implementação da gestão democrática é um deles.

A Constituição Federal, em seu artigo 206, indica os princípios pelos quais a educação nacional deve se orientar: “VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei; VII - garantia de padrão de qualidade”.

Para os profissionais da educação e comunidade escolar, a democracia na gestão escolar foi uma conquista, já de acordo com a Constituição Federal a gestão democrática do ensino público colabora para uma educação de qualidade.

Na questão cinco, quando questionado aos pesquisados como os eles enxergam o papel do diretor/coordenador na tomada de decisões em uma gestão democrática, 90% dizem ver transparência nas decisões que envolvem a escola. Verificam que os assuntos são decididos de forma democrática, as opiniões de todos envolvidos dentro da escola são respeitadas e analisadas, o que mostra uma das características da gestão democrática bem explícita, que é a participação nas decisões.

Libâneo (2004), afirma que:

A participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos, pais (p.79).

Quando se fala em envolvimento no processo de gestão democrática, acredita-se que o diretor e o coordenador pedagógico são responsáveis por liderar essa ação, uma vez que possuem um poder advindo dos seus cargos para tal. Pois o cargo que lhes foi confiado precisa ser exercido com práticas atuantes, para tanto um comportamento negligente e acomodado não deve ter espaço nesse ambiente.

A questão seis, no tocante ao uso do espaço das coordenações pedagógicas coletivas para discussão sobre gestão democrática, as respostas oscilaram entre algumas vezes 51% e várias vezes 49%. Fato que revela que a questão ‘gestão democrática’ é um assunto em constante debate na escola. Ou seja,

reunião entre funcionários, com pais, alunos e com a comunidade escolar geral, tem se tornado uma constante nesse ambiente escolar. Isso porque existe por parte do grupo gestor um desejo de que a gestão democrática se torne uma prática social e não apenas um discurso bonito.

Sobre isso, Dourado (1998) menciona que:

A gestão democrática é um processo de aprendizado e de luta que vislumbra nas especificidades da prática social e em sua relativa autonomia, a possibilidade de criação de meios de efetiva participação de toda a comunidade escolar na gestão da escola (p.79).

Sabe-se que a proposta da participação efetiva de toda a comunidade escolar na gestão não é um trabalho fácil de concretizar, contudo, o debate constante acerca desse assunto é o início da caminhada.

Na questão sete, quando interrogados sobre o grau de interesse dos professores a respeito de gestão democrática, 99% respondeu que há bastante interesse. Somente uma professora deixou de responder a questão.

Confrontando os dados das questões seis e sete foi percebido que o grau de interesse pela gestão democrática é grande. Os profissionais pesquisados demonstraram estar dispostos a conversar e debater o assunto, mas para que essa participação se efetive é necessário entrosamento e um processo decisório conduzido de maneira democrática no diz respeito à instituição de ensino.

Segundo Luckesi (2007):

O educador tem um papel fundamental de estar ajudando os pais, a comunidade, a si mesmo e aos educandos a agirem, cada vez mais de forma adulta, ou seja, sem lamúrias, mas na busca de soluções efetivas. Nesse processo, necessitamos de ter claro que “acender um fósforo” é mais significativo que “lamentar a escuridão”. A lamentação não ajuda a arrear um pé do lugar; o que ajuda é tomar a realidade em nossas mãos e agir a partir dela e com ela, na busca de soluções. Gerir democrática e participativamente a escola significa criar condições para que todos ocupem os seus lugares e os seus papéis, da melhor forma que for possível, em função do bem estar de si e do outro, o que significa ter presente também o grupo e o meio ambiente (p.15).

A partir disso, compreende-se que o professor não pode caminhar como se não fizesse parte do processo de democratização da escola só pelo fato de não está na função de diretor ou coordenador. O processo de gestão democrática começa na sala de aula onde o professor é a chave para o desencadeamento das ações de aprendizagem. É necessário instigar cada vez mais o interesse dos

professores pela gestão democrática, pois esta não tem um fim em si mesma, mas na autonomia dos seus envolvidos, quesito este que leva a aprendizagem satisfatória.

Na questão oito foi perguntado ao pesquisado se o mesmo considera que a coordenação pedagógica age de forma democrática em relação aos assuntos referentes ao planejamento e a execução das atividades didáticas-pedagógicas. Os resultados apontam que todas as ações da coordenação pedagógica dessa escola são planejadas e executadas democraticamente.

