



**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

**AS POSSIBILIDADES DE CONSTRUÇÃO DE UM AMBIENTE  
ESCOLAR DEMOCRÁTICO: refletindo sobre as contribuições da  
coordenação pedagógica**

**Joanita Ramos da Mota**

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

Brasília (DF), Maio de 2013

**Joanita Ramos da Mota**

**AS POSSIBILIDADES DE CONSTRUÇÃO DE UM AMBIENTE  
ESCOLAR DEMOCRÁTICO : refletindo sobre as contribuições da  
coordenação pedagógica**

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.

## TERMO DE APROVAÇÃO

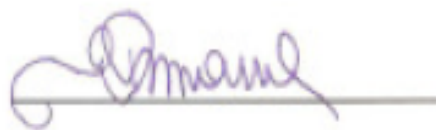
Joanita Ramos da Mota

### **AS POSSIBILIDADES DE CONSTRUÇÃO DE UM AMBIENTE ESCOLAR DEMOCRÁTICO: refletindo sobre as contribuições da coordenação pedagógica**

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



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



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

Brasília, 18 de maio de 2013

### **DEDICO ESTE TRABALHO:**

A Deus, por estar presente em minha vida me iluminando em todos os momentos.

Aos meus pais Joaquim (*in memoriam*) e Terezinha, pela minha formação moral e exemplos de uma vida digna e honesta

Ao meu esposo Luciano, pelo amor, apoio constante e dedicação a família, compreensão e incentivo, sem os quais não haveria a realização de um sonho.

Ao meu filho Eduardo, alegria e razão de um lar feliz.

A minha amiga Marluce Oliveira pela ajuda e contribuição durante o processo.

## **AGRADECIMENTOS**

Meus agradecimentos sinceros a todos aqueles que de alguma forma contribuíram para que a conclusão deste trabalho se tornasse possível:

A professora tutora das disciplinas do curso Jeanette Pereira Amorim Martins Ribeiro.

A minha monitora-orientadora Simone Braz Ferreira Gontijo.

Ao meu esposo e filho que compreenderam minhas ausências para realização deste trabalho

Aos amigos que torcem por mim.

Tudo o que a gente puder fazer no sentido de convocar os que vivem em torno da escola, e dentro da escola, no sentido de participarem, de tomarem um pouco o destino da escola na mão, também. Tudo o que a gente puder fazer nesse sentido é pouco ainda, considerando o trabalho imenso que se põe diante de nós que é o de assumir esse país democraticamente.

Paulo Freire

## RESUMO

Esta pesquisa se propôs a investigar o papel do coordenador pedagógico na construção de um ambiente escolar democrático a partir dos princípios de uma gestão participativa e, para tanto, realizou-se um estudo de caso em uma escola pública do Paranoá, Distrito Federal. Participaram da pesquisa 33 profissionais, sendo 25 professores, 03 da equipe da direção, 02 coordenadores e 03 da equipe de apoio à aprendizagem. O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário, a partir de uma abordagem qualitativa de pesquisa. Os resultados da pesquisa apontam para a possibilidade de construção de uma gestão democrática na escola, onde todos os envolvidos têm que conhecer seus princípios e participar nos processos decisórios da escola. O coordenador pedagógico se torna um membro importante na promoção de uma gestão escolar democrática, pois exerce papel de mediador devendo estar preparado para administrar os conflitos, promover a interação social e garantir a discussão de todos os aspectos que interferem no processo de ensino e aprendizagem. O presente trabalho revelou que a função do coordenador primeiramente é pedagógica, porém, verificou-se também que é fundamental o envolvimento de toda comunidade escolar no planejamento e demais atividades da escola, pois todos devem colaborar com suas experiências de vida para a construção de um ambiente democrático.

Palavras-chave: gestão democrática, coordenador pedagógico, projeto político pedagógico.

## LISTA DE GRÁFICOS

- GRÁFICO 1 – Envolvimento dos profissionais de educação na gestão
- GRÁFICO 2 – Gestão Democrática das Escolas do DF
- GRÁFICO 3 – Participação da Comunidade Escolar
- GRÁFICO 4 – Atribuições do Coordenador Pedagógico
- GRÁFICO 5 – Não são atribuições do Coordenador Pedagógico
- GRÁFICO 6 – Reuniões entre o Coordenador Pedagógico e os Professores



## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	8
<b>CAPÍTULO 1 - GESTÃO PARTICIPATIVA: HISTÓRICO, DEFINIÇÃO E PRINCÍPIOS</b> .....	10
<b>1.1 - CONSTRUÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA</b> .....	12
<b>1.2 - O PAPEL DO COORDENADOR PEDAGÓGICO NA PROMOÇÃO DE UMA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA</b> .....	14
<b>METODOLOGIA</b> .....	19
<b>ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	23
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	39
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	41
<b>APÊNDICE</b> .....	44

## INTRODUÇÃO

A partir da década de 90, buscou-se instalar uma gestão democrática na escola, prova dessa afirmação é que ocorreu a descentralização do poder do diretor e foram criados Conselhos Escolares, com eleição direta dos dirigentes e a autonomia das escolas na construção do projeto político-pedagógico. Com base nos 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.

Nesse contexto, a função do coordenador pedagógico é promover a gestão de forma democrática, na qual as decisões serão tomadas coletivamente e discutidas publicamente, com objetivo de somar conhecimento em prol da coletividade.

A escolha do tema se deu pela necessidade de se buscar bases teóricas para se pensar a gestão democrática na escola, analisando e interpretando os dados coletados com objetivo de indagá-la, compreendê-la e refletir acerca de sua efetivação no contexto escolar.

Este estudo pretende contribuir para toda a comunidade da escola, no sentido de que o resultado obtido servirá de base para que o coordenador pedagógico utilize da conclusão do trabalho para uma gestão democrática onde todos participem.

No contexto da gestão democrática o coordenador pedagógico é o responsável por harmonizar as relações entre escola, aluno, professor, diretor, comunidade, pais e demais envolvidos, prezando sempre pela proposta pedagógica decidida pela equipe e pela qualificação do processo ensino aprendizagem.

A presença do coordenador pedagógico visa promover uma gestão democrática, mas para que isso ocorra é necessário se quebrar paradigmas acerca do papel do coordenador como um detentor das decisões.

A escola deve estar atenta ao fato de que num mundo de constantes transformações não cabe mais uma gestão sem a participação de todos os envolvidos no processo de ensino e aprendizagem, pois deve haver uma integração entre professores, alunos, pais e comunidade valorizando as trocas de experiências e propondo uma gestão participativa e completamente democrática.

A busca por essa gestão democrática na escola pode se concretizar quando ocorreu a descentralização do poder do diretor e criaram-se os Conselhos Escolares, com eleição direta dos dirigentes e a autonomia das escolas na construção do projeto político-pedagógico (ALMEIDA, 2008).

A escola necessita possibilitar o contato dos alunos com a cultura, aquela cultura provida pela ciência, pela técnica, pela linguagem, pela estética, pela ética. Especialmente, uma escola de qualidade é aquela que inclui uma escola contra a exclusão econômica, política, cultural e pedagógica.

Com base nos 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. (VEIGA, 1995 apud PRANDI; FREITAS; BONIFÁCIO, 2010, p. 56).

Assim, a função do coordenador pedagógico nesse processo é promover a gestão de forma democrática, na qual as decisões serão tomadas coletivamente e discutidas publicamente. Entretanto, uma vez tomadas às decisões, caberá à equipe assumir a sua parte no processo, pois conforme já mencionado anteriormente, o coordenador não tomará todas as decisões sozinho.

Diante dessa nova realidade, essa pesquisa buscou investigar as possibilidades de construção de um ambiente escolar democrático a partir da gestão participativa no contexto do coordenador pedagógico e teve como objetivos reconhecer ações no ambiente escolar que favoreçam a construção da gestão democrática, de modo a refletir sobre o papel deste profissional na promoção de uma gestão democrática, bem como as possibilidades de sua efetivação.

O trabalho está organizado em três partes, onde a primeira discorre teoricamente sobre a gestão participativa, seu histórico, definição e princípios que a norteiam, a construção da gestão democrática e o papel do coordenador pedagógico como sujeito que contribui para promoção dessa gestão. A segunda parte trata da metodologia da pesquisa e por fim, discutem-se e analisam-se os dados a fim de responder os objetivos traçados.

## CAPÍTULO 1 - GESTÃO PARTICIPATIVA: HISTÓRICO, DEFINIÇÃO E PRINCÍPIOS

A escola com o avançar dos anos, tem procurado colocar em prática ações e atos inovadores no que se refere à organização do trabalho escolar tradicional, centralizada apenas no diretor. O processo organizacional da escola a partir dos anos 90 passou ser comandado pela gestão democrática, onde toda e qualquer tomada de decisão é feita de maneira coletiva envolvendo pais, professores, alunos e todos que fazem parte da comunidade escolar.

Para que esse modelo de gestão seja viabilizado é necessário um processo de diálogo e, por isso mesmo, o trabalho de qualquer gestor ou gestora inspira sempre conversa e dialogo muito, pois do contrário as melhores opiniões também se inviabilizariam.

Nesse sentido, cabe esclarecer que os termos gestão democrática gestão compartilhada e gestão participativa podem notar que não se restringe apenas ao campo educacional, mas também fazem parte da luta dos professores e movimentos sociais em defesa da democracia.

A gestão democrática é uma forma de administrar uma instituição de maneira que possibilite a participação, a transparência e a democracia. De acordo com a Lei de Diretrizes e Bases, Lei 9394/1996 (LDB), em seus artigos 14 e 15, apresentam as seguintes determinações, no tocante à gestão democrática:

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 (BRASIL, 1996, p. 17).

