



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

A IMPORTÂNCIA DA COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA NA PERSPECTIVA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA.

Eliana Ramos de Araujo Reis

Professora-orientadora Shirleide Pereira da Silva Cruz

Professora monitora-orientadora MSc. Simone Braz Ferreira Gontijo

Brasília (DF), Maio de 2013

Eliana Ramos de Araujo Reis

**A IMPORTÂNCIA DA COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA NA
PERSPECTIVA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA**

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

TERMO DE APROVAÇÃO

Eliana Ramos de Araujo Reis

A IMPORTÂNCIA DA COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA NA PERSPECTIVA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA.

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

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

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

Brasília, 18 de maio de 2013

DEDICATÓRIA

Dedico essa pesquisa aos professores da Escola Classe 05 que comigo trabalham há 18 anos e que juntos buscamos construir uma escola pública de qualidade.

AGRADECIMENTOS

À Deus e a sua fidelidade, dando-me vigor e esperança para prosseguir mesmo diante de obstáculos.

À meus filhos e familiares que respeitaram meus momentos e minha ausência, dedicando-me carinho e compreensão.

À professora Simone Braz Ferreira Gontijo e Ana Elizabeth Albuquerque que muito contribuíram para o meu aprendizado.

Se fosse ensinar a uma criança a beleza da música
não começaria com partituras, notas e pautas.
Ouviríamos juntos as melodias mais gostosas
e lhe contaria sobre os instrumentos que fazem a música.
Aí, encantada com a beleza da música,
ela mesma me pediria que lhe ensinasse o mistério
daquelas bolinhas pretas escritas sobre cinco linhas.
Porque as bolinhas pretas e as cinco linhas
são apenas ferramentas para a produção da beleza musical.
A experiência da beleza tem de vir antes.

RUBENS ALVES

RESUMO

O presente trabalho trata da análise do papel do coordenador pedagógico no contexto de gestão democrática. Reflete o processo de gestão democrática nas escolas públicas aqui no DF, destacando também os papéis que permeiam a democracia escolar e os desafios do coordenador pedagógico frente à organização do trabalho escolar. Como também sobre o desdobramento de suas atribuições e compromisso com processo pedagógico da unidade de ensino, respeitando nesse movimento as distintas vozes que se manifestam no âmbito escolar. A pesquisa realizada se concretizou por meio de questionários com a equipe docente, onde os resultados encontrados mostraram que há um reconhecimento do papel do gestor no processo de gestão democrática, porém, apontaram o distanciamento do papel do coordenador e sua atribuição quanto ao trabalho pedagógico da unidade escolar. Considerando que a gestão democrática é vista como uma nova forma de administrar, cabe o coordenador assumir a seu papel de articulador com o foco principal na função pedagógica, articulando com todos os atores envolvidos no processo de ensino-aprendizagem em busca de resultados positivos.

Palavras-chaves: gestão democrática, coordenador pedagógico, articulador pedagógico

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	08
REFERENCIAL TEÓRICO	10
1. CONCEPÇÃO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA NO DISTRITO FEDERAL	12
2. COORDENADOR NA GESTÃO DEMOCRÁTICA E SUA IMPORTÂNCIA NO TRABALHO PEDAGÓGICO	15
3. METODOLOGIA	18
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES	21
CONSIDERAÇÕES FINAIS	25
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	27
APÊNDICE	29

INTRODUÇÃO

Hoje muito se fala das relações democráticas na sociedade e a organização da escola pública por meio da gestão democrática, sendo essa de fundamental importância para sua organização, numa busca de uma relação linear e defendida como a possibilidade de melhoria da qualidade pedagógica.

O conhecimento das leis que a regem e a participação efetiva de seus agentes, engajados na defesa de uma escola democrática em detrimento do sistema autoritário representa seu principal desafio na operacionalização das políticas de educação do cotidiano escolar.

No Distrito Federal essa discussão tem levado professores e gestores a repensar a estrutura da escola, indo além da eleição para diretores. Refere-se principalmente a uma gestão democrática que abrange as questões pedagógicas, administrativas e financeiras, em que as principais decisões passam pelo coletivo da escola. É nessa perspectiva que encontramos o coordenador pedagógico como peça fundamental na articulação e mediação do espaço coletivo, tendo por objetivo a construção e o desenvolvimento do projeto político pedagógico da escola.

Percebermos o quanto as várias dimensões que compõem a gestão escolar são ligadas umas às outras. No entanto, este estudo propõe discutir a gestão democrática no ensino público e o papel do coordenador no processo de ensino aprendizagem, destacando os fatores que permeiam a democracia escolar e os desafios que os coordenadores e gestores enfrentam para envolver, articular e promover a ação da coletividade no processo democrático de participação.

Enfocar-se-á a dimensão pedagógica, não querendo dissociá-la das outras dimensões, porém o faremos por entender ser essa a função primeira da escola, propondo uma análise da importância do coordenador pedagógico na perspectiva da gestão democrática.

Por meio da reflexão da atuação do coordenador pedagógico no contexto da gestão democrática na escola, parte-se do pressuposto de que o papel do coordenador pedagógico, sem dúvida nenhuma, é uma peça fundamental no espaço escolar, atuando no sentido de integrar os envolvidos no processo ensino aprendizagem, mantendo as relações interpessoais de maneira saudável, valorizando a formação do professor e a sua própria formação, com o objetivo de

ajudar efetivamente na construção de uma educação de qualidade, dando voz e vez aos elementos envolvidos neste processo.

Nesse sentido, essa pesquisa questiona qual o papel do coordenador pedagógico numa proposta de gestão democrática?