Araújo (2006) reafirma essa posição ao apontar que:

A coordenação pedagógica frente o processo da gestão democrática deve garantir um espaço de diálogo, fortalecendo assim a vitalidade projetiva dos atores sociais na luta por uma educação de qualidade e primando pela superação dos obstáculos que inviabilizam as ações coletivas. Cabe ao coordenador pedagógico, junto com todos os outros educadores, exercer o 'ofício de coordenar para educar' também aqui no sentido de possibilitar trocas de saberes e experiências e aprender a aprender (p.10).

O coordenador pedagógico deve trabalhar na execução das ações do 'ofício de coordenar para aprender', porque processo de gestão democrática nada mais é do que a busca de um ensino-aprendizagem de qualidade baseado na própria aprendizagem da participação. Para tanto, é preciso que coordenadores e professores sintam-se a vontade para participar.

Para tanto, no que se refere a liberdade dos coordenadores e professores em discutir os problemas, na questão nove, 100% dos investigados responderam que podem opinar, concordar, discordar e discutir as situações que rodeiam a escola, ou seja, a gestão democrática é uma realidade nesse grupo de educadores, mas, principalmente para o coordenador pedagógico que é uma âncora na instituição de ensino. Contudo, o coordenador pedagógico precisa tomar posse do papel de âncora e auxiliar dos professores nos planejamentos didáticos.

É importante que o coordenador pedagógico concretize sua ação no acompanhamento das atividades dos professores em sala de aula, pois isto lhe dá oportunidade de discutir e analisar os problemas decorrentes desse contexto, com uma perspectiva diferente e abrangente. É ele quem, num espírito de parceria e coletividade, conduz o processo, participa, discute, ouve, orienta, propõe, informa, assume e partilha responsabilidades com os professores, indica ações, enfim, exerce uma posição natural de liderança, de autoridade (GEGLIO, 2003, p. 118).

O desenvolvimento do trabalho do coordenador pedagógico exige criatividade no planejamento das atividades, junto aos professores, visando o desenvolvimento das tarefas em sala de aula visando à aprendizagem dos alunos.

Os professores precisam sentir confiança no suporte dado pelo coordenador pedagógico. A relação entre ambos deve ser de parceria em prol do ensino-aprendizagem de qualidade.

Na questão dez o questionário solicitou que os pesquisados citassem os desafios enfrentados na gestão democrática. Foram citados os seguintes desafios: trabalho equipe, participação da família, interesse dos alunos em ser participativos quanto às ações desenvolvidas na escola, trabalho coletivo com outros colegas, pois todos possuem uma carga horária excessiva, etc.

Acredita-se que implantar um projeto de gestão democrática não é fácil, tendo em vista que os envolvidos nesse processo passaram a vida toda em um modelo tradicional de administração escolar. Não estão acostumados a partilhar suas opiniões, as famílias, na maioria das vezes, desejam transferir sua responsabilidade a escola e não realizar nenhum esforço. Às vezes, os profissionais estão fatigados pela carga horária excessiva e não estão dispostos a participar das reuniões de partilha. Contudo, se faz mister modificar esse quadro.

A gestão democrática exige a compreensão em profundidade dos problemas postos pela prática pedagógica. Ela visa romper com a separação entre concepção e execução, entre o pensar e o fazer, entre a teoria e a prática. Busca resgatar o controle do processo e do produto do trabalho pelos educadores (VEIGA, 1997, p.18).

É certo que na hora de falar sobre gestão democrática, o discurso da maioria é amplo e satisfatório, mas quando se chega à prática alguns se perdem. Por isso, é preciso levar em consideração os dizeres de Veiga (1997) quando menciona sobre concepção e execução, pensar e fazer e teoria e prática.

Na questão onze foi abordado como a gestão democrática pode contribuir para a atuação do coordenador pedagógico. Os pesquisados responderam que a parceria, cumplicidade e o respeito às divergências que surgirem é a melhor contribuição que se pode levar ao coordenador pedagógico.

Considera-se que o coordenador pedagógico compreender o que é 'coordenador para aprender' quando se trata de gestão democrática, ele precisa ser um agente reflexivo da realidade que o cerca. Deve compreender que as diferenças não são barreiras, mas sim riquezas que devem ser apreciadas.

Foi abordado na questão doze o impacto da implantação da gestão escolar democrática nas relações de poder estabelecidas no cotidiano escolar. Pelas respostas dadas observou-se que ainda existe resistência por parte de alguns

com relação ao novo; falta de costume de pais e alunos em participar das tomadas de decisões; ponto de vista individualizado dentre outros.

