

# **POR UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO DO MUNICÍPIO DE BANABUIÚ-CEARÁ ENTRE 2009 - 2013**

**Autor: Antonio Simão Cavalcante<sup>1</sup>**

## **RESUMO**

Uma gestão participativa pressupõe uma deliberada construção do futuro, pois consegue analisar a partir do cotidiano educacional os parâmetros necessários para o desenvolvimento das ações didáticas, passando a assumir no âmbito escolar um caráter diferente, mais humano voltado para o aluno e para o bem-estar. A partir dessa visão, a pesquisa que apresento traz como tema: Por uma gestão democrática na educação do município de Banabuiú – Ceará, entre 2009-2014, tendo como objetivo principal analisar as principais mudanças nas escolas a partir da atuação profissional dos coordenadores pedagógicos do município de Banabuiú, região do Sertão Central cearense. A amostra da pesquisa foi composta por todos os coordenadores pedagógicos do município de Banabuiú no ano de 2013 e por quatro professores de cada uma das doze escolas da rede, sendo realizada no período de agosto a outubro de 2013. As categorias foram apresentadas através de gráficos para melhor compreensão dos resultados da pesquisa. Considera-se que se faz necessário desenvolver um trabalho cotidiano e sistemático que possibilite aos diferentes agentes envolvidos no cotidiano educacional uma reflexão sobre os princípios que tangem à gestão democrática, convergindo gestão com democracia, participação e respeito, pilares intrínsecos a construção da cidadania.

**Palavras Chaves:** Educação, Escola, Gestão, Participação.

## **ABSTRACT**

Participative management requires a deliberate construction of the future, because it can examine from the educational routine necessary for the development of didactic actions parameters, and therefore takes on a different school environment, more human character facing the student and to the welfare. From this view, the present research that brings the theme: Towards a democratic management in education the municipality of Banabuiú-Ceará, between 2009-2013, having as main objective to analyze the major changes in schools from the work of professional coordinators of the municipality of Banabuiú, Ceará Central hinterlandregion. The research sample was composed of all the county coordinators of Banabuiú in 2013 and four teachers from each of the twelve schools network, being held from August to October 2013. The categories were presented as graphs to better understand the search results. It is considered that it is necessary to develop a routine and systematic work that allows the different actors involved in the educational routine reflection on the principles that concern the democratic management, converging management with democracy, participation and respect, intrinsic pillars the construction of citizenship.

**Key Words:** Education, School, Managment, Participation.

---

<sup>1</sup> Mestre em Ciências da educação, graduado em História e especialista em Ensino de História. Professor Acadêmico da Faculdade Kurius - FAK, professor da rede estadual de ensino do estado do Ceará, professor pela secretaria municipal de educação de Banabuiú - Ceara. Mestre em Ciências da Educação da Universidad San Carlos. sicavalcante2009@hotmail.com

## **RESUMEN**

Una Gestión participativa presupone una construcción deliberada del futuro, ya que puede analizar de la rutina educativa necesaria para el desarrollo de parámetros de acciones didácticas, y por lo tanto lleva a un ajuste de la escuela diferente, más carácter humano hacia el estudiante y el bienestar . Desde este punto de vista, la presente investigación tiene como tema: Para una gestión de la educación democrática en el municipio de Banabuiú - Ceará, entre 2009-2014, con el objetivo principal de analizar los principales cambios en las escuelas a partir del trabajo de los coordinadores profesionales en municipio Banabuiú, región de Ceará Sertão central. La muestra de la encuesta consistió de todos los coordinadores en el municipio de Banabuiú en 2013 y cuatro docentes de cada una de las doce escuelas de la red, que se celebra en el período agosto-octubre 2013 Las categorías se presentaron a través de gráficos para entender mejor los resultados de la búsqueda. Se considera que es necesario desarrollar un trabajo rutinario y sistemático que permite a los diferentes actores involucrados en la reflexión rutina educativa en los principios que conciernen a la gestión democrática, la gestión con la democracia, la participación y el respeto, pilares intrínsecas para construir ciudadanía convergentes.

**Palabras clave:** Educación, Escuela, Gestión, Participación.

## INTRODUÇÃO

No ano de 2009 o município de Banabuiú, região do sertão central cearense, através da secretaria municipal de educação realizou um processo de seleção dos gestores escolares. A partir desse processo cada uma das doze escolas do município passaria a ter além do diretor administrativo um coordenador pedagógico.<sup>2</sup> Os diretores foram escolhidos através de plebiscito realizado entre a comunidade escolar local e, os coordenadores, através de projetos de trabalho, assim todas as escolas passaram a ter um núcleo gestor. Ao iniciar o processo de trabalho desses profissionais um grande desafio se fez perceptível: a possibilidade de efetivação de uma gestão democrática, participativa e atuante.

Antes da escolha dos coordenadores pedagógicos, o diretor acumulava diferentes funções no cotidiano da escola, pois atendia do burocrático ao pedagógico. Porém, com a efetivação de um núcleo gestor em todas as escolas um novo panorama se apresenta na atuação profissional dos gestores. Neste artigo será abordado a Gestão Democrática da Escola, enfatizando as mudanças no panorama escolar a partir do processo de escolha dos coordenadores pedagógicos no município de Banabuiú.

Acredita-se que a escola é o meio precursor deste importante fenômeno social, mas para isso, é necessário desenvolver atividades com vistas à realização de tais fins. Desta forma, enfocamos alguns problemas com importantes implicações práticas, em que os profissionais da educação devem ter consciência para atuarem com compromisso e precisão, atendendo aos interesses da comunidade respeitando suas tradições, seus valores e sua cultura.

Sabe-se que a Lei 9394/96, de Diretrizes e Bases da Educação, inciso VIII, possibilita às escolas muita flexibilidade e abertura no processo educacional brasileiro. Essas mudanças expressam o momento histórico que a sociedade brasileira está vivendo, e como instituição fundamental no processo de transformação social, a escola não pode ficar ausente deste processo (Brasil, 1996).

O processo de gestão democrática não é função exclusiva do gestor escolar, mas da realização de um trabalho participativo envolvendo todos os segmentos sociais que compõem a escola. O ato de pesquisar busca desvelar os processos que entravam a implantação e a real vivência da gestão democrática nas escolas públicas, oportunizando-se o rompimento com o autoritarismo que permanece ainda no interior da escola, contribuindo para o aumento da exclusão das classes menos favorecidas diante das oportunidades de acesso ao ensino. Desta forma, urge a necessidade de buscar respostas sobre como efetivar a gestão democrática na escola. (Lück, 2012).

Para tanto, buscamos as seguintes questões que delimitam o nosso pensar no objeto a ser problematizado, buscando conhecer: como os teóricos tratam a questão da gestão democrática? Quais as características que um processo administrativo em uma perspectiva democrática deve ter? Quais os instrumentos necessários para sua implantação?

Nesta pesquisa temos como objetivo geral investigar as mudanças nas escolas a partir da atuação profissional dos coordenadores pedagógicos do município de Banabuiú, região do Sertão Central cearense. Para isso, será necessário investigar as principais mudanças ocorridas nas escolas mediante as escolhas e atuação dos coordenadores pedagógicos no município de Banabuiú; perceber a visão dos gestores mediante seu trabalho; descrever os mecanismos de atuação dos coordenadores pedagógicos nas escolas onde atuam e sua relação com os

---

<sup>2</sup>O número de coordenadores pedagógicos por escola atendia ao número de alunos matriculados nas mesmas. Assim duas escolas passaram a ter dois e três coordenadores pedagógicos, já que atendia uma demanda de alunos bem maior. Essas duas escolas localizam-se na sede do município e possui uma quantidade de alunos matriculados superior às demais escolas que se localizam na área rural do município.

documentos que regem a escola; comparar a visão dos professores quanto à atuação dos gestores nas escolas pesquisadas, contrapondo tais visões e; conhecer as principais metodologias utilizadas para melhorar a realidade da atuação profissional dos coordenadores pedagógicos e os desdobramentos dessa atuação no cotidiano da sala de aula.