Quanto à gestão compartilhada, segundo Nunes (1999), há distinção nesse sentido entre gestão compartilhada e gestão democrática:

[...] compartilhar no sentido de repartir, participar ou tomar parte em, neste sentido supõe-se alguém como proprietário da gestão (o governo ou o diretor) que magnanimemente reparte aquilo que é seu (uma vez que só se reparte aquilo que se tem):no segundo caso controlar a quem dirige, entendendo que aquele que ocupa um cargo de direção só o faz a serviço

dos que o elegeram (ao menos nos regimes democráticos) é, portanto um movimento de periferia para o centro, de baixo para cima, ao contrário de gestão compartilhada que é outorgada de cima para baixo (1997, p.1).

Quanto à gestão participativa, Lück (2006) afirma que nos estabelecimentos de ensino, o poder individual, considerado nefasto no meio escolar se mal empregado, pode ser superado em prol da construção do que denomina de “poder da competência, centrado na unidade social escolar como um todo” (p.23).

Dessa forma, pode-se pensar na possibilidade de superação da antiga visão de controle sobre coisas, pessoas e ações, a qual inclui padrões pré-formatados de administração e, por vezes, manipulação dos indivíduos aí envolvidos.

Carvalho (2004) mostra a gestão participativa como o modelo ideal de gestão escolar

Em suas palavras, ela significa: modelo de organização das relações escolares que resulte de uma boa articulação entre a escola, a sociedade civil (organizações não-governamentais, associações, conselhos, movimentos e lideranças locais, etc.) e o Estado (Secretarias de Educação, MEC, outros serviços públicos presentes na comunidade). Numa gestão participativa, a sociedade civil compartilha não apenas da execução de ações, mas, sobretudo, dos espaços de tomada de decisão, atuando no planejamento, monitoramento e avaliação da escola e dos projetos por ela desenvolvidos. Um modelo participativo é uma escolha feita pela gestão da escola e é desejável que envolva, em diferentes níveis, toda a comunidade escolar no seu planejamento e execução (p. 1).

Os princípios desse modelo de gestão e a forma pela qual o ensino deve ser ofertado no Brasil estão garantidos na Constituição Federal promulgada em 1988, na seção I que trata da educação, em seu artigo 206:

Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:  
 I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;  
 II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;  
 III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;  
 IV - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;  
 V - valorização dos profissionais do ensino, garantido, na forma da lei, plano de carreira para o magistério público, com piso salarial profissional e ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, assegurado regime jurídico único para todas as instituições mantidas pela União;  
 VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei;  
 VII - garantia de padrão de qualidade.  
 VIII - piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, nos termos de lei federal.  
 Parágrafo único. A lei disporá sobre as categorias de trabalhadores considerados profissionais da educação básica e sobre a fixação de prazo para a elaboração ou adequação de seus planos de carreira, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios (BRASIL, 1988)

A gestão democrática valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, concebe a docência como trabalho interativo, aposta na construção coletiva dos objetivos e funcionamento da escola, por meio da dinâmica intersubjetiva, do diálogo, do consenso.

Nota-se que a construção de uma gestão democrática na escola passa pela implantação de uma gestão participativa, que deve ter como marco a construção do Projeto Político Pedagógico, conforme melhor explana Veiga (1996)

[...] a primeira ação que me parece fundamental para nortear a organização do trabalho da escola é a construção do projeto pedagógico assentado na concepção de sociedade, educação, escola que vise à emancipação humana. Ao ser claramente delineado, discutido e assumido coletivamente ele se constitui como processo. E, ao se constituir em processo, o projeto político-pedagógico reforça o trabalho integrado e organizado da equipe escolar, enaltecendo a sua função primordial de coordenar a ação educativa da escola para que ela atinja o seu objetivo político-pedagógico (p.157).

É nesse contexto que entra o papel do gestor na administração numa perspectiva democrática. Seu papel é de extrema importância, tendo em vista que é esse profissional o líder da escola, um agente mediador das relações humanas em todo o ambiente escolar, portanto faz-se necessário que o gestor tenha características que propiciem essa atividade.

O processo de democratização escolar requer participação de todos na tomada de decisão: alunos, professores, pedagogos, gestores, funcionários da administração e apoio, pais, representantes da comunidade, afinal, todos constroem a história da Instituição Educacional.

## **1.1 - construção da gestão democrática**

Segundo Oliveira e Melo (2010), a Gestão Escolar Democrática passou a ser normatizada a partir da Constituição Federal de 1988, que propôs no Capítulo III que o ensino seja ministrado com base nos seguintes princípios: gestão democrática do ensino público, na forma da lei. Entretanto, a sociedade brasileira já reivindicava o processo democrático nos Estabelecimentos de Ensino muito antes da promulgação desta magna carta.

A gestão democrática da educação, como explica Dourado (2006) é o

[...] processo de aprendizagem e de luta política que não se circunscreve aos limites da prática educativa, mas vislumbra, nas especificidades dessa

prática social e de sua relativa autonomia, a possibilidade de criação de canais de efetiva participação e de aprendizado do “jogo” democrático e, conseqüentemente, do repensar das estruturas de poder autoritário que permeiam as relações sociais e, no seio dessas, as práticas educativas (p.79).

Desse modo, o autor enfatiza, o caráter “formador de cidadania” que o exercício da gestão democrática possui, fazendo uma observação que este, ao possibilitar a efetiva participação de todos na construção e na gestão do projeto pedagógico e do processo de trabalho que vai formar seres humanos, possibilita também, a auto formação de todos os envolvidos pela e para a “leitura”, a interpretação, o debate e os posicionamentos, cujo fornecem subsídios para novas políticas (FERREIRA, 2007).

Nota-se, então, que a construção de uma gestão democrática na escola passa pela implantação, na unidade escolar, de uma gestão participativa, que deve ter como marco a construção do Projeto Político Pedagógico. Veiga (1996) afirma que é:

[...] a primeira ação que me parece fundamental para nortear a organização do trabalho da escola é a construção do projeto pedagógico assentado na concepção de sociedade, educação, escola que vise à emancipação humana. Ao ser claramente delineado, discutido e assumido coletivamente ele se constitui como processo. E, ao se constituir em processo, o projeto político-pedagógico reforça o trabalho integrado e organizado da equipe escolar, enaltecendo a sua função primordial de coordenar a ação educativa da escola para que ela atinja o seu objetivo político-pedagógico (p.157).

O processo de elaboração deste instrumento de autonomia da escola favorece a instituição de uma nova organização do trabalho pedagógico baseado em relações horizontais, que contemple os saberes dos diferentes atores do processo de ensino e aprendizagem, de modo a suscitar a elaboração de normas necessárias para garantir os interesses coletivos.

Esta construção não acontece em um curto período de tempo, ao se constituir como processo ocorrerá ao longo de todo o ano e favorecerá novas ações/reflexões, a partir de diagnósticos efetuados. É um processo contínuo.

A gestão da educação, no contexto das transformações que ocorrem no mundo do trabalho e das relações sociais impulsionadas pela globalização e na chamada sociedade do conhecimento, passa por um momento de profundas transformações se constituindo de um conjunto de diferentes medidas e construções que objetivam (FERREIRA, 2007).

[...] alargar o conceito de escola; reconhecer e reforçar sua autonomia e promover a associação entre as escolas e a sua integração em territórios educacionais mais vastos e adotar modalidades de gestão específicas adaptadas à diversidade das situações existentes (BARROSO, 1998, p. 11).

Portanto, a gestão democrática parte da ideia de que todos os envolvidos têm que conhecer os princípios da gestão e participar nos processos decisórios da escola.

## **1.2 - O papel do coordenador pedagógico na promoção de uma gestão escolar democrática**

O coordenador pedagógico é um profissional diferenciado, pois apesar de não atuar diretamente em sala de aula, substitui ausências de professores, organiza atividades fora de sala de aula dentre outras atividades. Destaca-se principalmente pela organização e a articulação entre professores, alunos e outros membros da escola.

Desse modo, entende-se como coordenação pedagógica o espaço que nos dá a oportunidade de ouvir e expor a realidade do espaço escolar, na qual a tomada de decisões é feita no coletivo.

Piletti (1998) descreve quatro dimensões acerca do trabalho do coordenador pedagógico.

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

Para tanto, deverá entender todo o contexto político, econômico e social que a escola está inserida e atuar de forma a gerenciar conflitos, dando ênfase ao trabalho coletivo, promovendo a construção de uma escola mais justa e democrática. O resultado do trabalho coletivo desenvolvido na unidade escolar poderá motivar outras escolas, provocar mudanças na gestão do sistema educacional local e quem sabe na política educacional do País.



Diante desses conceitos apresentados, o coordenador pedagógico é um membro importante na promoção de uma gestão escolar democrática, conforme melhor será explanada abaixo.

A legislação vigente já sinaliza que a construção do Projeto Político Pedagógico deve ser participativa, envolvendo direção, professores, articulando com as famílias e a comunidade processos de integração. Olhando para a legislação parece fácil desenvolver este processo de construção, mas a realidade nem sempre favorece, conforme aponta Freitas (1991, p.23)

...as novas formas têm que ser pensadas em um contexto de luta, de correlações de força – às vezes favoráveis às vezes desfavoráveis. Terão que nascer no próprio "chão da escola", com apoio dos professores e pesquisadores. Não poderão ser inventadas por alguém, longe da escola e da luta da escola.

Ao coordenador pedagógico cabe acompanhar o professor no planejamento, mas nem sempre isso acontece devido à resistência por parte dos professores, em sugerir e compartilhar esta tarefa. O coordenador, por sua vez, tem dificuldade de aproximar-se para sugerir e dar apoio, permanecendo à distância.

É difícil para o coordenador exercer a tarefa de coordenar, pois é esta, muitas vezes é desvirtuada por atividades, tais como substituição de professores, separação de materiais, atendimento aos alunos indisciplinados e outras tarefas menos valorizadas no contexto escolar. Tal fato implica na recusa dos educadores em assumir a função.