Para responder a esse questionamento esse estudo tem por objetivo:

OBJETIVO GERAL

- Analisar o papel do coordenador pedagógico no contexto da gestão escolar democrática.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analisar a legislação relativa à gestão escolar democrática no Distrito Federal;
- Identificar a concepção de gestão escolar democrática dos agentes educacionais;
- Identificar o papel do coordenador no processo de gestão democrática de uma escola do DF;
- Analisar a importância do coordenador pedagógico para a organização do trabalho pedagógico na escola.

O caminho a ser percorrido é da análise de ideias de autoridades acadêmicas sobre o assunto fazendo uma reflexão sobre a legislação relativa a gestão democrática no DF, o papel do coordenador pedagógico diante da temática da gestão democrática e a importância desta para a educação deste milênio, confrontando-as com pesquisa realizada o que resultará no texto final a que se propõe.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

No decorrer dos anos no Brasil a Política Educacional fora definida de formas diferentes, por ser um elemento de normatização do Estado e que envolve interesses políticos diversos. No entanto, a Política Educacional de um país deve ser guiada pelo povo, respeitando o direito de cada indivíduo e assegurando o bem comum.

Compreende-se, que de fato o exercício de construir uma política, não se trata de um trabalho fácil de ser realizado, pois circunda uma nação, seus anseios, objetivos e valores, e estes elementos não podem ser esquecidos por aqueles que assim fazem e definem o modelo da educação de um povo.

A principal fonte de implementação da educação nacional e das políticas que assim as definem é a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB). Ao longo dos anos essa lei foi reformulada até chegarmos ao modelo atual de 1996. Nesse percurso a LDB sofreu alterações de acordo com os governos e resultou na aprovação do princípio de gestão democrática na educação.

A Constituição Federal, em seu artigo 206, inciso IV implanta a gestão democrática escolar quando esta estabelece que o ensino seja ministrado segundo o princípio da Gestão Democrática em que seja adotado o sistema seletivo para a escolha dos dirigentes dos estabelecimentos de ensino e criação do conselho deliberativo da comunidade escolar.

Assim, a LDB 9.394/96 reafirma a gestão democrática no processo educacional.

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.

A democratização da gestão é defendida com o a possibilidade de melhoria da qualidade pedagógica, uma vez que o currículo deverá ser pautado na realidade local, buscando uma integração entre os agentes envolvidos na escola, porém sabemos não ser ela a solução de todos os problemas uma vez que a democratização inicia-se dentro da escola, com o conhecimento das leis que a

regem e a participação efetiva de seus agentes engajados na defesa de uma escola democrática em detrimento do sistema autoritário vigente e ainda tão impregnada em nossas relações.

Assim, entende-se que gestão na escola pública deve se

[...] uma maneira de organizar o funcionamento da escola pública quantos aos aspectos políticos, administrativos, financeiros, tecnológicos, culturais, artísticos e pedagógicos com a finalidade de dar transparência as suas ações e atos e possibilitar a comunidade escolar local a aquisição de conhecimentos, saberes ideias e sonhos, num processo de aprender inventar, dialogar, construir, transformar e ensinar (BRASIL, 2004).

Para Oliveira, Morais e Dourado (2010) as eleições escolares, tanto para os cargos de dirigentes como para compor os colegiados são canais de participação e de aprendizado político da gestão democrática, compreendida como construção de cidadania, luta política, que não circunscreve aos limites da prática educativa, mas vislumbra a transformação das relações sociais autoritárias da sociedade.

Estamos acostumados à lógica centrada no gestor, e dirigentes de onde surgem muitas propostas (pacotes prontos elaborados por pessoas que muitas vezes não possuem, ou pouco viveram a experiência de sala de aula) e as impõe sem questionamento pelos “dirigidos”, o que isso vai à contramão da gestão democrática.

Hoje em dia a consciência cada vez mais clara que se tem da importância da educação como fator de inclusão social e desenvolvimento, está complexidade das formas de relação sociocultural e torna-se urgente a necessidade de dinamização dos mais variados recursos materiais e humanos, que devem contribuir para efetuar, com qualidade, a função social da educação e de cada instituição.

No entanto, historicamente, o Brasil tem se caracterizado como um país com inconsistentes ações no âmbito educacional, imprimindo uma dicotomia marcante: uma das mais acentuadas desigualdades sociais e uma das mais altas concentrações de renda do mundo.

Na busca de corrigir essas desigualdades, elaboraram-se políticas públicas com o intuito de sanar essa dívida histórica com o povo brasileiro no campo educacional, pois mesmo observando-se que se ampliou o acesso às escolas, porém ainda é grande o número de repetência, evasão e distorção idade-série.

Segundo Dourado (2007)

[...] a articulação e rediscussão de diferentes ações e programas direcionados à gestão educacional, devem ter como norte uma concepção ampla de gestão que considere a centralidade das políticas educacionais e dos projetos pedagógicos das escolas, balizados pelo resgate do direito social à educação (p.932).

O direito à educação está garantido na Constituição Federal de 1988 (artigo 205). Sabemos que há um percentual de impostos destinados à educação, há o Censo Escolar, também avaliações de desempenho e outros programas. Sabemos também que existe no âmbito escolar uma luta frequente pela educação de qualidade e segundo Cury (2005) “a escola lida com um horizonte que é a prioridade do aprendizado do aluno estabelecida como um direito social, direito a cidadania e direito do indivíduo” (p.17).

As discussões com a comunidade escolar em torno do Projeto Político-Pedagógico (PPP) da escola muitas vezes não são priorizadas pelos gestores fragilizando a garantia quanto à qualidade do ensino, uma vez que a participação do docente nas decisões junto ao pedagógico é muito importante, também nos debates do PPP da escola. O professor, que se ausenta da responsabilidade do seu papel de educador, colabora com a baixa qualidade do ensino.