Vivemos uma realidade onde as profundas transformações que ocorrem cotidianamente no mundo do trabalho apresentam-se como desafios constantes para o universo educativo. Pode-se afirmar que vivenciamos num mundo globalizado e que esse processo ocorre de forma complexa já que reestrutura toda forma de produção, seja na economia, na sociedade, na política, etc. assim se faz necessário também repensar os novos desafios para a educação, como resposta às novas exigências de competitividade que marcam o mercado globalizado.

De acordo com Ferreira

*A questão da participação, em especial a partir de 1998, está permanentemente presente na discussão a respeito das formas de administrar. É difícil definir as causas desta importante mudança. Significou nada menos que uma revisão dos pressupostos teóricos do taylorismo e a substituição, mesmo que muito lentamente, por valores contemporâneos, como flexibilidade, tolerância com as diferenças, relações igualitárias, justiça e cidadania. Nunca mais o padrão do relacionamento autocrático, hierárquico e formalista do taylorismo recuperou o seu antigo prestígio. (2011, p. 74).*

Percebe-se a partir da fala da autora acima citada que diferentes modelos de gestão são debatidos por diversos profissionais. Esse debate fica ainda mais evidente quando se trata do desenvolvimento do trabalho dos gestores que devem caminhar sempre na busca por uma efetivação da gestão democrática da educação e nas ações de micro gestão, desenvolvidas através de processo dialógico permanente e efetivo.

Quando aborda o formalismo do taylorismo<sup>3</sup> admite a quebra de paradigmas e assume a necessidade de encontrar novos caminhos para que o autoritarismo, próprio de um período histórico ultrapassado, seja efetivamente substituído por uma concepção democrática que vislumbre a valorização dos diferentes mecanismos de organização e participação, ou seja, em convivência com a direção da escola, dos pais, alunos e comunidade como um todo.

Numa escola, o administrativo deve estar a serviço do pedagógico e ambos devem encontrar-se intrinsecamente ligados, para que tal integração possibilite uma melhor comunicação através da circulação de informações entre esses setores. A comunicação entre escola e comunidade deve ser o elo essencial ao bom desempenho educacional. Para tal comunicação é preciso que a escola também possibilite uma boa relação entre professores e gestores pedagógicos, bem como ambos com os alunos. Quando os gestores possibilitam essa relação saudável dentro da escola, a continuidade dessa relação estende-se para toda a comunidade escolar.

Entender que a gestão pedagógica está ancorada nessa relação entre os diferentes segmentos educacionais é propiciar aos alunos um amplo desenvolvimento de suas capacidades cognitivas e socioculturais.

A gestão democrática surge do esforço coletivo dos professores, alunos e gestores em poder discutir com a comunidade escolar as necessidades e metas das escolas a fim de

---

<sup>3</sup>A pedagogia orgânica ao taylorismo/fordismo tem por finalidade atender a uma divisão social e técnica do trabalho marcada pela clara definição de fronteiras entre as ações intelectuais e instrumentais, em decorrência de relações de classe bem definidas que determinam as funções a serem exercidas por dirigentes e trabalhadores ao mundo da produção. In: FERREIRA, Naura. S. Carapeto (org.). **Gestão Democrática da Educação**: atuais tendências, novos desafios. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

encontrar soluções práticas superando os obstáculos da burocratização administrativa. A realização de um projeto político pedagógico que envolva esses diferentes sujeitos na escola deve ser o marco inicial na busca por uma gestão participativa e democrática. A gestão democrática participativa, em todos os campos de atuação da escola, privilegia o aperfeiçoamento da práxis educacional, criando canais de envolvimento dos diversos sujeitos sociais em diferentes etapas de discussão das prioridades da escola e na melhoria do ensino-aprendizagem.

Dessa forma, necessita-se refletir sobre a pedagogia da gestão pedagógica, uma vez que cada escola apresenta-se em contexto próprio e concreto, de acordo com o lugar em que está inserida e principalmente com o público que atende. Assim, o projeto de gestão deve adaptar-se à realidade de cada escola.

Espera-se poder contribuir significativamente para uma reflexão sobre o desafio dos coordenadores pedagógicos de Banabuiú na busca pela efetivação de uma gestão democrática atuante e participativa no período de 2009 a 2013, buscando contemplar os principais desafios desses profissionais do exercício de sua profissão e atuação profissional, pois sabemos que uma gestão democrática garante, pelo menos em princípio, o aperfeiçoamento do debate e da prática educativa, além de proporcionar alguns caminhos para a incorporação dos diferentes sujeitos sociais, procurando incrementar seu processo educativo.

Espera-se que essa pesquisa possa ser utilizada por profissionais da educação afim de entender e refletir quanto às questões norteadoras dos gestores pedagógicos e dos diferentes profissionais ligados a escola e ao ensino.

## **Histórico da Gestão Pedagógica na América Latina**

A gestão pedagógica se constitui enquanto um processo importantíssimo e indispensável para o funcionamento da vida escolar, uma vez que através dela se podem determinar os principais problemas a serem enfrentados na prática pedagógica e o papel dos agentes envolvidos no enfrentamento de tais problemas. Através da gestão pedagógica, é possível diagnosticar os princípios norteadores do funcionamento escolar e, ainda buscar envolver da melhor maneira possível, os diferentes sujeitos que estão inseridos na práxis educacional.

Vieira (2007) nos apresenta diferentes dimensões para analisar a gestão democrática da educação, no contexto da América latina. Tais enfoques são: jurídico, tecnocrático, comportamental, desenvolvimentista, sociológico e cultural.

O primeiro enfoque (jurídico) foi utilizado pela primeira vez na gestão pública da América latina durante o período colonial a continuo sendo utilizado até as primeiras décadas do século XX. Trata-se de um enfoque normativo que vincula-se à tradição do direito administrativo clássico. Sabe-se que durante o período em que predominou tal enfoque ocorreu pouco desenvolvimento teórico da administração escolar, uma vez que o conhecimento ainda não era sistematizado como o conhecemos atualmente. A produção acadêmica desse período contava apenas com um terço dos títulos voltados para temática da organização e administração escolar. Não se pode esquecer que a educação latina americana desse período foi altamente influenciada pelo ideal de educação cristã, trazida pelos imigrantes europeus ao continente, especialmente através dos jesuítas da Companhia de Jesus. Mais tarde – no final do século XIX e início do século XX, os ideias de educação cristã são compartilhados e repassados pela difusão das igrejas protestantes (Sander, 1995).

Não se pode esquecer que a educação latino-americana desse período sofreu grande influencia do positivismo de August Conte, pois a escola tradicional compartilhava com essa ideologia os ideias de ordem, equilíbrio, harmonia e progresso, estendendo tais conceito

também a organização das instituições educativas. O currículo desse período pregava um conteúdo universal e enciclopédico, com uma metodologia descritiva de natureza empírica tanto no ensino-aprendizagem quanto na gestão da escola e da educação.

O segundo enfoque (tecnocrático) surgiu com a emergência da política cultural que assinala a educação pública no início do século XX, juntamente com os diversos movimentos reformistas da administração pública do estado e da própria gestão educativa. Surge assim, a tecnocracia enquanto modelo de organização, onde os quadros técnicos são predominantes, buscando resolver diversos problemas ligados a educação a partir de um método racional e sistemático, embora os valores humanos e éticos tenham ocupado um lugar secundário. A produção teórica desse período é altamente influenciada pelo modelo da escola clássica de administração, cujo o representante maior na Europa foi Fayol e na América – especialmente nos Estados Unidos, por Taylor. O modelo de produção capitalista é reforçado também nas teorias educativas, onde a economia, a produtividade e a eficiência são percebidos como ferramentas que alicerçam a construção do modelo de homem que se pretende educar. A características organizacionais do sistema produtivo é tomado como ênfase da administração de qualquer instituição, bem como na escola. A administração da escola obedece ao caráter pragmático do modelo tecnocrático desse período, onde a tomada de decisão deve está centrada numa pedagogia técnica que visa resolver racionalmente os diferentes problemas do sistema educativo. (Sander, 1995).