Sabe-se bem qual deve ser a ação do coordenador, porém as rotinas do dia-a-dia atrapalham a verdadeira atuação do profissional da área. Este afastamento desestabiliza o profissional, a tal ponto de

[...] o coordenador não sabe quem é e que função deve cumprir na escola. Não sabe que objetivos persegue. Não tem claro quem é o seu grupo de professores e quais as suas necessidades. Não tem consciência do seu papel de orientador e diretivo. Sabe elogiar, mas não tem coragem de criticar. Ou só critica, e não instrumentaliza. Ou só cobra, mas não orienta (BARTMAN, 1998, p.01).

O primeiro papel que pode ser desempenhado pelo coordenador pedagógico é fazer com que a comunidade na escola participe no processo democrático, conforme aponta Paro (2004).

A participação da comunidade na escola, como todo processo democrático, é um caminho que se faz ao caminhar, o que não elimina a necessidade de

se refletir previamente a respeito dos obstáculos e potencialidades que a realidade apresenta para a ação (p. 19).

O processo de decisão realizado coletivamente proporcionam riquezas de ideias, o confronto de argumentos diferentes, que se constroem do próprio processo coletivo de consciência do problema em questão. A construção coletiva se faz na participação, pois quando há compreensão e se incorpora que participar consiste em ajudar a construir de forma comunicativa o consenso quanto a um plano de ação coletivo. Isso só é possível quando há diálogo e respeito, pois estes podem ocorrer e permanecer até nos confrontos que são divergências necessárias a novas sínteses superadoras de compreensão (FERREIRA, 2007).

Para sucesso nessa empreitada, deve ser criado um ambiente estimulador dessa participação, processo esse que se efetiva a partir de algumas ações especiais, pois conforme aponta Lück (1996):

Criar uma visão de conjunto associada a uma ação de cooperação. Promover um clima de confiança. Valorizar as capacidades e aptidões dos participantes. Associar esforços, quebrar arestas, eliminar divisões e integrar esforços. Estabelecer demanda de trabalho centrado nas ideias e não em pessoas (p.15).

O coordenador pedagógico exercendo seu papel de mediador deverá estar bem preparado para explicitar as relações de poder, administrar os conflitos, promover a interação social e garantir a discussão de todos os aspectos que interferem no processo de ensino e aprendizagem, impactam na gestão e levam a uma prática educacional fragmentada com vistas à superação da rigidez da hierarquização.

A tarefa é complexa, pois toda a organização escolar é pensada de forma a reproduzir as relações de poder, desde a disposição das carteiras até o sistema de avaliação, conforme destaca Tragtenberg (2001). Será necessária à realização de permanente análise, contextualização e ressignificação da organização do trabalho pedagógico e da gestão escolar.

Para que ocorra algum avanço na promoção de uma gestão democrática é preciso sentir a necessidade de mudança, disposição e coragem. Neste sentido, Gadotti (1994) destaca:

Todo projeto supõe rupturas com o presente e promessas para o futuro. Projetar significa tentar quebrar um estado confortável para arriscar-se, atravessar um período de instabilidade e buscar uma nova estabilidade em função da promessa que cada projeto contém de estado melhor do que o presente. Um projeto educativo pode ser tomado como promessa frente a

determinadas rupturas. As promessas tornam visíveis os campos de ação possível, comprometendo seus atores e autores (p. 579).

O coordenador pedagógico deve ter um projeto bem elaborado visando à participação de todos da sociedade, como pais, professores, membros da escola no sentido de se tomar decisões coletivamente.

Numa sociedade democrática, o trabalho coletivo ainda é a melhor forma de fazer com que todos participem da educação e demonstrem comprometimento no ensino e aprendizagem. Portanto, a ação atenta e responsável do coordenador pedagógico neste processo pode auxiliar na promoção do sucesso da instituição.

Os coordenadores pedagógicos são capazes de propiciar mudanças no ambiente escolar. 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 o 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 (MERCADO, 2010).

É nítido que vários avanços já foram concretizados na construção da gestão democrática como, por exemplo, as eleições recentes para escolha do diretor da escola e a descentralização de recursos.

Aos poucos se percebe que, ao cultivar esse ambiente no qual o coordenador também se coloca a frente do trabalho escolar pode-se crescer junto com o professor, ampliando os horizontes sem perder o foco em relação às responsabilidades de cada um no processo.

O coordenador pedagógico deve reconhecer que muitas de suas ações pontuais, pois a ruptura com o presente requer mudanças estruturais e tais mudanças às vezes não são bem vistas, mais não podemos parar de sonhar que um dia veremos a educação do Brasil melhorar, onde todos os atores: governantes, sistemas educacionais, escolas, alunos, famílias, sociedade civil, dentre outros, estarão comprometidos, cada um fazendo a sua parte, em um projeto coletivo, onde educação de qualidade para todos será o norte a ser perseguido.

Percebe-se, então, a necessidade de um novo olhar sobre a educação mediada pela ação reflexão- ação no desenvolvimento do trabalho pedagógico e na

sua problematização como objeto de discussão no espaço coletivo, onde também se aprende e ensina e se ensina a aprender.

## METODOLOGIA

Segundo Demo (1995, p.11), “metodologia significa na origem do termo, estudo dos caminhos, dos instrumentos usados para se fazer ciência.” Um esforço sistemático através do qual se torna possível realizar uma pesquisa científica, na perspectiva de se alcançar consciência crítica e emancipatória. Assim, para construir caminhos teóricos na discussão acerca das possibilidades de construção de um ambiente escolar democrático a partir da gestão participativa no contexto do coordenador pedagógico escolheu-se a corrente de pensamento fenomenológico.

Este método preocupa-se com a descrição direta da experiência tal como ela é. A realidade é construída socialmente e entendida como o compreendido, o interpretado, o comunicado. Então, a realidade não é única: existem tantas quantas forem as suas interpretações e comunicações. O sujeito/ator é reconhecidamente importante no processo de construção do conhecimento (GIL, 1999; TRIVIÑOS, 1992).

Quanto à abordagem, direcionar-se-á pelos princípios da pesquisa qualitativa e quantitativa dos dados. A pesquisa qualitativa é como um processo de reflexão e análise da realidade, por meio da utilização de métodos e técnicas que permitem uma compreensão pormenorizada do objeto pesquisado em seu contexto, sendo necessário realizar o “corte epistemológico” do estudo, delimitando o espaço e o tempo no qual o objeto será investigado (OLIVEIRA, 2008).

Preocupa-se, portanto, com os aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais. Para Minayo (2001, p.14), a abordagem qualitativa “trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e nos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis”. Uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números (MINAYO, 2007).

Por outro lado, a abordagem quantitativa caracteriza-se pelo uso da quantificação tanto na coleta quanto no tratamento das informações, por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples, como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão

etc. Logo, o método quantitativo constitui-se em quantificar dados obtidos pelas informações coletadas por meio de questionários, entrevistas, observações e utilização de técnicas estatísticas (OLIVEIRA, 2007).

De finalidade teórica e exploratória, esta pesquisa buscou investigar as possibilidades de construção de um ambiente escolar democrático a partir da gestão participativa no contexto do coordenador pedagógico, partindo do conhecimento do que é gestão participativa, seu histórico, definição e princípios que a norteiam, e reconhecimento de ações no ambiente escolar que favorecessem a construção da gestão democrática, o que possibilitou a reflexão e análise sobre o papel do coordenador pedagógico na promoção de uma gestão democrática, bem como as possibilidades de sua efetivação.

As modalidades de pesquisa utilizadas foram a bibliográfica, elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na Internet (MINAYO, 2007; LAKATOS et al, 1986) e o estudo de caso.

O estudo de caso tem sido descrito como um termo guarda-chuva para uma família de métodos de pesquisa cuja principal preocupação é a interação entre fatores e eventos (BELL, 1989). É uma metodologia de pesquisa de campo, das investigações de fenômenos à medida que ocorrem, sem qualquer interferência significativa do pesquisador. Seu objetivo é compreender o evento em estudo e ao mesmo tempo desenvolver teorias mais genéricas a respeito dos aspectos característicos do fenômeno observado (FIDEL, 1992).

Por fim, podemos afirmar que o estudo de caso consiste em uma investigação detalhada de uma ou mais organizações, ou grupos dentro de uma organização, com vistas a prover uma análise do contexto e dos processos envolvidos no fenômeno em estudo. O fenômeno não está isolado de seu contexto (como nas pesquisas de laboratório), já que o interesse do pesquisador é justamente essa relação entre o fenômeno e seu contexto (HARTLEY, 1994).

No que se refere ao contexto, este estudo foi realizado em uma escola localizada no Paranoá, cidade que nasceu da necessidade de se estabelecer no Distrito Federal um ponto de apoio aos pioneiros que trabalharam na construção da Barragem do Lago Paranoá.

Em 1985, com a necessidade de oferecer educação formal e sistematizada aos filhos dos pioneiros e às crianças que nasciam na cidade foi fundada uma escola. Em 1991, foi construído o atual prédio da escola que atendeu até o ano de 2004 em torno de 1400 (hum mil e quatrocentos) alunos, distribuído nos turnos matutino, vespertino e noturno, ofertando diferentes modalidades de ensino: Ensino Especial, Educação Infantil, Ensino fundamental (1ª a 3ª séries).

Como não houve a oferta de 4ª séries em 2005, a escola não participou das avaliações do Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) 2005, por isso a escola somente apresentou índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) em 2007. Vale lembrar que em 2008, a escola recebeu o prêmio da Escola Classe destaque da Diretoria Regional de Ensino (DRE) Paranoá, por ter alcançado o melhor índice do Ideb 2007 atingindo a média 4,8, com previsão de Ideb 5,2 para 2009.