1. Concepção de gestão democrática no Distrito Federal

Atualmente, percebe-se que o termo Gestão Democrática esta cada vez mais presente no ambiente escolar, principalmente durante o processo de eleição para diretores que ocorreu em agosto aqui no Distrito Federal, exigindo a efetiva participação de pais, educadores, alunos e funcionários.

Para se ter uma escola transformadora, precisa-se primeiro alterar a forma como é feita a escolha de seus gestores até porque ainda prevalece uma visão hierárquica de poder, onde este fica a cargo do diretor, que obedece ao governo de forma a manter uma relação de controle por parte do Estado.

Historicamente, a gestão escolar no DF passou por diversas modalidades tais como: diretor livremente indicado pelos poderes públicos, que perdurou por muitos anos e que segundo Oliveira, Moraes e Dourado (2010) “o critério de escolha era o favorecimento, sem considerar a competência ou o respaldo da comunidade escolar” (p.05); diretor indicado por listas tríplice ou processo misto e atualmente, a eleição direta para diretor.

A gestão democrática é ratificada no Plano Nacional de Educação (PNE) e no caso do DF, a Lei Orgânica do DF coloca no seu artigo 222 refere-se à obrigação do poder público de assegurar a gestão democrática do ensino público, com a participação de todos os segmentos envolvidos no processo educacional.

Nesse sentido, em fevereiro de 2012 a Lei de nº 4.741/2012 que trata da gestão democrática do sistema de ensino do DF, foi promulgada e nos diz que

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

I – participação da comunidade escolar na definição e na implementação de decisões pedagógicas, administrativas e financeiras, por meio de órgãos colegiados, e na eleição de diretor e vice-diretor da unidade escolar (DISTRITO FEDERAL, 2012).

Gerir uma escola não é tarefa fácil, é um compromisso de quem tem consciência do coletivo e da democracia, e a responsabilidade na formação do cidadão por meio da educação. Isso significa que o gestor deve

[...] tomar decisões, organizar e dirigir as políticas educacionais que se desenvolvem na escola comprometidas com a formação da cidadania, no contexto da complexa “cultura globalizada”. Isso significa aprender com cada “mundo” diferenciado que se coloca, suas razões e lógica, seus costumes e valores que devem ser respeitados, por se constituírem valores, suas contribuições que são produção (FERREIRA, 2004, p.1241).

A Gestão Democrática não é estática, ela é processual. Ela é um processo em que todos/as atores escolares e até mesmo a comunidade local participam da tomada de decisão dos rumos pedagógicos, administrativos, financeiros, políticos da escola.

Gadotti (1994) compreende que a gestão democrática deve estar impregnada por certa atmosfera que se respira na escola, pois

Cada escola é fruto de suas próprias contradições. Existem muitos caminhos, inclusive para a aquisição do saber elaborado. E o caminho que pode ser válida numa determinada conjuntura, num determinado local ou contexto, pode não sê-lo em outra conjuntura ou contexto. Por isso, é preciso incentivar a experimentação pedagógica e, sobretudo, é preciso que tenhamos uma mentalidade aberta ao novo. Não vamos ativar pedras no caminho de ninguém que queira inovar educação. (p.8).

Democratizar o ensino público no Brasil e, mais especificamente no Distrito Federal, tem-se apresentado como um grande desafio, uma vez que depois das

várias modalidades de gestão implantadas aqui, a eleição para diretores tem sido considerada a modalidades mais democrática pelos movimentos sindicais e sociais.

Para Dourado (2010)

A eleição direta tem sido apontada como canal efetivo de democratização das relações escolares. Trata-se de modalidade que propõem valorizar a legitimidade do dirigente escolar como o coordenador do processo pedagógico no âmbito escolar (p. 06).

Sabe-se que para ocorrer à gestão democrática, passa-se necessariamente pela participação de toda a comunidade escolar, pela criação e valorização de espaços que privilegiem tomadas de decisões de modo participativo.

Dentre tantas ações a construção coletiva e participativa do Projeto Político Pedagógico (PPP), o ponto fundamentalmente na busca da autonomia da escola de maneira que suas peculiaridades e singularidades sejam respeitadas, o que foi garantido por meio da Lei 4.751/2012 que dispõe que

Cada unidade escolar formulará e implementará seu projeto político-pedagógico, em consonância com as políticas educacionais vigentes e as normas e diretrizes da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal.

Parágrafo único. Cabe à unidade escolar, considerada a sua identidade e de sua comunidade escolar, articular o projeto político-pedagógico com os planos nacional e distrital de educação (DISTRITO FEDERAL, 2012).

Percebe-se que o processo democrático escolar vai além das eleições para diretores. Todo o conjunto de decisões tem como objetivo primordial o desenvolvimento e a aprendizagem dos alunos da escola, portanto, a comunidade escolar não deve ter em vista somente a eleição. Ela vai além, pois a eleição por si só não garante que a gestão será democrática.

Corre-se o risco de se carregar, nesse processo, os vícios que ocorrem em eleições gerais, tais como as trocas de favores e o autoritarismo de alguns gestores, que ainda carregam consigo o fruto de uma cultura autoritária.

Dourado (2010) diz que “por isso, não consideramos a eleição, por si só, garantia da democratização da gestão, mas referendamos essa modalidade enquanto instrumento para o exercício democrático” (p. 06).

O que é determinante nesse processo de gestão democrática, é que a comunidade escolar e local seja sujeito ativo e participativo, posicionando-se não como fiscalizador somente, mas como construtor de uma educação emancipadora.