Esses fatores mostram que apesar da democratização escolar ser uma conquista ainda existe empecilhos e dificuldades para que esta se efetive. Assim, faz-se necessário um processo de renovação e conscientização da comunidade escolar, pois o comodismo é um dos empecilhos para a construção da democracia.

Brandão (2010) aponta que nesse contexto o papel da gestão é

[...] essencial para a efetivação dessas esferas da democratização e da qualidade. Nessa linha de pensamento, uma gestão educacional só pode ser classificada como democrática se, por sua vez, for usada como um instrumento dessa ação educativa que visa à condução da superação das desigualdades sociais e educacionais (p. 237).

Cabe ao gestor e ao coordenador democrático quebrar esse paradigma de aceitação e transformar em atores que participam do meio escolar em seres participativos que vivem suas escolhas. O papel do gestor é essencial para o exercício da democracia como mediador de ações no trabalho pedagógico da escola.

O ambiente democrático é construído no dia-a-dia através da ação do gestor que prime suas atuações no processo de decisão coletiva com o propósito de elevar a qualidade da educação e superar desigualdades sociais e intelectual de todos os envolvidos no ensino-aprendizagem.

O gestor deve compreender também que sua parceira com o coordenador pedagógico é essencial, pois o mesmo é peça chave para desencadear todas as situações problemas que vier a existir no campo de trabalho da escola, ele integra o todo, professores, alunos, pais e demais funcionários numa relação interpessoal, onde o seu maior objetivo é levar todos esses atores a participar e se comprometer em desenvolver um trabalho coletivo em prol de todos pela uma educação de qualidade e significativa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Compreende-se que equacionar o trabalho do coordenador pedagógico e a concretização da gestão democrática é um desafio, pois requer colocar lado a lado o trabalho de administrar e o trabalho pedagógico dentro do âmbito da gestão democrática.

Conclui-se que falar do coordenador pedagógico e de suas ações junto à comunidade escolar é uma forma de dar sentido ao profissional especialista, cujas atribuições verificou-se serem ainda indefinidas na percepção dos interlocutores da pesquisa, pois, na maioria das vezes, o coordenador desempenha outras funções dentro da escola deixando as suas reais funções de lado, ficando sobrecarregado. O coordenador pedagógico fica limitado, por não ter o poder e a autonomia para concretizar seus objetivos como canal de ensino de acordo com a realidade na instituição de ensino.

Tal desvio de atuação proporciona uma dificuldade na concretização dos objetivos curriculares que atendem de fato aos anseios de uma educação significativa. É necessário que o coordenador esteja atento aos desafios encontrados em sua prática cotidiana, conhecer o universo da educação, suas dificuldades e avanços, fazendo, a partir de sua atuação pedagógica, um caminho de maturação, vivenciando as experiências da comunidade escolar democrática como processo individual dos sujeitos que dela participam, mas visando essa ação como uma abrangência de transformação coletiva.

A partir dos dados da pesquisa, pode-se concluir que a gestão escolar democrática na escola pesquisada está em processo de implantação. O regimento escolar afirma que o gestor e coordenador tem o dever de realizar uma gestão democrática dentro da unidade escolar, mas a autonomia e o poder de decisão não foram conquistados efetivamente, pois a mesma ainda é regida conforme vontade da SME. Acredita-se, porém, que com o amadurecimento dos processos democráticos o significado do que é gestão democrática na escola pública emergirá.

Esse trabalho poderá colaborar com a escola pesquisa na busca por uma gestão democrática, pois mapeou um caminho que ajudará o grupo gestor a se movimentar para um plano de trabalho específico objetivando a garantia de um

trabalho bem sucedido na gestão democrática e participativa, levando suporte a uma coordenação pedagógica segura e estruturada.

A escola é o espaço das oportunidades de um futuro promissor, por essa razão que a conquista do trabalho democrático dentro da escola pode ser a luz de esperança para todos, gestor, docentes, discentes, enfim toda a comunidade escolar, levando os mesmos acreditarem que dias melhores virão a partir da democratização, inclusive ao pedagógico, coração da escola.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Nilda (org.). **Educação e Supervisão**: o trabalho coletivo na escola. 11ª ed. São Paulo: Ed. Cortez, 2006.

ARAUJO, Maria Gorete B. de. (2011). **O Papel do Coordenador Pedagógico na Gestão Democrática**. Artigo. V Colóquio Internacional: Educação e Contemporaneidade. ISSN 1982-3657. São Cristovão-SE. Disponível em: <http://www.educonufs.com.br/vcoloquio/cdcoloquio/cdroom/eixo%204/PDF/Microsoft%20Word%20%20O%20PAPEL%20DO%20COORDENADOR%20PEDAGOGICO%20NA%20GESTAO%20DEMOCRATICA.pdf>. Acessado em outubro de 2012.