É importante ressaltar que desde o ano 2000, a escola desenvolve um trabalho de Educação Inclusiva, cuja meta era a redução das classes especiais, desenvolvendo um trabalho pedagógico que promovesse o desenvolvimento cognitivo, afetivo, psicomotor e social destes alunos, visando à integração dos mesmos nas classes regulares, as metas foram alcançadas com sucesso, visto que se reduziram três salas de classes especiais nos últimos anos.

Em 2008, a escola ofereceu à comunidade somente uma turma de Educação Infantil, iniciou a implantação do Ensino Fundamental de seis anos, Ensino Fundamental de 1ª a 4ª série, três turmas de Ensino Especial e aderiu ao projeto da Educação Integral atendendo 160 alunos.

Este ano, a escola retoma suas características de escola classe, ofertando apenas o Ensino Fundamental de oito anos: 3ª e 4ª série e Ensino fundamental de nove anos, 1º ao 3º ano, Ensino Especial (três classes especiais) duas turmas de Integração inversa. Tais turmas devem ter 2 alunos com Necessidades Educacionais Especiais (PNEES) e o restante dos alunos sendo acima da média. O objetivo dessa sala é mesclar alunos com deficiência e alunos com facilidade de aprender.

A escola participa desde 2006 do Programa Escola Aberta/MEC, ação que tem contribuído para o estabelecimento de relações saudáveis entre

comunidade e escola, na oferta de oficinas de dança, artesanato, pintura, futebol, voleibol, palestras, mais um espaço de construção da cidadania.

A equipe de direção é composta por um diretor, um vice-diretor, um supervisor pedagógico, um supervisor administrativo e um chefe de secretaria. O corpo docente é formado por 36 professores regentes, um professor na sala de informática devido ao atendimento do Projeto de Informática na Educação Especial (PROINESP) e conta com três coordenadores pedagógicos para o Ensino Fundamental, um coordenador pedagógico para a Educação Integral, duas professoras na Sala de Recurso (atendimento para alunos portadores de necessidades especiais) duas orientadoras educacionais e uma psicóloga.

Devido à carência de recursos humanos na área de limpeza, este serviço foi terceirizado no início deste ano letivo, aumentando também o número de merendeiros, aspectos considerados negativos por toda comunidade escolar até o ano passado. A escola conta com os serviços de sete profissionais readaptados e quatro vigias, distribuídos em atribuições de portaria, mecanografia, almoxarifado e atividades da Educação Integral. No serviço de vigilância, contamos com quatro vigiais funcionários da SEDF.

Na presente investigação, o instrumento utilizado para coleta de dados foi o questionário. A escolha desse instrumento se deu levando-se em conta que o questionário possibilita medir com mais exatidão o que se deseja (CERVO, 2007). Ademais, a utilização do questionário proporcionou maior agilidade e ganho de tempo para a pesquisa, haja vista que o mesmo pode ser preenchido sem a presença do pesquisador.

A elaboração do questionário considerou as questões relacionadas aos objetivos da pesquisa e foi composto por perguntas abertas, que possibilitaram respostas livres e espontâneas, e por perguntas fechadas que contribuíram para a obtenção de respostas mais precisas e padronizadas.



## **ANÁLISE DOS DADOS**

A pesquisa realizada voltou-se ao método quanti-qualitativo com o intuito de investigar as possibilidades de construção de um ambiente escolar democrático a partir da gestão participativa no contexto do coordenador pedagógico. O questionário foi aplicado a um grupo 33 de profissionais, sendo 25 professores, 03 da equipe da direção, 02 coordenadores e 03 da equipe de apoio a aprendizagem.

O questionário aplicado foi composto por 17 questões, sendo 10 abertas e 07 questões fechadas. Para melhor análise dos dados as questões abertas foram organizadas nas seguintes categorias: gestão democrática; mecanismos democráticos; coordenador pedagógico e gestão participativa.

### **a) Análise das questões abertas**

#### **a.1 Gestão Democrática**

Quanto ao conceito de gestão democrática, os participantes da pesquisa descreveram como sendo o envolvimento da comunidade escolar, a participação social para tomada de decisões, para resolução de problemas, auxiliar no processo educativo e para o bom andamento da instituição, onde o professor tenha liberdade para expressar seus sentimentos.

Além disso, destacou-se a importância que a administração coletiva exerce a transparência e a autonomia financeira, administrativa e pedagógica.

Numa visão política e pedagógica, Lück (2000), define a autonomia no contexto da educação como “ampliação do espaço de decisão, voltada para o fortalecimento da escola como organização social comprometida com a sociedade, tendo como objetivo a melhoria da qualidade do ensino” (p.8-13).

A gestão escolar aponta questões concretas da escola e de sua administração, possui características como orientação para resultados, liderança marcante, consenso e coesão entre funcionários a respeito dos objetivos da escola, ênfase na qualidade do currículo e elevado grau de envolvimento dos pais. A autonomia administrativa, financeira e pedagógica e o estabelecimento de mecanismos que assegurem a escolha de dirigentes são algumas das estratégias consideradas essenciais para o fortalecimento da gestão escolar. Para Lück (2000):

A gestão escolar constitui um caráter de atuação que objetiva promover a organização, a coordenação, a mobilização e a articulação de todas as condições humanas e materiais na escola, com o intuito de garantir o avanço dos processos sócio educacionais da instituição de ensino, orientadas para o desenvolvimento de cidadãos capazes de enfrentar adequadamente a sociedade globalizada (p.7).

Nessa perspectiva, indagados a respeito da eleição para cargo de diretor e vice-diretor, os participantes reconheceram ser esta uma ação fundamental para a democracia, pois permite a comunidade conhecer a proposta pedagógica dos futuros gestores, além de valorizar o profissional qualificado que se habilita para o cargo. Para eles, a eleição tem aspectos teóricos significantes, necessitando, porém, de melhor concretização prática. As fragilidades revelam-se na falta de conhecimento do currículo do candidato e na necessidade maior de participação dos educandos.

Do ponto de vista social é um ganho, uma evolução e avanço no processo democrático, pois valoriza a comunidade escolar ao dar liberdade de escolha revelando oportunidade para cobrar mais e participar da escolha através de voto direto. Para Oliveira e Melo (2010, p.7), a eleição direta da equipe de gestores representa uma possível tomada de responsabilidade das tarefas e na revisão dos paradigmas que norteiam os processos pedagógicos educacionais.

Na escola pesquisada, ao serem questionados sobre a aplicabilidade da gestão democrática, os relatos foram:

*“De forma compartilhada, na promoção de eventos com toda a comunidade; na convocação para tomada de decisões e motivando a todos a opinar”. (Professora 1)*

*“Descentralizando ações e atribuindo competência aos diversos setores a partir do diálogo e convite a participação”. (Professora 2)*

*“Realizando palestras de conscientização com a participação de todos; levando as propostas de trabalho ao grupo e reuniões coletivas, que oportunizam espaços de aceitação de opiniões e práticas positivas” (Professora 3)*

*“Realização de audiências públicas com prévia divulgação discutindo sobre os problemas da escola, a partir de uma gestão comprometida, competente e empenhada, com seriedade e metas, assegurando a*

*transparência como o uso do registro em ata e melhorando a comunicação das decisões". (Diretora)*

Destacou-se também a indicação de um participante, onde registrou que a autonomia nas áreas administrativas, financeira e pedagógica constituiu-se imprescindível na formação de uma gestão compartilhada.

*"Em primeiro lugar, a escola deveria ter autonomia nas áreas, administrativa, financeira e pedagógica. O Estado ainda detém o poder de decisões, mesmo com as novas propostas de gestão". (Professora 5)*

Os participantes identificaram a aplicação da gestão democrática em diversos momentos do processo educativo, como no planejamento, na construção e execução do Projeto Político Pedagógico, na formulação de políticas educacionais, na tomada de decisões, na definição do uso de recursos, nas reuniões semanais pedagógicas (coordenação), nas reuniões de pais e mestres, na parte burocrática e determinação das rotinas diárias, em eleições, nas discussões e debates com toda comunidade escolar, na escolha da direção e participação de funcionários em geral.

Entretanto, para um participante este aspecto revela fragilidades, como um processo pouco efetivo e outro não identifica. Libâneo (2001) considera a gestão como sendo

o conjunto de todas as atividades de coordenação e de acompanhamento do trabalho das pessoas, envolvendo o cumprimento das atribuições de cada membro da equipe, a realização do trabalho em equipe, a manutenção do clima de trabalho, a avaliação de desempenho (p.349).

Neste conceito, a gestão é vista como um processo muito mais amplo que apenas lidar com aspectos burocráticos e legais que regem o funcionamento da escola. Passa também pela capacidade de gerir as questões humanas e interpessoais no ambiente escolar, assumindo os desafios de um trabalho que envolve pessoas, seu crescimento e desempenho.

O autor acrescenta, "essa definição se aplica aos dirigentes escolares, mas é igualmente aplicável aos professores, seja em seu trabalho na sala de aula, seja quando são investidos de responsabilidades no âmbito da organização escolar" (LIBÂNEO, 2001, p.349). Assim, todos na escola precisam vivenciar a gestão

democrática, uma vez que assumem responsabilidades no seu campo de trabalho e compreendê-la torna-se primordial para sua realização.

## a.2 Mecanismos Democráticos

Os participantes da pesquisa também assinalaram no questionário a presença de mecanismos democráticos, identificando dentre eles, as reuniões periódicas com os pais, comemorações, palestras, Associação de Pais e Mestres, Conselho escolar e a presença dos pais e comunidade nas discussões relevantes da escola como indispensáveis nas discussões da gestão. Destacaram além desses, os programas educacionais financiados pelo Governo, Escola aberta e Educação integral que a escola desenvolve paralelo ao ensino regular.