2. Coordenador na gestão democrática e sua importância do trabalho pedagógico

Sabe-se que a gestão democrática implica em repensar o poder da estrutura da escola exigindo uma busca de resgate do controle do processo e do produto do trabalho dos professores.

Assim, não é um princípio fácil de ser consolidado e o que observamos na maioria de nossa escola é um ensino fragmentado, uma reprodução da relação de controle vigente na sociedade e que perpetuamos.

Mesmo com a mudança histórica que a educação vem passando, numa busca pela democratização do ensino e o exercício da cidadania, percebe-se que muito mais do que o acesso, faz-se necessária à permanência do estudante na escola. Além disso, é importante garantir que esse aluno sujeito, autor e construtor do seu conhecimento em uma mútua integração entre professor.

Nesse cenário, de mudanças da prática pedagógica e processo de aprendizagem, em que a gestão democrática é entendida como um espaço de participação, de descentralização do poder e de exercício de cidadania, é que encontramos a figura do coordenador pedagógico.

Para alguns, “um elo de reforço na hierarquia escolar já estruturada” (MATE, 1998, p.75), para outros um articulador, com a difícil missão de não deixar que a hierarquização e o autoritarismo, tão impregnado em nossas ações, permaneça.

Algumas das funções específicas do coordenador é a socialização do saber docente, na medida em que a ela cabe estimular a troca de experiências entre os professores, a discussão e a sistematização de práticas pedagógicas, de forma que esse processo de construção se efetive.

Vasconcellos (2008) cita

O horizonte que vislumbro para o coordenador pedagógico é o do intelectual orgânico, qual seja, aquele que está atento à realidade, que é competente para localizar os temas geradores (questões, contradições, necessidades, desejos) do grupo, organizá-los e devolvê-los como um desafio para o coletivo, ajudando na tomada de consciência e na busca conjunta de formas de enfrentamento. O intelectual orgânico é aquele que tem um projeto assumido conscientemente e, pautado nele, é capaz de despertar, de mobilizar as pessoas para a mudança e fazer junto o percurso. Em grandes linhas cabe ao coordenador fazer com sua “classe” (os seus professores) a mesma linha de mediação que os professores devem fazer em sala: acolher, provocar, subsidiar e interagir (JORNAL DO PROFESSOR,p.05)

O coordenador pedagógico também é responsável pela formação continuada dos professores que, na maior parte das vezes, ocorre nos momentos de coordenação coletiva, onde se dá o planejamento pedagógico da escola. Ele deve ser um profissional que busque, por meios desses momentos, valorizar ações coletivas, que estejam vinculadas ao eixo pedagógico desenvolvido pela escola.

Segundo Silva (2012) “pensar o planejamento em educação, numa perspectiva de gestão democrática implica redefinir sua função, sua forma de desenvolvimento e de organização, na perspectiva de um planejamento coletivo” (p.10).

O planejamento escolar é um processo reflexivo, conduzindo nosso olhar para a realidade da escola, sendo ela física, cultural, pedagógica, social e política. O coordenador pedagógico deve assegurar que através de varias ações, necessária para o bom desenvolvimento escolar, atitude de reflexão sobre o que se quer da escola, seja culminada no PPP, e que ela seja resultado da participação conjunta de professores, alunos, pais, equipe pedagógica e isso tudo reflita na busca da formação cidadã do educando.

Para Leandro (2003) “é importante que a reflexão contemple três dimensões: a realidade, os fins e a mediação” (p.10). Sendo esse um dos desafios para os coordenadores - levar seus pares a reflexão e fazê-los perceber o nosso compromisso com a transformação social.

Quando se fala de gestão democrática essa proposta ultrapassa a questão das eleições de diretores. Refere-se principalmente a uma gestão democrática que abrange as questões pedagógicas, administrativas e financeiras da escola, onde as principais decisões passam pelo grupo de profissionais que a compõem.

É nessa perspectiva que encontramos o coordenador pedagógico como peça fundamental na articulação e mediação do espaço coletivo, tendo por objetivo a construção do Projeto Político Pedagógico da escola e para Lima (2007)

Na constituição da coordenação pedagógica muito mais do que a nomenclatura do cargo, deve-se primar pelo significado que tal cargo deve exercer em nível de liderança e condução dos trabalhos pedagógicos de uma unidade educacional. Coordenador pedagógico e professor, investidos de papéis diferentes, de saberes diversos, podem buscar um encontro fecundo, cujo fruto seja a construção de uma prática pedagógica mais consistente, enriquecida e criativa (p.87).

O coordenador é apenas um dos atores que compõem o coletivo da escola e mesmo com tantos entraves em relação ao seu trabalho, a defesa de uma educação crítico-reflexivo que transforme sujeitos é a postura que o coordenador deve ter, buscando um posicionamento democrático, primando no coletivo á legitimidade da vontade de todos.

Segundo Veiga (1995) “ao construirmos os projetos em nossas escolas, planejamos o que temos intenção de fazer, de realizar. Lançamo-nos para diante, com base no que temos, buscando o possível” (p.12). Nessa perspectiva o projeto pedagógico deixa de ser apenas um cumprimento de obrigação em que planos são criados com o objetivo de serem arquivados, mas uma ação intencional, um compromisso definido coletivamente.

Sabemos que essa ação coletiva nem sempre é clara e possível em nossas escolas, uma vez que ainda não rompemos com a visão padronizada, dependente isolada e autoritária do desenvolvimento do trabalho escolar.

A inovação emancipatória segundo Veiga (2003) “é um processo de vivencia democrática à medida que todos os segmentos que compõem a comunidade escolar e acadêmica participam dela, tendo compromisso com seu acompanhamento” (p.277).