AUGUSTO, Silvana. **Desafios do coordenador pedagógico**. Nova Escola. Edição 192, Maio, 2006. Disponível em <http://revistaescola.abril.com.br/gestao-escolar/coordenador-pedagogico/desafios-coordenadorpedagogico-546602.shtml>. Acessado em outubro de 2012.

BRANDÃO, Carlos Rodrigues (org). **O Educador**: Vida e Morte. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Graal, 2008.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, Lei 9394/96.

CLEMENTI, Nilba. **A voz dos outros e a nossa voz**. In.:ALMEIDA, Laurinda R., PLACCO, Vera Maria N. de S. **O coordenador pedagógico e o espaço de mudança**. São Paulo: Edições Loyola, 2003.

DEMO, Pedro. **Pesquisa qualitativa**. Busca de equilíbrio entre forma e conteúdo. Rev.latino-am.enfermagem, , v. 6, n. 2, p. 89-104, abril, Ribeirão Preto, 1998.

DOURADO, Luiz Fernandez. **A escolha de dirigentes escolares**: políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto (org.) **Gestão Democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 1998.

FARIA, Luciano Meneses. **Os desafios de estar coordenador pedagógico na atualidade**. Publicado em: 22 out 2010. Disponível em: <http://www.webartigos.com/artigos/o-coordenador-escolar-e-a-gestao-democratica/61291/> . Acesso em outubro de 2012.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto (org). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 3. Ed. São Paulo: Cortez, 2001.

FORTUNA, Maria Lúcia de Abrantes. **Do Professor A Gestor**: as múltiplas funções do coordenador pedagógico. Universidade do Estado do Rio de Janeiro/Universidade Federal Fluminense. Disponível em: <http://www.anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompletos/comunicacoesRelatos/0377.pdf> . Acessado em outubro de 2012.

GADOTTI, Moacir e ROMÃO, José E. **Autonomia da Escola**. 6. ed. São Paulo: Cortez, (Guia da escola cidadã; v.1), 2004.

GENTILE, Paula (2011). **Coordenador pedagógico: um profissional em busca de identidade**. NOVA ESCOLA GESTÃO ESCOLAR, Edição [014](#), Junho/Julho 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola Pública: Teoria e Prática**. 4ª. ed. Goiânia: Alternativa, 2003.

LIMA, Suelen Silva. **O Papel E Atribuições Do Coordenador Pedagógico Dentro Da Escola**. Artigonal: Diretório de Artigos Gratuitos. Disponível em <http://www.artigonal.com/educacao-artigos/o-papel-e-atribuicoes-do-coordenador-pedagogico-dentro-da-escola-805683.html> . Acessado em outubro de 2012.

LUCKESI, Cipriano Carlos. **Gestão Democrática da Escola, Ética e Sala de Aulas**. Revista ABC EDUCATIO, nº 64, mar/2007, páginas 12 a 15. Disponível em: http://www.luckesi.com.br/artigos_abc_educatio.htm. Acesso em março de 2013.

MARTINS, Gilberto Andrade. **Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil**. RCO – Revista de Contabilidade e Organizações – FEARP/USP, V. 2 n. 2, p. 8-18, jan./abr. 2008- São Paulo.

MERCADO, Elisângela. **O papel do coordenador pedagógico como articulador do processo ensino e aprendizagem: reflexões sobre o conselho de classe**. V EPEAL. Pesquisa em Educação: Desenvolvimento, Ética e Responsabilidade Social. Alagoas, 2010.

NERI, Vladislau de Souza. **Coordenador Escolar e a Gestão**. WebArtigos. Salvador. Disponível em: <http://www.webartigos.com/artigos/o-coordenador-escolar-e-a-gestao-democratica/61291/> . Acessado em outubro de 2012.

NEVES, Jose Luis. **Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades**. Caderno de Pesquisas em administração. V. 1, Nº 3, 2º Sem. São Paulo 1996.

NOGUEIRA, Vanessa dos Santos. **O papel do coordenador pedagógico**. Colunista Brasil Escola. Disponível em: <http://educador.brasilecola.com/trabalho-docente/o-papel-coordenador-pedagogico.htm>. Acessado em: Outubro de 2012.