Segundo Vasconcelos (2009, p.61) “a grande tarefa da direção, numa perspectiva democrática, **é fazer a escola funcionar pautada num projeto coletivo**”. (grifos nosso). Esse aspecto é de extrema importância para o sucesso da organização, uma vez que o grande diferencial competitivo das organizações contemporâneas são seus recursos humanos. Assim, uma maneira para se garantir melhores resultados é gerar um círculo de motivação a partir do estímulo da capacidade de criação e superação, que permite ao indivíduo sentir-se mais gratificado, uma vez que o investimento em recursos humanos, tecnologias, informações e na valorização de uma cultura aberta às mudanças, torna a escola forte e dificilmente a leva a dificuldades.

Vasconcelos (2009) complementa:

Na busca de reinvenção da escola (cf. Freire, 1991), de consolidação de uma gestão democrática, vários mecanismos têm sido desenvolvidos, desde a superação da indicação *política* para o cargo de diretor (passando por concursos ou eleição) até os Conselhos de Escola, que representam uma das mais avançadas formas de participação efetiva na instituição, uma vez que congregam representantes dos vários segmentos (comunidade, alunos, funcionários, professores e equipe diretiva) e são o órgão máximo de decisão na escola (p.62).

Ainda nessa direção, Libâneo, Oliveira e Toschi (2005, p.57) entenderam que a organização escolar democrática implica não só a participação na gestão, mas a gestão da participação. Segundo eles, o conceito de participação fundamenta-se no princípio da autonomia. Esta que representa a capacidade de sujeitos ou

organização de determinarem à condução de sua própria vida ou objetivos e metas em diferentes situações e momento

### **a.3 Coordenador Pedagógico**

Quanto ao trabalho do coordenador pedagógico no contexto da gestão democrática, os questionários respondidos evidenciaram que a função específica do coordenador é dar suporte nas reuniões; auxiliar e cooperar com os professores orientando-os no planejamento participativo, na elaboração do diagnóstico, na supervisão e motivação, de forma a cuidar da parte pedagógica e ampliar as discussões no ambiente escolar mediando às relações entre a gestão, professores, equipe de apoio e alunos, de modo a ser um porta-voz do professor e apoiar e acompanhar o andamento da escola.

É também um sujeito ativo na participação da construção do Projeto Político Pedagógico, coordenando as ações e sendo o interventor entre os processos burocráticos e a prática pedagógica. Estende-se também aos educandos de forma a observar as suas necessidades, sanar suas dificuldades e garantir-lhes crescimento.

Dentre as várias funções atribuídas há também os que dizem que o coordenador é um itinerante, um “tapa buraco”.

A efetivação do trabalho do coordenador é fundamental para um trabalho com qualidade e se dá coordenando as ações com sugestões e ideias nas coordenações com os professores, propondo projetos, auxiliando na mediação entre os alunos, nas sugestões do plano diário, discussão sobre as dificuldades quando ele participa ativamente.

A maioria dos participantes da pesquisa demonstrou enxergar a ação do coordenador pedagógico de forma válida e positiva, bem aplicada na escola, uma vez que há processo de eleição de coordenadores. O coordenador é visto como partícipe do processo ensino-aprendizagem e auxilia o professor em sua prática educativa, além de promover meios para que a mediação entre os alunos seja produtiva. As falas a seguir corroboram essa análise:

*“Através das reuniões, coordenações com os professores”. “Vejo bem aplicada na escola”. (Professora 3)*

*“Extremamente positiva, pois o coordenador deve ser partícipe do processo ensino aprendizagem dos alunos, principalmente aqueles com dificuldades”. (Professora 7)*

*“Coordenando nossas ações com sugestões e ideias”. (Professora 8)*

Entretanto, outros assinalaram que o trabalho do coordenador pedagógico não é o que se espera, pois os coordenadores entram em sala, substituindo professores, deixando assim, de atuar em áreas que não são de sua competência. Alguns também não enfrentam os colegas na intervenção da prática pedagógica do professor, o que caracteriza defasagens, pois vive suprindo carência na regência. Isso implica em dizer que falta mais devolutivas do coordenador nas práticas pedagógicas dos professores, ora sugerindo, ora confrontando metodologias, formas de pensar, agir, ver o discente, o currículo e a prática pedagógica.

Tal afirmação é corroborada pelas seguintes afirmativas:

*“Vejo que alguns não enfrentam os colegas na intervenção da prática pedagógica do professor”. (Diretora)*

*“O coordenador exerce algumas funções que não seriam dele”. (Professora 1)*

*“Defasado, pois o coordenador está constantemente suprindo carência na regência”. (Pedagoga)*

*“Ruim, pois o coordenador desenvolve várias funções, o que prejudica seu trabalho”. (Professora 5)*

Segundo dados da pesquisa, a atuação do coordenador no planejamento da gestão democrática se dá na elaboração do currículo junto aos professores, fruto de uma autonomia conquistada, que considera as demandas levantadas por professores, alunos e comunidade e contempla um planejamento que responda as necessidades da escola, além de oportunizar desenvolver o trabalho de acordo com as demandas e peculiaridades do DF.

Ademais, contribui com a formação continuada dos professores, a partir de um trabalho efetivo com toda a equipe da escola e que considera suas vivências no espaço escolar.

O coordenador também se insere no contexto democrático quando participa dos fóruns e formações de coordenador e está disposto a aprender, inclusive visitando outras escolas e buscando novas ideias. Os sujeitos da pesquisa assinalaram que a efetivação da função do coordenador pedagógico se dá quando a escola reconhece essa função, auxilia o professor no planejamento, dá condições para cumprir sua demanda e o mesmo se reconhece enquanto coordenador.

Além disso, é essencial que saiba gerir bons relacionamentos interpessoais, sendo parceiro com o professor e fazendo a mediação com a direção pedagógica de forma exitosa. Para os professores ressalta-se a provisão dos recursos para sua prática pedagógica e o empenho para a efetivação do bom andamento do planejamento, apoiando totalmente esse profissional nas atividades desenvolvidas na rotina escolar.

Sua atuação nas coordenações foram frequentemente pontuadas, bem como o planejamento participativo e o atendimento a comunidade escolar em suas necessidades. Sendo assim, consegue exercer o seu papel e colabora para o crescimento de todos.

Segundo autores que discutem as funções do coordenador pedagógico, este é o responsável pela direção das ações que atenderão as especificidades culturais, sociais e políticas das comunidades escolares contemporâneas, favorecendo práticas de reflexão e ação em busca de ensino significativo, com bases na habilitação específica a partir dos novos conhecimentos adquiridos, da legalização e a pós-graduação em sua área.

Para Vasconcelos (2002)

No cotidiano escolar costuma haver uma expectativa instalada sobre o papel do coordenador pedagógico, de tal forma que quando ocorre mudança, a pressão é tão grande que o novo coordenador termina se enquadrando no modelo existente, naquilo que já se esperava dele: a expectativa formata o desempenho (p. 104).

Embora, com muitas dificuldades no percurso, pode-se dizer que há uma oportunidade histórica se construindo em relação ao trabalho do coordenador pedagógico, uma vez que permite criar condições ou potencializar e dinamizar

experiências de professores e alunos que muitas vezes ocorrem solitariamente e sem interlocução.

#### **a.4 Gestão Participativa**

Conforme dados da pesquisa, em uma *gestão democrática e participativa*, é necessário ouvir os colegas, opinar sem discriminar, garantir o respeito e ter maturidade no gerenciamento dos conflitos.

Para Oliveira & Melo (2010, p.22), dentre as concepções de gestão, destaca-se a democrático-participativa, que trabalha como uma equipe escolar e não como uma equipe diretiva, possuindo preocupações pedagógicas e, ao mesmo tempo, política. Esta gestão está imbricada na participação e em metas comuns, considerando, conduto, essenciais as capacidades e responsabilidades individuais guiadas por uma ação coordenada e controlada.

Além disso, destacaram o compromisso e a consciência do papel de cada um, a comunicação com a comunidade na divulgação das reuniões e na aplicação de estratégias para envolvê-los, reuniões periódicas coletivas, debates com toda equipe escolar para discussão do projeto político-pedagógico, eleições de diretores, realização do planejamento participativo ou mesmo estabelecer um dia no calendário escolar para debater sobre os assuntos referentes à escola.

Para eles, esses mecanismos fortalecem a gestão democrática, motivam o grupo e desconcentram poderes que podem ser delegados. Ressalta-se, no entanto, a observação de que os professores deveriam ser menos corporativistas e serem mais abertos para a participação de todos.

Para Vicentini (2010), a maturidade é elemento essencial para que um líder alcance êxito em sua gestão, pois “consiste num acúmulo de experiências que nos auxiliam nas tomadas de decisões, quando sofremos pressão por velocidade e assertividade” (p. 25). Portanto, o líder deve conseguir não só desenvolver essa maturidade, como também conseguir multiplicar o conceito de maturidade e crença irracional de sua equipe.

Portanto,

[...] para um gestor líder, que comanda uma mudança será necessário: ter um norte; ter objetivos definidos; que seus projetos possuam início, meio e fim; que os resultados sejam um produto mensurável e que as metas e as mudanças tenham prazos curtos (VICENTINI, 2010, p. 40).



Liderança é um item não muito discutido nas questões pedagógicas. Porém, é necessário abrir os olhos para a realidade e encarar a importância desse princípio, pois “o comportamento de uma equipe é um reflexo da sua gestão” (VICENTINI, 2010, p. 20). Uma boa liderança de um gestor está na habilidade de instigar a equipe até que a mudança esteja definitivamente implantada. O sucesso está nesse equilíbrio de forças e na capacidade de acreditar no desempenho de todos.

A escola é um canal de transformação social, e nesse processo, a gestão participativa é a base que fundamenta a formação do educando com vistas ao exercício da cidadania, integrando-o na vida político-social de seu país. Ao se referir à escola e aos sistemas de ensino propriamente ditos, o conceito de gestão participativa envolve, além dos professores e outros funcionários, pessoas da própria comunidade escolar: os pais, alunos e qualquer outro representante da comunidade que esteja interessado na escola e na melhoria do processo ensino aprendizagem.