Portanto, cabe ao coordenador a capacidade de buscar uma perspectiva diferenciada e buscando a partir daí, num espírito de parceria e coletividade, conduzir o processo, participar, discutir, ouvir, orientar, propor, informar, assumir e partilhar responsabilidades com os professores de maneira a alcançar o êxito dos trabalhos pedagógicos.

METODOLOGIA

O presente trabalho seguiu os caminhos de uma pesquisa de cunho qualitativo, cujo foco principal é obter dados para permitir analisar o papel do coordenador pedagógico no contexto da gestão escolar democrática, uma vez que essa abordagem estimula o entrevistado a pensar livremente sobre o tema.

De acordo com Silva e Silveira (2007) a pesquisa qualitativa é caracterizada por sua forma compreensiva, humanista e ecológica, sendo adaptadas para análises com mais complexidade.

Godoy (1995) destaca a diversidade existente na abordagem de pesquisa qualitativa, destacando alguns aspectos que a caracterizam: “o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental; o caráter descritivo; o significado que as pessoas dão as coisas e as sua vida como preocupação do investigador e enfoque indutivo” (p.62).

Godoy (1995) ressalta ainda que “existem três possibilidades de se realizar a pesquisa qualitativa: a pesquisa documental, o estudo de caso e a etnográfica” (p.2). Tendo em vista que este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa que visa análise da legislação relativa à gestão escolar democrática no Distrito Federal; a identificação da concepção de gestão escolar democrática implantada no DF; a identificação do papel do coordenador no processo de gestão democrática e a analisar a importância do coordenador pedagógico para a organização do trabalho pedagógico na escola a partir do contexto real fez-se a opção de realizar a pesquisa por meio do estudo de caso.

Entende-se por estudo de caso, uma pesquisa de caráter fortemente descritivo, sendo que o pesquisador não quer intervir no assunto em estudo, mas entender como determinada ação surge buscando o entendimento do fenômeno como um todo.

Para André (2005) o estudo de caso busca “revelar a descoberta de novos significados, entender a experiência do leitor ou confirmar o já conhecido” (p. 18). Dessa maneira é possível iluminar a compreensão do leitor sobre o fenômeno estudado.

Assim, o estudo de caso se enquadra nos padrões desta pesquisa uma vez que o trabalho busca investigar a importância do coordenador pedagógico dentro de uma perspectiva da gestão democrática. Tendo em vista ser esse um fenômeno

contemporâneo, partiremos de seu contexto real, de maneira a compreendermos melhor como se dá esse processo organizacional.

A pesquisa foi realizada em uma escola pública do Distrito Federal situada na zona urbana de Brazlândia, AE 01 fazendo atendimento a séries iniciais do ensino fundamental (1º ao 5º ano) e educação infantil perfazendo um total de 520 crianças organizando-se da seguinte maneira: 2 turmas de primeiro período, 3 turmas de segundo período, 3 turmas de primeiro ano, 4 turmas de segundo ano, 3 turmas de terceiro ano, 3 turmas de quarto ano e 3 turmas de quinto ano funcionando nos horários de 7:30 a 12:30 e 13:00 a 18:00. Os professores possuem jornada ampliada, ou seja, horário para coordenação de três horas diárias, onde na segunda e na sexta-feira possuem o que chamam de coordenação pedagógica individual. Nas quartas-feiras realizam uma coordenação coletiva, momento em que todos os professores, coordenação e direção da escola se reúnem para traçar projetos, discutir ações para o bom andamento pedagógico da escola.

Nos objetivos propostos pelo PPP da escola em questão há uma preocupação com a participação e a democracia, uma vez que cita como alguns de seus objetivos:

Conscientizar a comunidade escolar sobre a importância da escola na formação do cidadão, implementando a educação formal como imprescindível a ascensão social; incentivar a participação da comunidade nas atividades e eventos escolares, proporcionando oportunidades de integrar-se às atividades escolares e envolver todos os segmentos da comunidade escolar nas atividades desenvolvidas. (BRASÍLIA, 2012)

No PPP também está contemplada a formação continuada, ocorrendo nas coordenações coletivas que acontecem às quartas feiras, onde a proposta é a de que professores discutem juntos os problemas por eles vivenciados e buscam decisões no intuito de solucioná-los. Nesse momento é também destinado a estudo de temas relevantes, discutidos e escolhidos pelo grupo baseado na realidade vivida em sala de aula.

De acordo com os procedimentos técnicos, a pesquisa foi construída com base em materiais coletados por meio de questionários com questões abertas, de maneira que o informante possa responder livremente com linguagem própria emitindo sua opinião. O objetivo desse questionário foi coletar dados acerca do conhecimento dos participantes quanto à legislação da gestão democrática do

Distrito federal, bem como suas concepções e perceber se o entrevistado identifica o papel do coordenador pedagógico no processo de gestão democrática e sua importância quanto ao trabalho pedagógico da escola.

O questionário foi aplicado a quinze professores, dois gestores, um coordenador e dois integrantes da equipe de apoio escolar (psicopedagoga e psicóloga) no início do mês de fevereiro.

Os questionários foram distribuídos aos professores pela pesquisadora em uma reunião de coordenação pedagógica, onde todos os professores que coordenavam nesse horário estavam presentes, momento em que foi explicada a importância desse trabalho, bem como sanadas dúvidas em relação ao instrumento.

Esta escolha deveu-se a facilidade de acesso aos envolvidos e de assim poder responder aos objetivos propostos, tendo em vista que toda a rede passou recentemente pelo processo de escolha dos gestores e conselho de classe e a escola em questão não foi diferente.