O terceiro enfoque citado, o enfoque comportamental inicia-se no final da primeira metade do século XX, especialmente nos anos 1940, onde os princípios da administração clássica são colocados em cheque. A dimensão humana é valorizada nesse enfoque, respeitando os processos psicossociológicos que estão envolvidos nas relações humanas. Nos Estados Unidos da América esse enfoque é reforçado com as ideias de Elton Mayo e seus estudos em Hawthorne realizados na década de 1920.

Percebe-se assim, que a interação existente entre as relações humanas e a organização estrutural das instituições construída com ênfase no modelo comportamental ganha uma dimensão marcante no processo educativo. Dois teóricos tornam-se evidentes a partir dessa perspectiva psicológica da educação, Pestalozzi e Froebel, que entendiam a educação e o educando como um sujeito real dimensionado por características psicológicas que estão intrinsecamente ligados aos processos de construção do conhecimento, ou seja, do processo educativo. (Sander, 1995).

O quarto enfoque (desenvolvimentista) enfatiza a estreita relação entre Sociologia e Psicologia como contribuição para o entendimento e elaboração teórica da administração educativa. Este enfoque inicia-se na época de reconstrução da Europa a pós a Segunda Guerra Mundial, embora tenha surgido nos Estados Unidos a partir da influencia de diversos fatores, entre eles a necessidade de organizar e administrar os serviços de assistência técnica e ajuda financeira durante o pós-guerra, destacando o Plano Marshall na Europa.

Sander (1995) reforça que os adeptos do enfoque desenvolvimentista acreditavam em um modelo de gestão embasado em programas de desenvolvimento e em estudos metódicos já utilizados pelos governos ao buscarem implementar políticas planos que visavam atingir objetivos socioeconômicos.

De acordo com o Tommasi *et al*,

[...] na América Latina o enfoque desenvolvimentista de administração foi utilizado com a modernização da administração pública. E na educação, a administração coincide com o paradigma economicista e com a fase da educação para o crescimento econômico. Diante destes preceitos econômicos, surge o planejamento da educação, fortemente impulsionado pelas agências de assistência técnica e financeira dos países desenvolvidos,

pelos organismos intergovernamentais de cooperação intelectual e pelas organizações internacionais de crédito. (2000, p. 17).

Percebe-se claramente que as preocupações centrais dos desenvolvimentistas eram a produtividade e a eficiência, encontrando nos aparatos tecnológicos o caminho necessário para a modernização do sistema educativo. Esse período ficou mais tarde conhecido na América latina como otimismo pedagógico. Os estudos estatísticos revelam que ocorreu um aumento considerável dos estabelecimentos de ensino – escolas, faculdades, universidades, bem como dos recursos públicos destinados à educação.

Na década de 1970 esse otimismo entra em crise, sendo necessário avaliar o papel e a relevância da educação no continente americano, reordenando e reorientando o caráter administrativo da educação pública.

O quinto enfoque (sociológico) surge exatamente a partir dessa crise do otimismo pedagógico, fazendo com que os teóricos da pedagogia latino-americana se interessassem por teorias que relacionassem à política à cultura. Dessa forma a inadequação dessa relação nos planejamentos e movimentos reformistas são apontados como causa do fracasso nas teorias administrativas anteriores. Esse enfoque abordou a administração pública e a gestão da educação a partir do tripé funcional da política, sociologia e antropologia. Três fatores são apontados como causas para que essa relação pudesse se desenvolver satisfatoriamente: o desenvolvimento de estudos de pós-graduação voltados para a área da educação, o fortalecimento das associações de profissionais da educação e o apoio e cooperação internacional (Sander, 1995).

Com o desenvolvimento desse enfoque na América latina, observou-se um enorme esforço para consolidar uma concepção de administração da educação relacionada com a perspectiva econômica, política e cultural, visto que tais mecanismos relacionais eram evidentes no panorama da política internacional que caracteriza a época de transição do século XX para o século XXI.

O último enfoque é o cultural, que desenvolveu-se na última década do século XX. Esse enfoque envolveu valores e características sociais, antropológicas, filosóficas e biopsíquicas das pessoas que atuavam no sistema educativo e de todos aqueles do entorno escolar. Possuía como característica preponderante um visão holística dos aspectos dos seres humanos vivendo em sociedade.

Nessa perspectiva é observado que

*[...] à administração da educação coordenar a ação das pessoas e grupos que participam direta ou indiretamente do processo educacional da comunidade com o objetivo de promover a qualidade de vida humana coletiva. Por essa razão, a administração da educação será pertinente e significativa para as pessoas e grupos que integram o sistema educacional e sua comunidade mais ampla na medida em que seja capaz de refletir suas crenças e valores, suas orientações filosóficas e suas características sociais e políticas. (Sander, 1995, p. 31).*

Nessa perspectiva a Sociologia e a Antropologia Social são percebidas enquanto base teórica para a compreensão e a reflexão da dimensão cultural presente na gestão da educação. Assim a gestão da educação é entendida com “um processo dirigido por e para seres humanos, agindo e interagindo no seio de um sistema educacional cada vez mais complexo”. (Sander, 1995, p. 32).

## **Conceituando Gestão Democrática**

O mundo atual está sendo marcado por profundas mudanças devido ao processo de reestruturação capitalista e de internalização e globalização da economia. Em consequência disso, é natural que o modo de pensar de cada pessoa acompanhe estas transformações, no sentido de fazer reflexões e ir em busca de soluções para os problemas encontrados no decorrer da história do Brasil. (Silva Junior, 1993).

A gestão da escola pública no Brasil é o resultado do movimento de profissionais da educação que se empenham para ter o reconhecimento estabelecido por lei. Embora a gestão democrática da educação figure como a norma jurídica desde a Constituição Federal de 1988, sua interpretação é variada de acordo com o local e o pensamento das pessoas envolvidas. Inúmeras propostas no campo educacional surgiram na década de 90, principalmente com relação à gestão da educação, pois estas propostas comportam preocupações em torno dos objetivos, meios e fins, aos quais a educação pública deve atender. São discussões que envolvem um enorme conjunto de problemas e questões da gestão da educação, os quais não se restringem somente aos aspectos e características do ensino formal e regular, mas vão além desses limites, abrangendo também o ensino informal. (Silva Junior, 1993).

A movimentação em torno das reformas administrativas no setor educacional é intensa. Vive-se atualmente em constantes debates em torno da gestão da educação. Isso se torna o ponto central das discussões, devido a necessidade de se tomar conhecimento dos problemas existentes, para tentar resolvê-los com uma certa urgência, pois as mudanças acontecem rapidamente, e o maior desafio é abordar os grandes temas e procurar desvendar os seus aspectos mais nebulosos. (Silva Junior, 1993).

Diante dessa realidade, compreende-se que a educação é o principal meio para se ter acesso às grandes transformações sociais pelas quais o mundo está passando, visto que as exigências, quanto à qualificação das pessoas para o mercado de trabalho, estão se intensificando e as escolas precisam acompanhar esta evolução, capacitando os seus alunos de acordo com as cobranças do mundo atual.

Portanto, independente dos seus interesses governamentais, que são mínimos e muitas vezes até ilusórios, cabendo aos profissionais da educação fazerem valer o seu papel de educador, dando ênfase a um ensino mais democrático, com diálogos abertos, com informações que provoquem reflexões a respeito dos fatos sociais existentes.