Trabalhar claramente o conceito de gestão já pressupõe, em si, a ideia de participação, isto porque o trabalho participativo deve estar associado a pessoas que analisam situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto, nunca isoladamente ou centralizando suas atividades. Entendemos que o êxito de uma organização depende da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva (LUCK, 1996, p. 65).

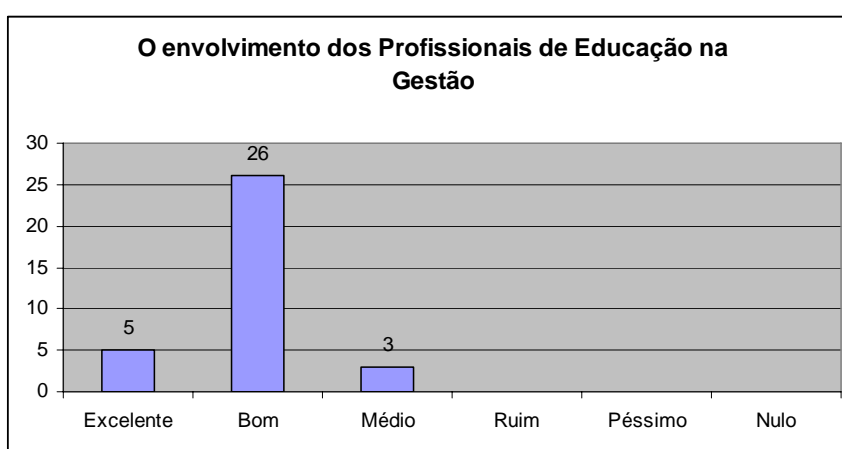
A gestão participativa representa uma nova forma de administração, que rompe com a concepção de organização burocrática, e assume a concepção de administração compartilhada e integrada totalmente à esfera pedagógica, com finalidade maior de desenvolver um ensino em que possa compor a vida do educando em todos os aspectos. Pressupondo um trabalho coletivo e compartilhado, em que os envolvidos se sintam a vontade e comprometidos com as ações educativas.

Por fim, significa a conquista da autonomia por parte do aluno, da escola, da família e da comunidade, com base em uma gestão escolar participativa, firmadas em decisões tomadas coletivamente e que não se referem apenas a ótica de democratizar internamente, mas também fortalecer a unidade escolar externamente.

## **b) Análise das questões fechadas**

Nas questões que se seguem foram analisadas as perguntas fechadas do questionário. A primeira delas perguntou aos participantes se coordenador pedagógico realiza visitas periódicas nas salas de aulas, sendo que 15 responderam que não; dois responderam que uma vez no semestre; um respondeu que duas vezes; 11 responderam que três vezes ou mais e quatro não responderam a questão.

Gráfico 1 – Envolvimento dos profissionais de educação na gestão



Fonte: Dados da pesquisa

Conforme o gráfico 1 a maior parte dos entrevistados considerou o envolvimento dos profissionais de educação na gestão da escola com o conceito bom, assinalando, portanto, a importância de se ampliar e melhorar sua participação nesse processo.

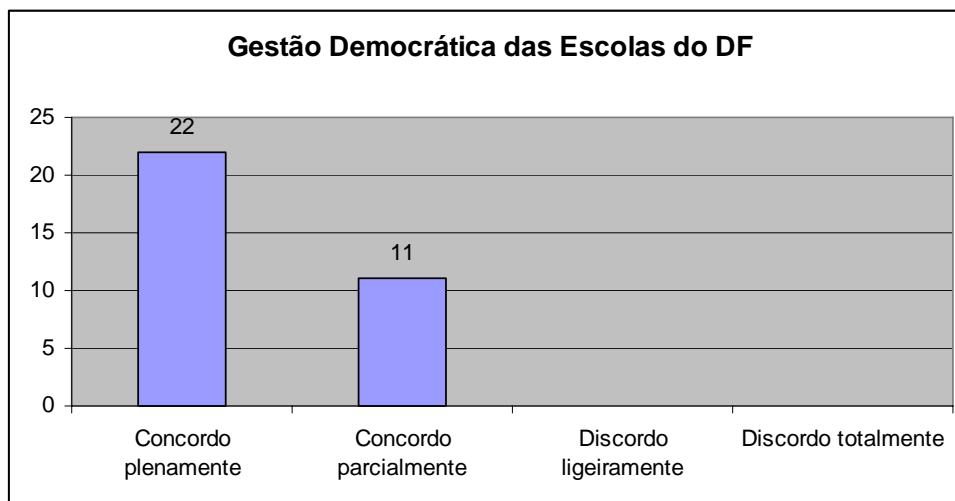
Uma escola democrática é aquela que não se limita a tornar mais flexíveis e dialogados determinados processos administrativos, como a eleição direta de seus dirigentes. Para além desse mecanismo, a escola verdadeiramente democrática é capaz de construir uma administração colegiada com a participação de todos os segmentos que a constituem, dando-lhe voz e voto nas discussões e tomadas de decisões (SOUSA, 2005 apud OLIVEIRA; MELO, 2010, p.93).

Essa ideia de uma escola feita por todos vem sendo reforçada nos últimos anos dentro de uma perspectiva descentralizadora dos serviços públicos que tem pregado a importância da autonomia a ser conquistada nos diferentes espaços de atuação do cidadão.

Indagados sobre o processo de gestão democrática do Distrito Federal, a maior parte dos entrevistados concordou haver maior necessidade de um

planejamento mais amplo e debatido sobre a mesma, conforme apresentado no gráfico 2.

Gráfico 2 – Gestão Democrática das Escolas do DF

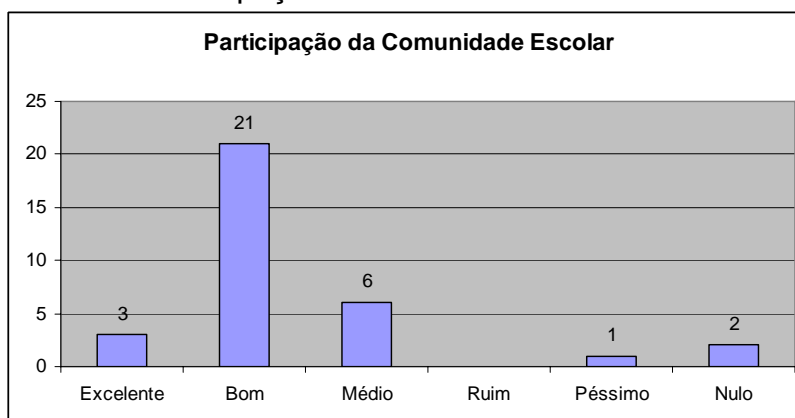


Fonte: Dados da Pesquisa

Segundo o Projeto Político Pedagógico *Professor Carlos Mota* (2012) da Secretaria de Educação do Distrito Federal, a década de 90 foi marcada pela gestão democrática consubstanciando grandes conquistas para a educação do DF, dentre elas, destaca-se a gestão democrática com eleição direta para diretores e conselhos escolares e a conquista da coordenação pedagógica. Este documento aponta para uma nova estrutura organizacional que deve acontecer dentro da perspectiva da gestão democrática, na qual as decisões coletivas têm primazia e devem ser respeitadas em todos os níveis da gestão.

A abertura da escola à comunidade é outro pilar onde se sustenta uma gestão participativa. Assim perguntou-se como viam a participação da comunidade escolar dentro da escola, onde escolhiam uma opção conforme mostra o gráfico abaixo:

Gráfico 3 – Participação da Comunidade Escolar



Fonte: Dados da pesquisa

O resultado demonstra que na escola a comunidade tem liberdade para participar e interagir no espaço. Segundo a direção, a escola abre todos os dias o espaço da quadra para atividades físicas com a comunidade e quando é solicitada pela mesma. Esta atitude revela maior flexibilidade nas relações entre escola e comunidade, “abertura tanto no que diz respeito às instalações e equipamentos, quanto num sentido mais sutil, de se deixar sensibilizar pelas exigências colocadas pela sociedade” (VASCONCELOS, 2009, p. 63).

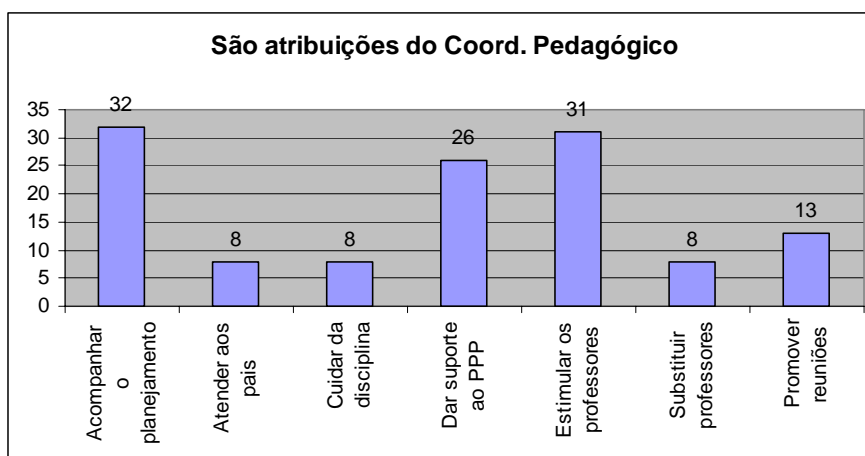
Revela também, mudanças necessárias que visam à eficácia da educação na sociedade atual e que implicam em uma nova organização da escola, conforme aponta Vasconcelos (2009):

Para a escola crescer enquanto instituição educativa deve estar atenta ao movimento do real mais amplo, aos desafios que estão sendo postos pelo movimento social, interagir com as transformações que aí estão se dando. Numa perspectiva de desenvolvimento ecológico, é absolutamente fundamental que a escola vá “além muros” (p.64).