Como o foco dessa pesquisa é a concepção e percepção do entrevistado sobre o papel do coordenador no processo de gestão democrática, o segmento de professores, gestores e coordenadores responderam todos a um mesmo questionário elaborado com oito perguntas discursivas.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Foram aplicados 20 questionários para dois gestores, quinze docentes, uma psicóloga, uma psicopedagoga e um coordenador pedagógico com o objetivo de analisar o conhecimento dos participantes quanto à legislação da gestão democrática do Distrito Federal, bem como suas concepções e perceber se o entrevistado identifica o papel do coordenador pedagógico no processo de gestão democrática e sua importância quanto ao trabalho pedagógico na escola.

Na primeira questão foi perguntado aos participantes se eles sabiam, mesmo que de maneira superficial, o que é gestão democrática escolar e todos informaram que sim. Tal dado nos indica que existe por parte desse grupo a percepção do que vem a ser a proposta de gestão democrática desenvolvida nas escolas, em que os mesmos podem opinar sobre a forma de gerir a escola e partilham os mesmos objetivos.

Segundo Freire (1995)

É preciso e até urgente que a escola vá se tornando em espaço escolar acolhedor e multiplicador de certos gostos democráticos como o de ouvir os outros, não por puro favor, mas por dever, o de respeitá-los, o da tolerância, o do acatamento às decisões tomadas pela maioria a que não falte contudo o direito de quem diverge de exprimir sua contrariedade (p. 91).

Ao perguntar se saberiam dizer quais as características principais da gestão democrática 98% dos participantes indicaram as principais características da gestão democrática, no entanto, um professor não respondeu, ou por não saber caracterizar ou por não querer se manifestar.

A partir das respostas dadas, observamos que a postura dos participantes é, na sua maioria, de conhecimento sobre os princípios que regem uma gestão democrática. Estes acreditam que a instituição de mecanismos de participação de todos os segmentos da escola nas decisões administrativas e pedagógicas da escola devem se fazer sempre presentes.

Como terceira pergunta, questionamos aos participantes como viam a eleição para o cargo de diretor e vice-diretor no processo de gestão democrática, onde 80 % responderam que a eleição para o cargo de diretor é bom, pois é uma forma em que a comunidade pode participar, que desta maneira fortalece a escolha dos participantes para o cargo, porém 7% dos participantes responderam não

acreditar ser esse o ponto mais relevante, uma vez que acreditar que priorizar mecanismos para a participação efetiva de todos os segmentos deveria ser a prioridade, e não a eleição para diretores e 13% responderam acreditar ser um processo democrático, porém acreditam que ser um cargo difícil de exercer, por falta de incentivo, portanto poucos candidatos desejam participar desse processo.

Sabemos que a gestão democrática vai muito além da eleição de diretores/diretoras, tem um sentido muito mais amplo, onde esses atores tem a função de gerir, muito além do controle dos dias letivos ou gerir recursos, sua função é mais democrática, estimulando a participação da comunidade e a melhoria não só da escola como do ensino como nos afirma Ramalho (2000):

[...] o gestor, que continua tendo o papel mais importante, fica com a missão de identificar e, principalmente, conscientizar todos da contribuição individual para mobilizá-la os diferentes talentos para que as metas sejam cumpridas. E, qualidade do todo. De olho nessa nova realidade, cabe a ele desenvolver algumas competências como aprender a buscar parcerias, pensar em longo prazo, trabalhar com as diferenças e mediar conflitos (p. 11).

Quando perguntamos se na opinião dos participantes, a gestão democrática assegura a participação de vários segmentos nas decisões escolares, 60% dos participantes concordam que o modelo da gestão democrática se concretize na prática da escola não de maneira plena, pois existe uma falta de interesse efetivo nesse processo, uma vez que está acontecendo sem que haja realmente um diálogo, discussão e sem envolvimento de todos os segmentos escolares.

A pesquisa aponta também que na escola há uma tentativa de aplicação da gestão democrática no âmbito escolar, dentro do desenvolvimento dos projetos, na construção efetiva do PPP, e na própria eleição para diretores, pensamento revelado por 47% dos participantes, porém 27% afirmou acreditar que ela só acontece na distribuição dos recursos financeiros ou unicamente no processo de eleição dos gestores.

Ficou claro, a partir desses dados que o processo de gestão ainda não está totalmente pautado nos princípios de gestão democrática, uma vez que a respeito da gestão democrática, de acordo com os participantes, ainda não consiste inteiramente numa forma compartilhada de administrar a escola, na qual funcionários, professores, pais e gestores trabalham em conjunto para a obtenção de objetivos estabelecidos de forma democrática, promovendo um espaço

participativo e democrático que vise não somente o exercício da democracia, mas também a promoção da qualidade do processo de ensino oferecido pela escola.

Ainda na concepção dos respondentes quando perguntado se a escola possui mecanismos democráticos para a participação da comunidade escolar, 40% destacaram que os instrumentos que estimulam a participação da comunidade escolar são restritos, principalmente em relação aos pais, pois as únicas formas de estímulo são as reuniões que acontecem por meio de convocação e sempre com o objetivo de rever as notas dos filhos e a disciplina em sala de aula.

Os pais não são participativos; a reunião pedagógica conta sempre com uma minoria de pais ativos na escola e a preocupação desses pais se restringe ao próprio filho, não se preocupando com a escola como um bem seu e da comunidade, porém outros 60% acreditam que a escola possui esses mecanismos democráticos para a participação da comunidade.

Gadotti (2004) nos diz que:

A Gestão Democrática é, portanto, atitude e método. A atitude democrática é necessária, mas não é suficiente. Precisamos de métodos democráticos de efetivo exercício da democracia. Ela também é um aprendizado, demanda tempo, atenção e trabalho (p. 04).