De acordo com Paro (1997):

*É importante que se trabalhe sempre com o concreto, assim o educando se sentirá estimulado a criar situações que facilitarão o seu aprendizado. 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. 17).*

Neste sentido, a gestão democrática, por sua vez, requer, dentre outras, a participação da comunidade nas ações desenvolvidas na escola, porém envolver a comunidade escolar é tarefa complexa, pois articula interesses, sentimentos e valores diversos. Nem sempre é fácil, mas compete às equipes gestoras pensar e desenvolver estratégias para motivar as pessoas a participarem da vida da escola.

Para abordarmos melhor a visão de Gestão Pedagógica vamos recorrer a Lombardi (2006) que nos apresenta três olhares sobre gestão escolar, afim de melhor exemplificar sua visão sobre tal temática. Os três conceitos apresentados por Lombardi são visão a-histórica, visão anacrônica e a visão idealizada da escola.

Buscando melhor entender essas exemplificações por ele apresentadas, vamos tratar de cada uma delas para melhor refletirmos quanto à perspectiva que temos sobre gestão pedagógica.



Lombardi (2006) nos apresenta

*[...] uma escola sem passado ou futuro, ele nos mostra uma escola presa ao presente, portanto limitada ao presente, nessa visão a gestão pedagógica se configura enquanto uma ideia fora do tempo, eternizada pela ideia de presente como única referência. Na segunda visão, por ele denominada anacrônica, a escola do passado é considerada muito melhor que a escola de hoje, apresenta-nos uma visão nostálgica da gestão educacional, considerada os avanços da escola no passado superiores as questões atuais. E, por último, a visão idealizada da escola, a de que a escola dos sonhos é construída perante uma sociedade também idealizada desprezando o contexto social a que a escola está inserida. Nesse caso nos prendemos, quase sempre, no discurso da escola que temos e da escola que queremos, e acabamos idealizando uma escola, que despreza a própria sociedade, uma vez que, para construir uma escola idealizada seria necessário também idealizar uma sociedade onde tal escola pudesse existir (p.15).*

De acordo com as visões apresentadas por Lombardi podemos fazer uma reflexão da gestão escolar e buscar entender que tal reflexão quase sempre se dá de maneira equivocada, vista as três leituras por ele apresentadas.

Libâneo, Oliveira e Toschi (2005) nos apresentam quatro outras concepções de gestão escolar. A primeira delas diz respeito à concepção técnico-científica que se baseia na hierarquia de cargos e funções, nas regras e nos procedimentos administrativos, para a racionalização do trabalho e a eficiência dos serviços escolares. A segunda seria a concepção autogestionária baseada na responsabilidade coletiva, na ausência de direção centralizada e na acentuação da participação direta e por igual de todos os membros da instituição. A terceira, interpretativa, considera como elemento prioritário na análise dos processos de organização e gestão os significados subjetivos, as intenções e a interação das pessoas. Por último, a quarta concepção baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe, onde as decisões são tomadas coletivamente - é a concepção democrático-participativa.

As quatro concepções apresentadas são decorrentes da perspectiva de gestão sociocrítica, que segundo Libâneo (2001), propõe:

*[...] de um lado, a organização como uma construção social envolvendo a experiência subjetiva e cultural das pessoas; de outro, essa construção não como um processo livre e voluntário, mas mediatizado pela realidade sociocultural e política mais ampla, incluindo a influência de forças externas e internas marcadas por interesses de grupos sociais sempre contraditórios e, às vezes, conflituosos. Tal visão busca relações solidárias, formas participativas, mas também valoriza os elementos internos do processo organizacional – o planejamento, a organização, a gestão, a direção, a avaliação, as responsabilidades individuais dos membros da equipe e a ação organizacional coordenada e supervisionada [...] (p. 222-223).*

Para Saviani (1996), ao descrever sobre a gestão escolar, aborda que a educação no Brasil vem caminhando sempre um passo atrás do seu desenvolvimento. Segundo o autor “A educação para o desenvolvimento é a que promove o povo para desempenhar funções hoje reservadas às elites. Mas o desenvolvimento exige rupturas no sentido de construção de equilíbrio. Ruptura com o estilo liberal a que estamos abraçados, às vezes sem o saber.” (p. 70).

São inúmeros os trabalhos de pesquisa que abordam a temática aqui debatida. No entanto, podemos considerar que bem recentemente, esse debate tem sido o pano de fundo de qualquer ação educacional, uma vez que os procedimentos burocráticos que norteiam a vida escolar, como PDE – Projeto de Desenvolvimento Escolar, PPP – Projeto Político Pedagógico, entre outros, estão ancorados nessa busca pela efetivação da gestão pedagógica democrática e participativa, levando em consideração os diferentes agentes envolvidos na vida escolar como um todo, desde os gestores e funcionários da escola, bem como alunos e comunidade escolar.

## **Materiais e métodos**

Trata-se de um estudo descritivo com uma abordagem qualitativa e quantitativa.

O estudo é descritivo porque busca investigar um fenômeno e ainda analisar tal fenômeno – as mudanças ocorridas nas escolas a partir do processo de escolha dos coordenadores pedagógicos. Segundo Gil (2007), as pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população, ou então, o estabelecimento de relações variáveis. Entende-se que a pesquisa qualitativa é marcadamente indutiva, fugindo, portanto, da prática tradicional de se testar hipóteses. O pesquisador que se lançar à prática da pesquisa qualitativa deve, antes, limpar a mente de hipóteses preconcebidas, a fim de evitar que perca sua capacidade de observação (Vieira, 2010).

Por se tratar de um estudo qualitativo, os procedimentos metodológicos estabelecem uma interação entre pesquisador e objeto. Uma vez que o pesquisador também torna-se objeto de estudo, neste caso a gestão escolar, a fim de compreender e experimentar os mesmos problemas enfrentados pelos que se colocam como sujeitos da pesquisa.

Diante do objetivo da pesquisa, faz necessária uma análise documental, especialmente os projetos de atuação dos coordenadores apresentados às escolas durante o processo de seleção, além do Regimento Interno e Projeto Político Pedagógico – PPP.

Não menos importante, para esse estudo, a revisão sobre a bibliografia relacionada ao tema como forma de compreensão da temática a partir da abordagem de diferentes autores.

Segundo Wolffenbüttel (2008) a pesquisa quantitativa busca analisar a quantidade das informações para que os resultados constituam-se medidas precisas e confiáveis do objeto em estudo, permitindo que sejam feitas análises estatísticas, atendendo à necessidade de mensuração, representatividade e projeção.

Utilizou-se, para tanto, instrumentos específicos, os quais foram capazes de estabelecer relações e causas, levando em conta mensurações. Com estes procedimentos, os resultados foram projetados para um todo.

A pesquisa foi realizada em doze escolas públicas da rede municipal de ensino em Banabuiú, que encontra-se a 225 km da capital Fortaleza e está localizado em pleno Sertão Central cearense, limitando-se ao Norte com o município de Quixadá, ao Sul com os municípios de Milhã, Solonópoles e Jaguaratama, a Leste com o município de Morada Nova e a oeste com o município de Quixeramobim. O município tem uma área de 1.220,16 km<sup>2</sup> e sua atual divisão político-administrativa é composta de cinco distritos, que são Banabuiú (sede), Barra do Sitiá, Laranjeiras, Pedras Brancas e Rinaré. A população de Banabuiú, segundo dados do IBGE<sup>4</sup>, é de 17.440 habitantes. Geograficamente, Banabuiú encontra-se no Centro Leste do estado do Ceará com uma latitude de 5° 18' 35''(S) e com uma longitude de 38° 55' 14''(W) e sua altitude é de 100m acima do nível do mar.

---

<sup>4</sup> Dados do Censo Demográfico de 2007. IBGE Resultados preliminares.