NOVOA, Antonio. **Revista Nova Escola**. A formação em Foco. Maio de 2001, Nº 142. Disponível em: <http://revistaescola.abril.com.br/formacao/formacao-continuada/professor-se-forma-escola-423256.shtml>. Acessado em: 15 de outubro de 2012.

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

PRANDI, Luis Roberto; FREITAS, Urânia Flores da Cruz; BONIFÁCIO, Alexandra. **Gestão Democrática: O Papel do Coordenador Pedagógico nos Cursos de Graduação.** Revista Cesumar - Ciências Humanas e Sociais Aplicadas v. 15, n. 2, jul./dez. 2010, p. 311-330. Disponível em: <http://www.slideshare.net/AntnioMartins5/apostila-projeto-politico-pedaggico-fak>. Acesso em setembro de 2012.

SANDER, Benno. **Administração da educação no Brasil: evolução do conhecimento.** Fortaleza: Edições UFC, 1982.

SANTANA, Vagner Ramos. **Gestão Democrática nas Escolas.** Artigo. Secretaria de Estado de Educação. Mato Grosso-MT, 2010. Disponível em: <http://www.seduc.mt.gov.br/conteudo.php?sid=376&cid=10069&parent=0>. Acessado em: 20 de outubro de 2012.

VEIGA, I. P. A. (Org.) **Projeto Político Pedagógico – Uma Construção Possível.** Campinas, SP: Papyrus, 1997.

APÊNDICE 1

Universidade de Brasília - UnB
Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Coordenação Pedagógica
Aluna: Rosilene Generoso da Costa

Este é um questionário de pesquisa acadêmica que tem por objetivo analisar e entender como os diversos segmentos da escola veem a Gestão Democrática da Educação e seus impactos no cotidiano escolar.

Rosilene Generoso da Costa
Email- rosilenepbn@hotmail.com- Celular- 61-84320057

DADOS DO ENTREVISTADO:

1- Nome (opcional): _____

2- Idade:
 20-25 anos
 26-30
 31-40
 + de 40

3- Sexo:
 Masculino
 Feminino

4- Formação acadêmica:
 graduação. Qual? _____
 especialização. Qual? _____
 mestrado. Qual? _____
 outro _____

5- Função que exerce atualmente:
 Coordenador
 Supervisor
 Professor
 Outra função pedagógica

6- Tempo que exerce a função:
 1 - 5 anos
 6 -10 anos
 11 - 15 anos
 +16 anos

07 – Tempo de serviço nesta escola:
 menos de 1 ano
 1-5 anos
 6-10 anos
 11- 15 anos

() + de 16 anos

Conhecendo e aprendendo

1- Você sabe o que é a Gestão Democrática do sistema de ensino público?

() Sim Não()

2 - Na sua visão, a escolha democrática dos cargos de Diretor e vice-diretor são importantes?

() Sim () Não .

Justifique.

3 – E sua opinião, a Gestão Democrática pode garantir que toda a comunidade escolar (Diretor, vice-diretor, coordenador, professor, alunos, funcionários e pais) participe efetivamente das decisões da escola, assim realizando um trabalho coletivo?

() Sim () Não () Em parte

Justifique.

4 – Você identifica conflitos no processo de implantação da gestão democrática em sua escola?

() Sim () Não () Desconheço

Se sim, quais tipo?

5 – Como você vê o papel do diretor/coordenador nas tomadas de decisões numa gestão democrática?

6 - O espaço das coordenações pedagógicas coletivas já foi utilizado para a discussão da Gestão Democrática?

() Nunca () Algumas vezes () Várias vezes

7 - Qual é o grau de interesse do(a)s professore(a)s quando o assunto é Gestão Democrática?

() Há bastante interesse () Não há interesse () Há indiferença

8 – Você considera que a coordenação pedagógica age de forma democrática em relação aos assuntos e decisões referentes ao planejamento e a execução das atividades didático-pedagógicas?

() Sempre () Nunca () Às vezes

9 - Em sua opinião, com a Gestão Democrática os coordenadores e professores têm mais liberdade para discutir, questionar e participar efetivamente das tomadas de decisões no ambiente escolar?

() Sim () Não () Em parte

Justifique:

10-Com a gestão democrática cite um desafio para da um desses atores:

Gestor : -----

Coordenador:-----

Professor:-----

Demais funcionários: -----

11 – Como a gestão democrática pode contribuir para a atuação do coordenador pedagógico?

12- Cite dois fatores básicos sobre o impacto da implantação da gestão escolar democrática nas relações de poder estabelecidas no cotidiano escolar.