A partir desse pensamento a busca em desenvolver de forma mais eficaz esse modelo de gestão é incentivando a participação maior dos pais, da comunidade escolar, dos agentes educacionais, dos discentes e docentes nas decisões, nos debates, na vida escolar dos alunos, nas reuniões pedagógicas. Em resumo, uma participação efetiva, de uma forma globalizada, para que a gestão democrática realmente aconteça na prática.

Na sétima pergunta da pesquisa (Qual a função específica do coordenador pedagógico no contexto da gestão democrática?), pudemos observar que 67% dos participantes percebem, dentro do contexto da gestão democrática, que a função específica do coordenador é a de mediar o trabalho pedagógico dos professores junto aos gestores, equipe de apoio e alunos, com o papel de articulador e pesquisador do fazer pedagógico. No entanto, 33% dos participantes consideram o coordenador um mero auxiliar dos professores com a função de ajudá-los no seu trabalho.

De acordo com as respostas apresentadas, notamos que suas percepções aproximam-se do pensamento de Lima e Santos (2007), afirmando que o coordenador

pedagógico é portanto, “um profissional que deve valorizar as ações coletivas dentro da instituição escolar, ações estas que devem estar vinculadas ao eixo pedagógico desenvolvido pela instituição. Ele deverá ser o articulador dos diferentes segmentos da mesma na elaboração de um projeto pedagógico coletivo” (p.86)

Quanto ao exercício efetivo do coordenador nas escolas, 73% dos participantes consideraram que a recorrente necessidade da escola, devido a tantos professores em Licença para tratamento de saúde (LTS), os coordenadores tornaram-se meros professores substitutos ou “tapa buracos” onde poucos vem que o coordenador consegue efetivamente exercer a sua função de mediador, ou seja, uma articulador entre o corpo docente e os gestores e demais agentes educativos, de maneira que promova um fazer pedagógico de qualidade na escola.

Evidenciamos, através dessa pergunta que de modo geral, a coordenação pedagógica não tem contribuído satisfatoriamente na melhoria qualitativa das praticas docentes, uma vez que por diversos motivos, como citadas anteriormente, seu papel de formador, articulador e transformador tem sido difícil de ser efetivado.

Oliveira e Santos (2007) afirmam que:

[...] a liderança pedagógica na organização do trabalho escolar é indiscutivelmente importante e necessária, seja ela exercida pelo pedagogo ou pelo professor. Para uma coordenação pedagógica de qualidade é imprescindível uma boa formação profissional e condições físicas e materiais favoráveis à organização coletiva do trabalho pedagógico, para evitar que a ausência ou insuficiência desses elementos inviabilize o exercício das atividades que caracterizam a função do coordenador (p. 10)

Partindo das respostas adquiridas por meio da pesquisa podemos perceber como a falta de compromisso, o desinteresse, a resistência e o desconhecimento real do papel do coordenador pedagógico interferem na eficácia da gestão democrática e no efetivo exercício desse profissional do desenvolvimento pedagógico das escolas.

Porém pode-se inferir que aos ler as respostas de 67% dos participantes que indicaram o coordenador tendo a função de mediar o trabalho pedagógico dos professores, com o papel de articulador e pesquisador, constata-se uma nova visão desse profissional nesse estabelecimento de ensino, em que o ato educativo não acontece somente do professor que ensina e o aluno que aprende, mas o resultado

da ação de ambos e da interação do professor com seus pares no contexto mais amplo da escola onde se desenvolvem diferentes processos educativos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo se propôs a analisar o papel do coordenador pedagógico numa proposta de gestão democrática, a partir da compreensão de que para transformar a escola, colocando-a a serviço da transformação social, não basta alterar o conteúdo nelas ensinados. É preciso mudar o jeito da escola, suas práticas e sua estrutura de organização e funcionamento, tornando-a coerente com novos objetivos de formação de cidadãos, capazes de participar ativamente do processo de construção da nova sociedade, superando os desafios da sociedade global atual e juntamente com essa mudança é que percebemos a importância do coordenador pedagógico dentro desse processo.

O coordenador pedagógico tem um papel fundamental na gestão escolar. Garantir a gestão democrática na escola não é seu papel exclusivo, mas é dele que virá grande parte da responsabilidade pelo sucesso deste modelo de gestão. Para que todos participem e se insiram no processo, é preciso que o coordenador lidere, que não se coloque apenas como professor substituto, “tapa buracos”, ou faz tudo, mas um visionário ouvinte, que zele pela igualdade e administre conflitos de maneira saudável, como articulador do desenvolvimento do processo pedagógico.

Entretanto, usando o espaço de pesquisa como oportunidade de reflexão em torno da ação desse profissional no contexto de gestão democrática, na escola pesquisada, percebe-se uma fragilidade quanto ao seu papel e *status*. Nesse aspecto o profissional por muitas vezes se sente em conflito por se ver fazendo tarefas fora de sua função.

A importância da gestão democrática é notável, já que através dela os educandos e demais envolvidos terão noção de vivência democrática, experimentando a circunstância de membro envolvido, ativo, que opina e ouve opiniões, para que, mais tarde, saibam como exercer este papel na sociedade, pode-se perceber através da pesquisa realizada que o grupo escolar tem conhecimento desse processo e reconhece a sua importância. Esta relevância se dá porque a escola é de todos, dessa forma, é a todos que deverá beneficiar, portanto, todos deverão estar presentes nos processos decisórios e na busca de soluções.

Por meio do trabalho ficou evidente que o papel principal do coordenador é ser ativo, ouvinte, articulador de ideias, bom mediador. Devendo ter conhecimentos

pedagógicos suficientes e cultivar o bom relacionamento interpessoal para que possa mediar as relações em harmonia, atendendo aos interesses de todos da forma mais equilibrada possível.