As escolas pesquisadas encontram-se localizadas na área urbana e rural do município de Banabuiú, tais escolas foram escolhidas para a realização da pesquisa porque atendiam ao tipo de estudo que busquei realizar e, contemplavam uma população que me interessava enquanto pesquisador. Quanto às escolas públicas do município de Banabuiú, três delas localizam-se na sede do município, EEF. Irmã Ruth Távora de Albuquerque, EEF. Raul Urquid e Centro Educacional Municipal Celestino de Sousa, as demais localizam-se nos distritos do município, portanto na área rural, são elas: EEF. Abel Ferreira Lima, EEF. Albertina Maia Ferreira, EEF. Cel. Pergentino Maia, EEF. Elias Fernandes de Lima, EEF. Ernesto de Sousa Nobre, EEF. João Ferreira da Cunha, EEF. José Antonio de Oliveira, EEF. Paulo Sarasate e EEF. Vanderlei da Silva Aguiar.

A população da pesquisa foi composta pelos quinze coordenadores pedagógicos das escolas municipais de Banabuiú e 192<sup>5</sup> professores, contemplando coordenadores e professores efetivos e contratados que trabalham nas mesmas.

A amostra foi composta por quinze coordenadores pedagógicos – correspondendo à população e quarenta e oito professores (25% da população) do quadro de professores do ano de 2013 na rede municipal de ensino de Banabuiú, que oferece o Ensino Fundamental I (1º ao 5º Anos) e Ensino Fundamental II (6º ao 9º Anos), que serão escolhidos de modo aleatório.

Os sujeitos que participaram da pesquisa são professores da rede municipal de ensino fundamental, professores que atuam como gestores e/ou professores e gestores.

Para a análise dos dados da qualitativa, observou-se os documentos das escolas e sua relação com os projetos pedagógicos dos coordenadores, bem como elaborou-se perguntas abertas analisando o conceito e a importância da gestão democrática entre os depoentes, já que a investigação é de enfoque misto, havendo ainda conversas informais com o coordenadores pedagógicos sobre sua atuação profissional.

Para a análise dos dados realizou-se uma divisão em categorias, assim pode-se melhor interpretar as respostas dos sujeitos na análise dessa pesquisa. Tal análise obedece aos critérios estabelecidos por Bardim (1977, p. 105), segundo o autor “a presença, ou frequência de aparição podem significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido”.

Assim, cada temática corresponde a uma unidade de significação mais ampla, representando assim um recorte de sentido, para melhor entendimento da análise em questão.

Os critérios para a avaliação dos dados terão como referência cada tema, sendo que o indicador escolhido consiste na presença ou ausência de cada um destes temas geradores. Já para análise dos dados da quantitativa será comparado à quantidade de resposta a partir da amostra analisada, sendo os resultados apresentados através de percentuais estatísticos.

Para a pesquisa qualitativa elaborou-se perguntas abertas dentro do instrumento misto. Segundo o mesmo, as perguntas são preparadas com alternativas pré-definidas e são combinadas com perguntas abertas, onde o entrevistado responde com liberdade.

Utilizou-se instrumentos específicos, os quais acredita-se serem capazes de estabelecer relações e causas, levando em conta mensurações. Com estes procedimentos, os resultados serão projetados para um todo. Os questionários serão aplicados aos professores e gestores pedagógicos, e conterão questões abertas e fechadas de forma sistemática e estruturadas.

Os dados levantados foram tabulados e a estatística descritiva realizada através do Programa Microsoft Office Excel®.

## **Resultados**

---

<sup>5</sup> Dados fornecidos pela Secretaria Municipal de Educação.

Os questionários aplicados faziam as mesmas perguntas tanto para os gestores quanto para os professores, assim após a aplicação dos mesmo busquei observar onde haviam mais disparidades em relação as respostas apresentada por ambos nas categorias analisadas.

Na primeira categoria, onde buscou-se entender as principais mudanças ocorridas nas escolas mediante as escolhas e a atuação dos coordenadores pedagógicos no município de Banabuiú, pudemos observar que apenas a primeira indagação obteve respostas bem diferentes dos gestores para os professores.

Quando indagou-se aos depoentes se acreditam que o processo de escolha dos coordenadores pedagógicos se deu de modo democrático, dez gestores afirmaram que sim (67%), enquanto entre os professores onze deram essa resposta (23%), dois gestores responderam que não (13%), enquanto vinte e dois professores apresentaram essa resposta (46%), já três gestores responderam que esse processo se deu parcialmente democrático (20%), enquanto quinze professores deram essa resposta (31%) (Gráfico 01)

Na segunda categoria de análise buscou-se perceber a atuação profissional dos gestores na visão deles e dos professores, no período de 2009 a 2013. Quando indagou-se aos depoentes como classificavam a gestão escolar da escola onde atua, os gestores classificaram como sendo democrática (53%) e participativa (47%), os professores também apontaram essas duas qualidades – democrática (33%) e participativa (60%), porém acrescentaram uma a mais – a centralizadora (7%).

Na aplicação do questionário todos os gestores acreditam que a gestão escolar busca efetivar um trabalho voltado para a democratização dos acessos, entre os professores quatro professores negam essa efetivação (8%) enquanto quarenta e quatro (92%) concordam com os gestores.

Na terceira categoria de análise foram abordados os mecanismos de atuação dos coordenadores pedagógicos nas escolas onde atuam e a relação desses mecanismos de atuação com os documentos que regem a escola. Quando questionou-se sobre a preparação do planejamento os gestores apontaram o diretor (13%), o coordenador (47%) e ambos (40%), já os professores apontaram além desses citados – diretor (10,5%), o coordenador (47,5%) e ambos (35%), também apontaram a si próprios em 7% da amostragem.

Quando falou-se dos mecanismos de atuação profissional, estamos nos referindo aos métodos e técnicas mais utilizados entre os gestores quando do desenvolvimento de seu trabalho pedagógico, especialmente entre os professores nas escolas onde atuam. Já quando falamos em documentos que regem a escola nos referimos especialmente, ao Regimento Interno de cada escola e principalmente o Projeto Político Pedagógico – PPP.

Quando foi indagado se os depoentes consideram que os mecanismos de sua atuação profissional estão em consonância com os documentos que regem a escola, entre os gestores, treze deles afirmaram que sim (86%) e dois afirmaram que não (14%), já entre os professores trinta e um deles afirmaram que sim (64,5%) enquanto dezessete afirmaram que parcialmente (35,5%) (Gráfico 02).

Na quarta categoria de análise sugeri que os gestores descrevessem como os professores reagem à sua atuação e o mesmo sugeri aos professores. Ao avaliar a maneira como os professores reagem á intervenção pedagógica, quatorze gestores avaliaram como bom (93%) e apenas um avaliou como ótimo (7%), já entre os professores trinta e cinco avaliaram como bom (73%), sete deles avaliaram como regular (14,5%) e seis professores avaliaram como sendo ótimo (12,5%) (Gráfico 03).

Verifica-se claramente no gráfico anterior uma disparidade entre o pensamento dos professores e dos gestores em relação à reação dos professores quanto à intervenção pedagógica dos coordenadores pedagógicos, embora ambos definam como boa tal intervenção.

Ao abordar sobre o auxílio que os coordenadores pedagógicos oferecem aos professores verificou-se certa diferença em relação a frequência desse auxílio, entre os gestores sete afirmaram que diariamente (47%), quatro afirmaram que semanalmente e outros quatro que às vezes, (26,5% cada), já entre os professores seis afirmaram que diariamente (12,5%), quatro afirmaram que semanalmente (8,5%), trinta e seis afirmaram que às vezes (75%) e dois professores afirmaram ainda que nunca pedem o auxílio aos coordenadores (4%) (Gráfico 04)

Sugeriu-se também que os depoentes avaliassem sua relação com o diretor administrativo da escola. Entre os gestores, sete avaliaram como sendo uma boa relação (47%) e oito deles avaliaram como sendo uma ótima relação (53%), já entre os professores, trinta e dois avaliaram como sendo uma boa relação (67%), dois avaliaram como sendo regular (4%) e quatorze avaliaram como sendo uma ótima relação (29%) (Gráfico 05).