A qualidade da participação na escola existe, quando as pessoas aprendem a conhecer sua realidade, a refletir, a superar contradições reais, a identificar o porquê dos conflitos existentes. A participação é vivência coletiva de modo que só se pode aprender, na medida em que se conquistam os espaços para a verdadeira participação.

No que tange ao trabalho do coordenador pedagógico na escola, foi solicitado que identificassem as atribuições do coordenador pedagógico. Os itens elencados e seus resultados são apresentados no gráfico a seguir.

Gráfico 4 – Atribuições do Coordenador Pedagógico



Fonte: Dados da pesquisa

Conforme visto no gráfico predominou as atividades de acompanhamento no planejamento e motivação dos professores, revelando a necessidade que têm desse profissional.

Segundo o Dicionário de Língua Portuguesa Aurélio - Século XXI, coordenação é o ato ou o efeito de coordenar, ou, ainda, a reação entre elementos que funcionam de modo articulado dentro de uma totalidade ordenada. Nessa acepção, o profissional de coordenação pedagógica, que atua nas unidades escolares, seria o elemento articulador das ações e relações que se estabelecem no e para o processo educativo.

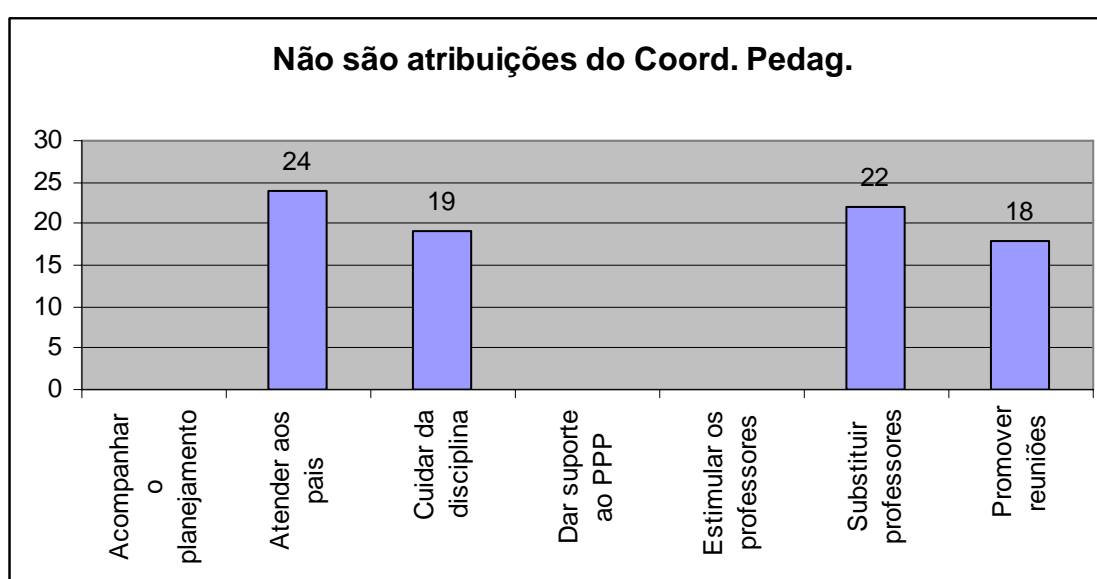
Dentre as atribuições do coordenador pedagógico, podemos citar:

- Participação ativa da elaboração, execução e avaliação do Projeto Político Pedagógico da Unidade Escolar na qual está inserido;
- Orientar e acompanhar a seleção e adoção do material pedagógico juntamente com o Corpo Docente da unidade escolar;
- Planejar, juntamente com cada docente, as atividades e avaliações dos processos de ensino e aprendizagem;
- Analisar periodicamente os resultados dos processos pedagógicos e sugerir alternativas para sua adequação;
- Coordenar a elaboração e aplicação dos Planos de Aula e de Projetos de Ensino, Pesquisa e Extensão;
- Planejar e coordenar as reuniões de caráter pedagógico;
- Elaborar e implementar os horários de aula, projetos e demais atividades curriculares extracurriculares;
- Discutir, elaborar e intervir nos processos de prática docente e aproveitamento escolar;
- Analisar os documentos de alunos recebidos por transferência (histórico escolar, emendas, fichas individuais) para as avaliações e adequações necessárias;
- Elaborar e coordenar programas de adaptação e dependência dos alunos, bem como aproveitamento de estudos e os estudos de recuperação. (Portal Educação, 2012, p.10-11).

A abrangência dessas atividades enfatiza a atuação desse tipo de profissional da educação como elo integrador das ações implementadas e concretizadas dentro da cadeia escolar.

Indagados também quanto ao que não seria função do coordenador pedagógico tendo os mesmos itens como referência, os participantes elegeram, de acordo com o gráfico mostrado:

Gráfico 5 – Não são atribuições do Coordenador Pedagógico

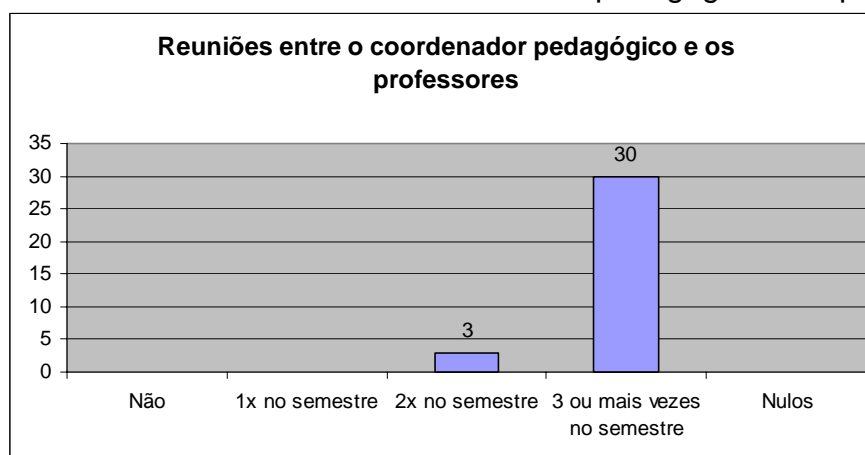


Fonte: Dados da pesquisa

Os participantes da pesquisa destacaram o atendimento aos pais e a substituição dos professores como maiores indicadores da não atribuição do coordenador pedagógico. Porém, tais práticas ainda perduram no contexto escolar, haja vista as confusões que são feitas comparando-o a função de supervisor, como aquele que controlava de forma ditatorial toda e qualquer ação coibindo excessos e controlando professores e alunos.

A fim de saber a periodicidade das reuniões entre o coordenador pedagógico e os professores no decorrer do semestre, os resultados obtidos foram:

Gráfico 6 – Reuniões entre o coordenador pedagógico e os professores



Fonte: Dados da pesquisa

Conforme Vasconcelos (2009), a reunião semanal é um momento especial para o resgate do coletivo. A prática educativa quando refletida coletivamente é a melhor fonte de ensinamento teórico e, sobretudo de práticas mais comprometidas, um espaço privilegiado para o resgate do saber de mediação que o docente faz entre os saberes das ciências de referência com as quais trabalha e os saberes pedagógicos o saber-fazer do cotidiano da sala de aula. Para o autor:

Negar este espaço de trabalho na escola é contribuir para o desperdício da cultura pedagógica desenvolvida, para a mera justaposição de saberes (práticos e acadêmicos), e para o reforço da dicotomia teoria-prática, além de ser uma forma de negar o saber (e o poder) do professor (VASCONCELOS, 2009, p.123).

Na prática, a designação “reuniões pedagógicas” parece não indicar correspondência com seus objetivos, concorrendo o pedagógico com o administrativo e com as demandas do dia-a-dia, em um mesmo conjunto. Não se podem diminuir a importância das discussões de temas vinculados ao administrativo, ou mesmo as emergências do cotidiano, uma vez que fazem parte e se inserem como elementos de um projeto pedagógico mais amplo. Por outro lado, faz-se necessário reposicionar e resgatar os objetivos das reuniões. Qualquer discussão deveria voltar-se para a reflexão sobre a ação de maneira ampla, com uma visão dialética desses temas.

Percebe-se, portanto, que a concretização de uma prática de gestão democrática, participativa, portanto coletiva, exige uma ruptura com a cultura autoritária que perpassa a própria história da escola e encontra-se arraigada em

nosso meio social. Nesse contexto, o coordenador pedagógico deve procurar manter uma postura séria e ética a serviço de uma educação de qualidade, atento aos desafios e apelos daqueles que lhe procuram em qualquer momento, considerando suas próprias limitações e os desafios que sua prática exige, tal como se revelou nos achados da pesquisa.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa se propôs a investigar o papel do coordenador pedagógico na construção de um ambiente escolar democrático a partir dos princípios de uma gestão participativa e, investigar a ação do coordenador na escola teve um duplo desafio: o de encontrar subsídios teóricos que fundamentassem essa atividade e o de perceber-me nesse processo, fenômeno que ocorreu a partir das inquietações, descobertas, identificações, confrontos e avaliações permanentemente realizadas ao longo da pesquisa.

A temática ainda é nova no contexto da realidade brasileira, uma vez que a função do coordenador pedagógico muitas vezes se confunde a do pedagogo, orientador ou diretor e não há uma definição clara do seu papel na maior parte das escolas. Quanto a sua formação, ela se dá apenas em nível de pós-graduação.

Nesse sentido, foi necessário trilhar um percurso teórico com uma proposta que definisse a função do coordenador pedagógico e discutisse os princípios da gestão participativa. Só assim foi possível vislumbrar as possibilidades de intersecção entre o coordenador pedagógico e o favorecimento da construção de uma gestão democrática.