Um coordenador eficiente trará uma gestão democrática participativa real, deixando o autoritarismo e tecnicismo conservadores de lado, contribuindo para um pensamento novo, muito mais coerente com a realidade escolar da contemporaneidade.

Entende-se então, partindo desse estudo, que o espaço escolar é onde a troca de conhecimento se efetua dentro de uma prática construtiva da democracia no qual a atuação do coordenador pedagógico é o articulador e mediador do diálogo e no processo político pedagógico, num contexto de diversidades culturais e políticas. Repensar a escola e suas ações nesse sentido constitui-se o grande paradigma do coordenador pedagógico frente aos desafios da gestão democrática.

Enfim, podemos concluir que o educador ao assumir a função de coordenador pedagógico deve estar consciente da importância de seu papel na construção do conhecimento e do seu papel de mediador entre todos os segmentos da unidade escolar, na busca de uma relação cada vez mais democrática, na valorização da troca de experiências.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRÉ, M. E. D. A. **Estudo de Caso em Pesquisa e avaliação educacional**. Brasília: Liber Livro Editora, 2005.

BRASIL. Presidência da República. **Lei 9394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: Presidência da República, 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/l9394.htm>. Acesso em: 19 de set. 2012.

BRASIL. Presidência da República. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 19 de set. 2012.

BRASÍLIA, (Distrito federal). Secretaria de Educação do Distrito Federal. Escola Classe 05 de Brazlândia. **Projeto político Pedagógico**, Brasília, 2012.

CURY, Carlos Roberto Jamyl. **O Direito á educação**: Um campo de atuação do gestor educacional na escola, Brasília, Escola de Gestores, 2005. Disponível em : <<http://moodle3.mec.gov.br/unir/file.php/1/gestores/direito/pdf/jamilcury.pdf>> Acesso em 23 de set. 2012.

DISTRITO FEDERAL, Lei nº 4.571 de junho de 2012. **Diário Oficial do Distrito Federal**, Portaria 98, Edital nº 6.

DOURADO, Fernando. **Políticas e gestão da educação básica no Brasil**: limites e perspectivas. Educ. Soc., Campinas, v. 28, n. 100 - Especial, p. 921-946,out.2007 Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf>>. Acesso em:13 out. 2012.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto & AGUIAR, Márcia Ângela da S. (Orgs.). **Gestão da educação**: impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo, Cortez, 2001.

FREIRE, Paulo. Professora sim, tia não: cartas a quem ousa ensinar. Olho D'água. 6ª ed., 1995.

GADOTTI, Moacir. **Gestão Democrática e a qualidade de ensino** – 1º Forum de Nacional da qualidade total do ensino público. Julho de 1994. Belo Horizonte MG

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. In: Revista de Administração de Empresas. São Paulo: v.35, n.2, abril 1995.

LIMA, Elvira Souza. **Currículo, cultura e conhecimento**. São Paulo, Editora Sobradinho107, 2005.

MATE, Cecília Hanna, **O Coordenador e a Formação Docente**. São Paulo, Edições Loyola, 2007.

OLIVEIRA, João de; MORAES, Karine Nunes de; DOURADO, Luiz Fernandes. **Gestão escolar democrática: Definições, princípios e mecanismos de implantação**. Disponível em

<escoladegestores.mec.gov.br/site/4...gestao_escolar/.../texto2_1.pdf>. Acesso em: 29 de set.2012.

PROJETO Político Pedagógico. **Por uma escola de vencedores**. Distrito Federal. Escola Classe 05 de Brazlândia, 2012.

SILVA, J.M.; SILVEIRA, E.S. Apresentação de trabalhos acadêmicos: normas e técnicas. Petrópolis: Vozes, 2007.

SILVA, Marcelo S. Pereira. **O gestor escolar frente ao desafio da participação no planejamento do trabalho escolar**. Disponível em: <escoladegestores.mec.gov.br.> Acesso em 15 de outubro de 2012.

VASCONCELOS, Celso dos Santos. O coordenador pedagógico na escola. In Jornal do Professor, edição 50. Disponível em <<http://portaldoprofessor.mec.gov>> Acesso em 10 de outubro de 2012, as18:50.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Projeto Político Pedagógico da escola: Uma construção possível. Campinas SP; Papyrus 1995.

APÊNDICE 1

Questionário aplicado aos gestores, professores, coordenadores e secretário.

Universidade de Brasília

Escola de Gestores

Curso de Pós-Graduação *Lato-Sensu* em Coordenação Pedagógica.

Este é um questionário de pesquisa acadêmica para o curso de Pós-graduação em Coordenação pedagógica e tem por objetivo analisar o conhecimento dos participantes quanto à legislação da gestão democrática do Distrito Federal, bem como suas concepções e perceber como o entrevistado identifica o papel do coordenador pedagógico no processo de gestão democrática e sua importância quanto ao trabalho pedagógico da escola.

Desde já agradeço a contribuição,

Eliana Ramos de Araújo Reis

NOME (opcional): _____

CARGO OU FUNÇÃO: _____

1) Você sabe, mesmo que de maneira superficial, o que é gestão democrática escolar?

2) Você saberia dizer quais as características principais da gestão democrática?

3) Como você vê a eleição para cargo de diretor e vice-diretor no processo de gestão democrática? Justifique sua resposta.

4) A gestão democrática assegura a participação dos vários segmentos nas decisões escolares?

5) Onde você identifica a aplicação da gestão democrática no seu ambiente escolar?

6) A escola possui mecanismos democráticos para participação da comunidade escolar?

7) Qual a função específica do coordenador pedagógico no contexto da gestão democrática?

8) Como vê a efetivação concreta do exercício do coordenador nas escolas?