Ao sugerir que os depoentes avaliassem a relação coordenador-professor na escola onde trabalha, obtivemos os seguintes resultados. Entre os gestores treze depoentes avaliaram como sendo uma boa relação (86%) e dois avaliaram como sendo uma ótima relação (13%), já entre os professores vinte e cinco avaliaram como sendo uma boa relação (52%), um professor avaliou como sendo uma relação regular (2%) e vinte e dois depoentes avaliaram como sendo uma ótima relação (46%) (Gráfico 06).

Na quinta e última categoria de análise, onde analisou-se as metodologias e alternativas para melhorar a realidade da atuação profissional dos coordenadores pedagógicos e os desdobramentos dessa atuação no cotidiano da sala de aula, ficou perceptível uma disparidade em relação à pergunta sobre se as metodologias utilizadas em sua escola conseguem ser efetivadas na prática. Entre os gestores, quatro afirmaram que sim (26,5%) e onze responderam que as metodologias são parcialmente efetivadas na sala de aula (73,5%), enquanto entre os professores vinte e oito depoentes afirmaram que sim (58,5%), dois responderam que não (4%) e dezoito responderam que as metodologias são parcialmente efetivadas na sala de aula (37,5%) (Gráfico 07).

Quando foi indagado se os depoentes acreditam que as metodologias aplicadas no cotidiano escolar são suficientes para sanar os principais problemas enfrentados em sala de aula. Entre os gestores treze afirmaram que parcialmente (86%) e dois responderam que não (13%), enquanto entre os professores quatro afirmaram que sim (8%), onze responderam que não (23%) e trinta e três afirmaram que parcialmente (69%) (Gráfico 08).

Quanto as demais indagações nas diferentes categorias de análises não se observou grandes disparidades, o que pode-se observar nas apresentações dos resultados da coleta dos gestores e dos professores, apresentadas anteriormente.

## **Discussão**

Em relação à prioridade dos gestores na busca pela efetivação de uma gestão democrática, Cury (2002) nos destaca:

*[...] A gestão implica um ou mais interlocutores com os quais se dialoga pela arte de interrogar e pela paciência em buscar respostas que possam auxiliar no governo da educação segundo a justiça. Nessa perspectiva, a gestão implica o diálogo como forma superior de encontro das pessoas e solução de conflitos (p. 165).*

De acordo com esse autor a gestão participativa envolve diretamente a convergência entre respeito, paciência e diálogo como encontro de ideias e de vidas dos seres humanos. Nesse sentido, percebe-se que a questão da participação vem sendo debatida com grande

intensidade, especialmente nas ciências humanas e sociais, embora tais debates não tenham, efetivamente conduzido a um consenso sobre esse tema. De acordo com Ferreira (2011),

*A vontade de poder quantificar os graus de participação, aliada à inexistência de um critério consensual que a defina, leva o pesquisador a ter que lidar com duas questões que dificultam qualquer análise. Em primeiro lugar é muito complexo dar conta da consciência individual do ator chamado a participar, sua verdadeira e íntima vocação, compreendida aqui como a disposição pessoal para engajar-se no processo. Outro problema é que esta situação permite associar o grau de participação ao número de pessoas consultadas; ou seja, induz a acreditar que muitos indivíduos, interferindo fortemente em muitas decisões, constitui um sistema bastante participativo. (p. 75-76).*

A autora analisa ainda que a consulta individual aos atores envolvidos não garante, por si só, a participação consciente, visto que uma decisão prejudicial ao grupo, ou simplesmente equivocada, pode ser autorizada por um número imenso de pessoas.

Percebe-se claramente que o papel do coordenador é muito mais abrangente do que supomos, pois ele é visto na escola como alguém que está em prol dos professores no desenvolvimento de sua labuta educacional, daí a necessidade de essa relação ser a mais harmoniosa possível.

Na visão de Lück, o papel da gestão “... é justamente o de resolver conflitos, eliminar ou diminuir tensões que ocorram no processo escolar e que prejudicam a criação de um clima educacional favorável à formação e aprendizagem do aluno.” (2012, p. 105).

Para Saviani (2000):

*[...] uma pedagogia articulada com os interesses populares valorizará, pois, a escola; não será indiferente ao que ocorre em seu interior; estará empenhada em que a escola funcione bem; portanto, estará interessada em métodos de ensino eficazes. Tais métodos se situarão para além dos métodos tradicionais e novos, superando por incorporação as contribuições de uns e de outros. Portanto, serão métodos que estimularão a atividade e iniciativa dos alunos sem abrir mão, porém, da iniciativa do professor; favorecerão o diálogo dos alunos entre si e com o professor mas sem deixar de valorizar o diálogo com a cultura acumulada historicamente [...]. (p. 72).*

Assim entendidos, os métodos de ensino são ancorados em um ideal de homem e sociedade, não simplesmente em técnicas e receitas que necessitam ser seguidas pelos professores. Mas é preciso compreender o aporte teórico de cada teoria, seus fundamentos, princípios, etc. e a partir daí compreender os métodos de ensino.

O coordenador pedagógico ao desempenhar a sua função de planejar, coordenar, gerir, acompanhar e avaliar as atividades curriculares da escola e da sala de aula deve assegurar, em conjunto com os professores, a articulação da gestão e organização dos processos, visando atingir níveis de qualidade cognitiva e operativa das aprendizagens dos alunos.

De acordo com Freire (1996) é preciso e até urgente que a escola se torne um espaço acolhedor e multiplicador de certos gestos democráticos como o de ouvir o outro, não por favor, mas por dever, o de respeitá-los, o da tolerância, o do acatamento às decisões pela maioria, mas que não falte, contudo o direito de quem diverge, de exprimir sua controvérsia. O gosto da pergunta, da crítica, do debate.

Morin (2007) destaca que no momento em se tem a reforma de pensamento-fragmento para um pensamento complexo e globalizado, no qual se consiga usar a

transdisciplinariedade, a instituição num todo é reformada, pois as disciplinas são todas interligadas e isso possibilita uma ponte maior de conhecimento.

Conforme Ferreira (2011), a gestão atravessa nos dias de hoje, uma fase de profundas transformações que se traduzem em diferentes medidas e tem por objetivo redefinir o conceito de escola, reconhecer e reforçar sua autonomia; adotar modalidades de gestão específicas e adaptadas à diversidade das situações existentes. A partir dessa nova reorganização do saber surgem novas descobertas, e novas maneiras de enxergar que “é impossível reconhecer as partes sem conhecer o todo, e o todo sem conhecer as partes” (Morin, 2007, p.65).

Já em relação à área pedagógica, este profissional precisa compreender os fundamentos e as bases da ação educacional, da relação entre as atividades instrucionais e seus resultados na aprendizagem e formação dos alunos. Necessita também, ter conhecimento sobre a organização do currículo e articulação entre seus componentes, mobilizando a equipe para a realização e promoção dos objetivos educacionais da escola.

### **Considerações Finais**

Chegando ao fim dessa pesquisa irei realizar algumas considerações sobre os objetivos específicos que permitiram a concretização do objetivo geral aqui proposto. Essas considerações foram possíveis graças ao trabalho delicado em relação à análise criteriosa dos instrumentos da pesquisa, tanto das respostas dos gestores quanto dos professores. Nela pode-se refletir, entender e perceber o perfil da gestão no município de Banabuiú – Ceará, e as principais formas de enfrentamento dos problemas ligados à gestão e à participação dos diferentes profissionais da educação.