Os dados obtidos na pesquisa possibilitaram perceber que quanto à gestão democrática identificaram-se avanços, como a eleição para os cargos de direção e a tomada de consciência dos profissionais na atuação coletiva das decisões da escola. Percebeu-se que há uma maior clareza dos mecanismos democráticos existentes e ampliaram-se as possibilidades de participação, tornando a comunidade escolar muito mais atuante e consciente das ações da escola.

No que se refere a efetivação do trabalho do coordenador pedagógico a pesquisa identificou a existência do tripé *direção/professor/aluno* que compõem as ações do coordenador no ambiente escolar, uma vez que este articula e ajusta suas ações de forma a atender as necessidades de cada um. Logo, o coordenador tem a função de mediar às relações entre esses sujeitos na escola, orientar e acompanhar o processo pedagógico do professor e assim contribuir no processo ensino-aprendizagem dos educandos.

A partir da pesquisa foi possível concluir que o papel do coordenador pedagógico na promoção de uma gestão democrática se torna possível quando ele tem consciência da importância de uma liderança que saiba lidar com os conflitos e

desafios que permeiam as relações humanas. Deve considerar todos os sujeitos que participam da comunidade escolar, professores, alunos, funcionários, equipe gestora e pais na viabilização de uma prática pedagógica que beneficie a todos. Assim, sua prática caminha para descentralização de poderes e gerenciamento de funções. Por fim, o coordenador democrático precisa entender suas limitações, valendo-se da humildade para aprender dia após dia e melhorar sua práxis.

Quanto às ações no ambiente escolar que podem favorecer a construção da gestão democrática, identificaram-se mecanismos democráticos diversos, como reuniões semanais com a equipe gestora e todos os funcionários da escola nos processos decisórios da escola, estudo do Projeto Político Pedagógico e comunicação com os pais e alunos. A participação revelou-se como a base para um trabalho democrático, pois clarifica os papéis que cada um tem na escola e chama a responsabilidade de todos para uma educação de qualidade e que vise à formação do sujeito crítico, integral e participante de sua história.

Esta realidade na escola pesquisada ainda é bem recente, e por meio das respostas obtidas no questionário viu-se que a mesma promove a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais orientados para a promoção efetiva da aprendizagem dos alunos. Há o predomínio de uma liderança marcante que orienta para resultados e busca consenso e coesão entre funcionários a respeito dos objetivos da escola. Nesse sentido, foi possível perceber que a escola trabalha orientada por uma vontade coletiva.

Considera-se a pesquisa o começo de uma busca pessoal a respeito desta temática, uma vez que a prática pedagógica exige reflexão constante e sempre temos algo a aprender e acrescentar a formação pessoal e profissional. Assim, apesar desta pesquisa não dar conta de atender todas as provocações inerentes ao fazer democrático, se configura num indicador inicial em relação ao trabalho do coordenador.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

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

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. 16. Ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2011.

\_\_\_\_\_. 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/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/19394.htm)>. Acesso em: 22 de nov. 2012.

CARVALHO, I.C.M. **A escola como espaço socioambiental e os projetos de Educação Ambiental na escola**. Disponível em: <http://www.tvebrasil.com.br/salto/boletins2004/vnac/tetxt5.htm>. Data de acesso: 23/11/2012.

CERVO, A. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson, 2007. Disponível em: <http://coordenacaoescolagestores.mec.gov.br/unb/mod/resource/view.php?id=1086>. Acesso em: 02/12/2012.

DEMO, Pedro. **Avaliação qualitativa**. São Paulo: Cortez, 1991.

\_\_\_\_\_. **Metodologia Científica em Ciências Sociais**. 3. ed. Atlas, 1995.

DOURADO, L.F. A escola de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação. In: FERREIRA, N.S.C. (Org.). **Gestão democrática da Educação**: tendências, novos desafios. 5 ed. São Paulo: Cortez, 2006.

FERREIRA, N.S.C (Org.). Gestão democrática na formação do profissional da educação: a imprescindibilidade de uma concepção. In: **Políticas públicas e gestão da educação**: polemicas fundamentais e análises. Ed Liber Livro, 2007.

FIDEL, Raya. The case study method: a case study. In: GLAZIER, Jack D. & POWELL, Ronald R. **Qualitative research in information management**. Englewood, CO: Libraries Unlimited, 1992. 238p. p.37-50.

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

GIOVINAZZO, Renata A. **Focus group em pesquisa qualitativa**: fundamentos e reflexões. Disponível em: <http://coordenacaoescolagestores.mec.gov.br/unb/mod/resource/view.php?id=1086&subdir=/Pesquisa.com.Grupo.Focal>. Acesso em: 05/12/2012.

HARTLEY, Jean F. Case studies in organizational research. In: CASSELL, Catherine & SYMON, Gillian (Ed.). **Qualitative methods in organizational research: a practical guide**. London: Sage, 1994. 253p. p. 208-229.

LIBÂNEO, José Carlos. **O sistema de organização e de gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2001

LÜCK, Heloísa. **A gestão Participativa na escola**. Petrópolis: Vozes, 2006.

LÜCK, H. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à formação de seus gestores. **Em aberto**, Brasília, v. 17, n.72, 2000.

LÜCK, H. **A Gestão participativa na escola**. Petrópolis: Vozes, 2006

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, 31 de agosto a 03 de setembro de 2010. Disponível em: Acesso em: 30 out 2012

MINAYO, Maria Cecília de Sousa. (Org.). **Pesquisa social: Teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001. 80 p.

NUNES, Andrea Caldas. **Gestão Democrática ou Compartilhada: uma (não) tão simples questão de semântica**. In: Caderno Pedagógico n 2, Curitiba, APP: março de 1999.

OLIVEIRA, Maria Marly. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis: Vozes, 2008

PARO Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. Editora Ática 2004.

OLIVEIRA, Adão Francisco Dias. MELO, José Carlos Di( org.). **Educação, Democracia e Gestão Escolar: Gestão Democrática da Escola v.I**. Goiânia: Ed. Da PUC Goiás; Brasília: Sindicato dos Professores do Distrito Federal, 2010.

PILETTI, N. **Estrutura e funcionamento do ensino fundamental**. São Paulo: Ática, 1998.

PORTALEDUCACAO. Desenvolvido por Portal Educação, 2012. **Curso de Formação de Coordenador Pedagógico**. Disponível em: [www.portaleducacao.com.br](http://www.portaleducacao.com.br). Acesso em: 14 de março de 2013.

PRANDI, Luís 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: Acesso em: 30 jul 2012.

VASCONCELOS, Celso dos Santos. **Coordenação do Trabalho Pedagógico**: Do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula. 12. ed. São Paulo: Libertad Editora, 2009.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto Político-Pedagógico da escola**: uma construção possível. Campinas, SP: Papirus, 1998.

## 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 verificar o papel do coordenador pedagógico no processo de gestão democrática e sua importância quanto ao trabalho pedagógico da escola. Para isso, é imprescindível a colaboração do entrevistado, pois somente assim será possível entender de uma forma imparcial os ensejos da comunidade escolar.

Desde já agradeço a contribuição,

Joanita Ramos

CARGO/ FUNÇÃO: \_\_\_\_\_

1) Você sabe o que é gestão democrática escolar? Se sim, saberia identificar as suas características?

---

---

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

---

---

3) Em sua opinião como uma gestão democrática asseguraria a participação de vários setores da escola nas decisões tomadas?

---

---

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

---

---

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

---

---

6) Em sua opinião, qual a função específica do coordenador pedagógico no contexto da gestão democrática?

---

---

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

---

---

8) O que poderia ser feito para garantir a participação de todos nas decisões que dizem respeito a escola?

---

---

9) Como o coordenador pedagógico pode atuar no planejamento da gestão pedagógica das escolas do Distrito Federal?

---

---

10) O coordenador pedagógico realiza visitas periódicas nas salas de aulas? Se a resposta for sim, com qual frequência?

- Não.
- Uma vez no semestre.
- Duas vezes no semestre.
- Três ou mais vezes no semestre.

11) Ocorrem reuniões entre o coordenador pedagógico e os professores no decorrer do semestre? Se a resposta for sim, com qual frequência?

- Não.
- Uma vez no semestre.
- Duas vezes no semestre.
- Três ou mais vezes no semestre.

12) Como você vê a participação da comunidade escolar dentro da escola?

- Excelente
- Bom
- Médio
- Ruim
- Péssimo

13) Como você considera o envolvimento dos profissionais de educação na gestão da sua escola:

- Excelente
- Bom
- Médio
- Ruim
- Péssimo

14) Em sua opinião, a gestão democrática das escolas do Distrito Federal necessita de um planejamento mais amplo e debatido?

- Concordo plenamente.
- Concordo parcialmente.
- Discordo ligeiramente.
- Discordo totalmente.

15) Em sua opinião, a função do coordenador(a) pedagógico se efetiva como uma função pedagógica quando...

---

---

16) Assinale quais as alternativas abaixo que são atribuições do coordenador pedagógico:

- Acompanhar o planejamento dos professores.
- Atender os pais que procuram a escola.
- Cuidar da disciplina.
- Dar suporte ao PPP as escola.
- Estimular os professores a desenvolverem com entusiasmo suas atividades.
- Substituir professores ausentes.
- Promover reuniões, discussões e debates com a comunidade escolar.

17) Assinale quais as alternativas abaixo que não são atribuições do coordenador pedagógico:

- Acompanhar o planejamento dos professores.
- Atender os pais que procuram a escola.
- Cuidar da disciplina.
- Dar suporte ao PPP da escola.
- Estimular os professores a desenvolverem com entusiasmo suas atividades.
- Substituir professores ausentes.
- Promover reuniões, discussões e debates com a comunidade escolar.