Concluiu-se que o trabalho dos coordenadores pedagógicos devem está em consonância com o projeto político pedagógico da escola, uma vez que sua construção considera o princípio da gestão democrática na educação, o coordenador deve ser percebido como um articulador das questões pedagógicas, assim necessita de uma participação coletiva para encaminhar o trabalho educativo, não sendo possível propor intervenção na escola, sem, primeiramente, analisar de forma crítica a participação da comunidade escolar, que por sua vez, deve ser preparada para sentir-se parte integrante desse processo. Independente da nossa postura em relação a gestão democrática, e o que ela representa no interior da escola, ou como forma possível de encaminhar o trabalho diário, ou se espaço criado e articulado pelo próprio estado para interesses hegemônicos, concluiu-se que qualquer ação depende do compromisso de cada um.

Considera-se ainda que a escolha dos coordenadores pedagógicos trouxe mudanças significativas para a educação do município de Banabuiú. Entre essas mudanças destacamos uma melhora na sistematização da atuação profissional dos gestores escolares, a organização dos planejamentos mensais e nos matérias pedagógicos, melhoria na atuação profissional dos professores em virtude do auxílio dos coordenadores, melhoria na sistematização dos conteúdos disciplinares e na forma de avaliação dos alunos, conseqüentemente ocorreu uma melhoria no ensino-aprendizagem.

Concluimos, ainda, que se faz necessário desenvolver um trabalho cotidiano e sistemático que possibilite aos diferentes agentes envolvidos no cotidiano educacional uma reflexão sobre os princípios que tangem à gestão democrática, convergindo gestão com democracia, participação e respeito, pilares intrínsecos a construção da cidadania.

## Referências

- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BRASIL. Ministério da Educação. *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional*. Brasília: MEC, 1996.
- CURY, Carlos Roberto Jamil. *Direito à educação: direito à igualdade, direito à diferença*. Cadernos de Pesquisa, Fundação Carlos Chagas, Campinas: Autores Associados, n. 116, jul. 2002.
- FERREIRA, Naura. S. Carapeto (org.). *Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios*. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2011.
- FREIRE, Paulo. *Pedagogia da Autonomia: Saberes Necessários à Prática Docente*. 19º ed. Paz e Terra, São Paulo 1996.
- GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F. & TOSCHI, M. S. *Educação escolar: políticas, estrutura e organização*. 2. Ed. São Paulo: Cortez, 2005.
- LOMBARDI, José Claudinei. A importância da Abordagem Histórica da Gestão Educacional. *Revista HISTEDBR On-line*, Campinas, n. especial. P. 11-19, ago. 2006.
- LÜCK, Heloísa. *Liderança em Gestão Escolar*. 8. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.
- MORIN, Edgar. *Educação e complexidade: os sete saberes e outros ensaios*. São Paulo: Cortez, 2007.
- PARO, Vitor Henrique. *Gestão Democrática da Escola Pública*. São Paulo: Ed. Ática, 1997.
- SANDER, Beno. *Gestão da Educação na América Latina: construção e reconstrução do conhecimento*. Campinas, SP: Autores Associados, 1995.
- SAVIANI, Dermeval. *Educação Brasileira: Estruturas e Sistemas*. 7. ed. Campinas, SP: Autores Associados, 1996.
- \_\_\_\_\_. *Pedagogia Histórico-Crítica: primeiras aproximações*. 7. ed. Campinas: Autores Associados, 2000.
- SILVA JR, Celestino Alves da. *A escola pública como local de trabalho*. São Paulo: Cortez, 1993.
- TOMMASI, Livia de; WARDE, Jorge M HADDAD, Sérgio (Orgs). *O Banco Mundial e as Políticas Educacionais*, 3 edição – São Paulo: Cortez, 2000.
- VIEIRA, José Guilherme Silva. *Metodologia de pesquisa científica na prática*. Curitiba: Editora Fael, 2010.
- WOLFFENBÜTTEL, C. R. *Pesquisa qualitativa e quantitativa: dois paradigmas, caminhos do conhecimento*. [online] 2008, vol.1, no 1. Disponível em: [http://www.fasev.edu.br/revista/?q=system/files/ARTIGO\\_CRISTINA\\_REVISADO\\_o.pdf](http://www.fasev.edu.br/revista/?q=system/files/ARTIGO_CRISTINA_REVISADO_o.pdf). Acesso: 11 mai 2014.



## Gráficos

Gráfico 01 – Escolha dos coordenadores pedagógicos

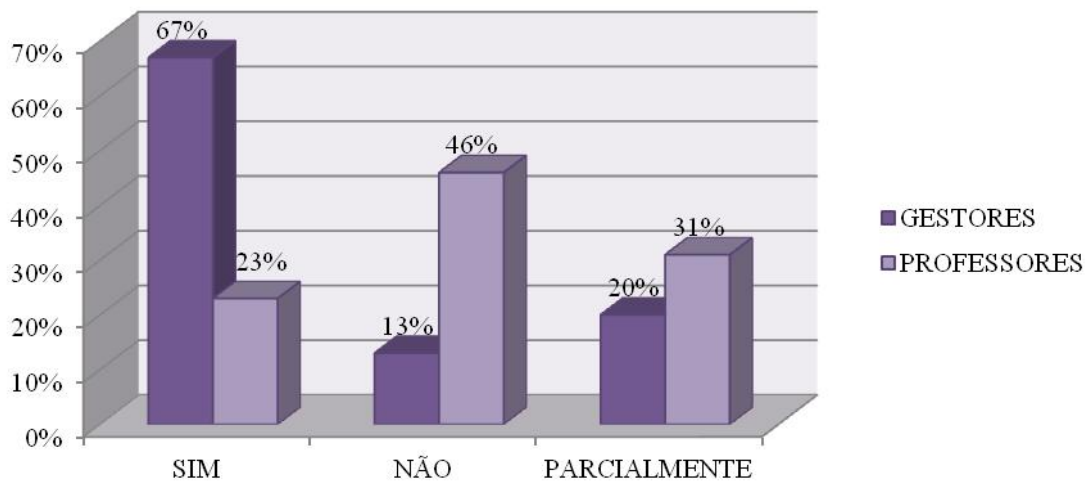


Gráfico 02 – Atuação profissional e os documentos que regem a escola

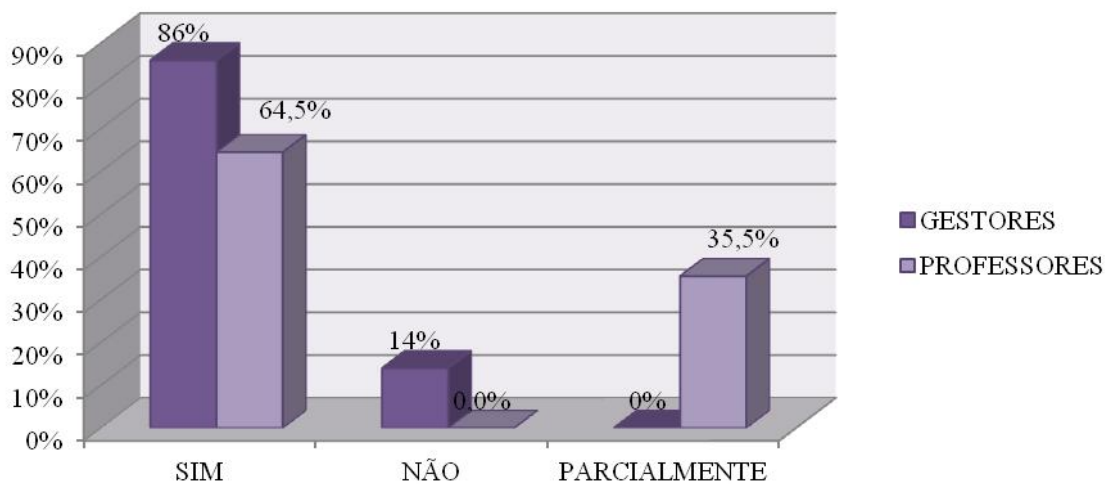


Gráfico 03 – Reação dos professores durante a intervenção pedagógica

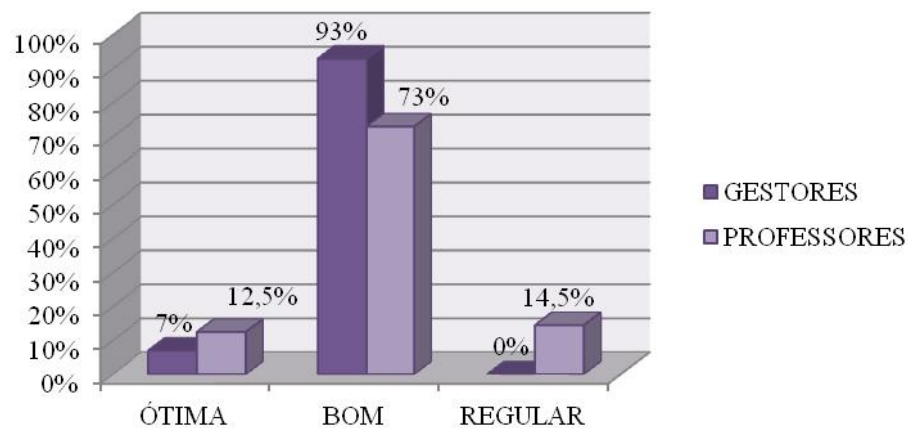


Gráfico 04 – Frequência de auxílio dos coordenadores aos professores

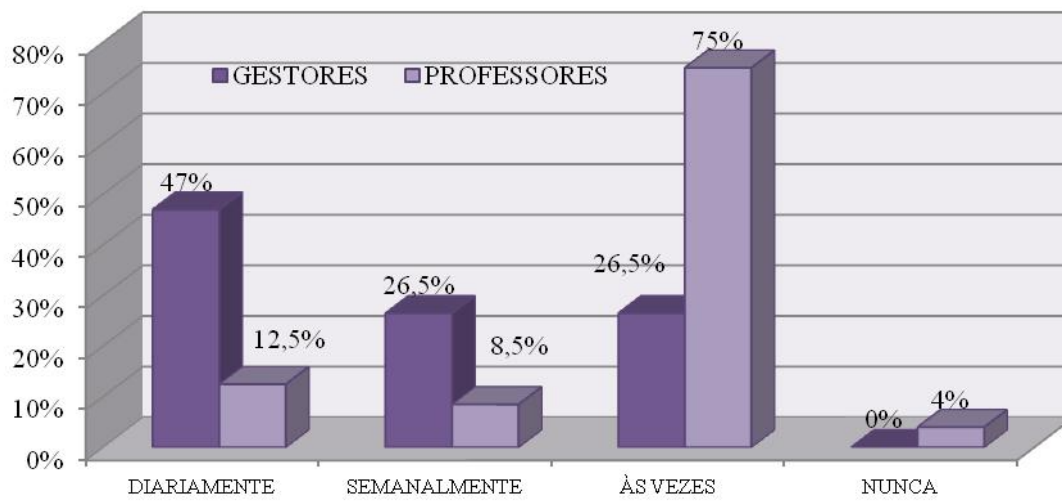


Gráfico 05 – Relação entre diretores e coordenadores/professores

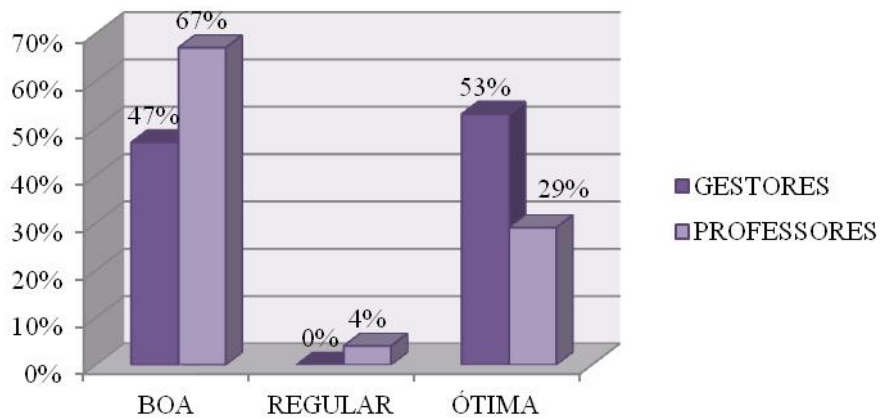


Gráfico 06 – Relação entre gestores e professores

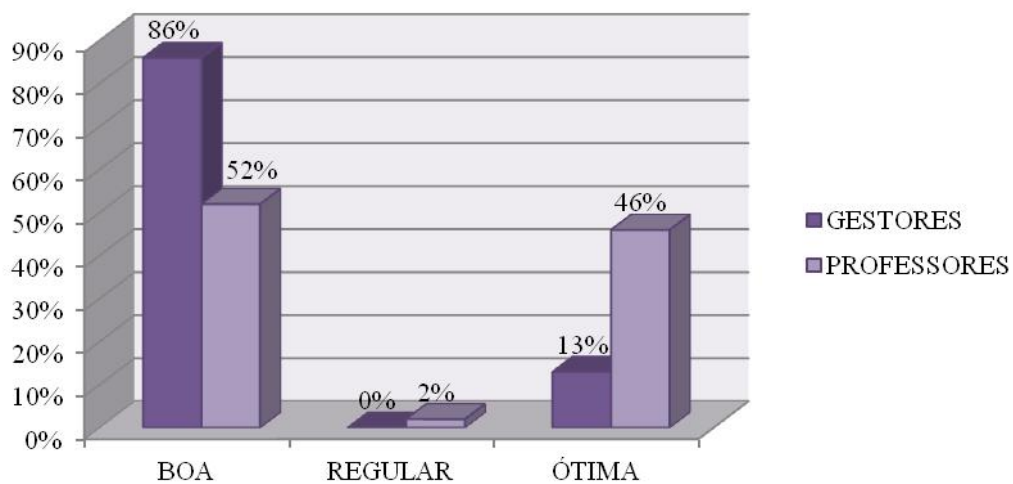


Gráfico 07 – Se as metodologias utilizadas se efetivam na prática

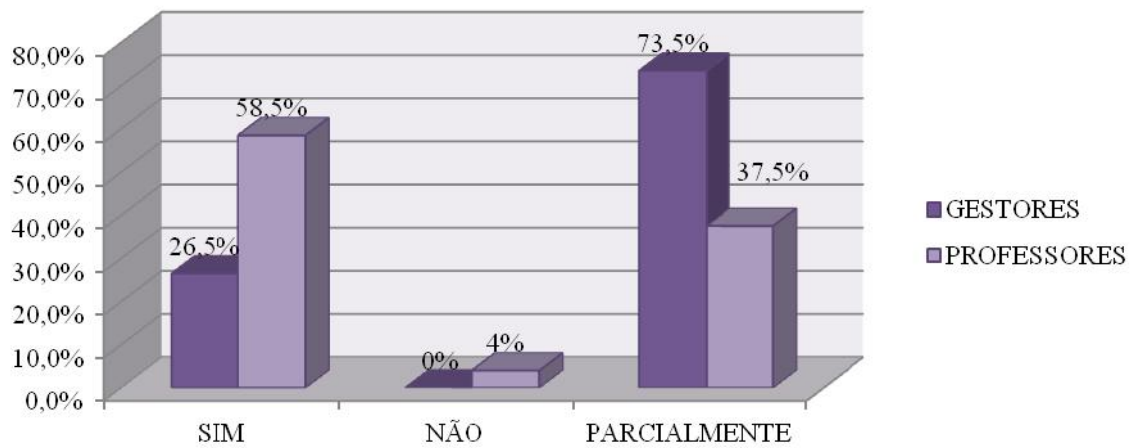


Gráfico 08 – Se as metodologias aplicadas são suficientes para sanar os problemas em sala de aula

