



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

**O ELO ENTRE A EQUIPE GESTORA E A COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA
DENTRO DA COORDENAÇÃO COLETIVA**

Uyara Barboza Macedo

Brasília
2015

Uyara Barboza Macedo

**O ELO ENTRE A EQUIPE GESTORA E A COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA
DENTRO DA COORDENAÇÃO COLETIVA**

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 das Profa. Dra. Liliane Campos Machado e Profa. Mestra Sônia Regina Diniz

Orientadoras: Prof.^a Dr.^a Liliane Campos Machado

Prof.^a Ma. Sonia Regina Diniz

Brasília
2015

Uyara Barboza Macedo

**O ELO ENTRE A EQUIPE GESTORA E A COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA
DENTRO DA COORDENAÇÃO COLETIVA**

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

Prof.^a Dr.^a Liliane Campos Machado – Professora Orientadora
(UnB)

Prof.^a. Ma. Sonia Regina Diniz – Examinadora interna
(UnB)

Prof.^a Ma. Elisete Rodrigues de Souza – Examinadora externa
(UnB)

Brasília, 19 de dezembro de 2015.

A minha mãe pelo amor incondicional e companheirismo sempre.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, por ser a razão das minhas conquistas, por ser um Pai amoroso, por me ajudar a evoluir, por nunca desistir de mim, mesmo quando sou falha. Pelo Seu amor incondicional por mim e minha família;

A todas as pessoas que me ajudaram na realização deste trabalho, seja com dicas ou incentivos para que eu não desistisse;

Agradeço de coração a Juliana, amiga e companheira de curso, que em todos os momentos me ajudou e não desistiu de mim;

A Josi, que sempre se mostrou disponível a me ajudar e foi essencial para que eu retomasse o processo de monografia;

Às professoras que responderam o meu questionário e à gestora Aldenice pela rica contribuição do meu trabalho;

Aos meus sobrinhos e afilhados: Lucas, Rafael, Miguel e Júlia, por me darem alegria no dia a dia e por serem a força para eu continuar;

Aos meus amigos (são tantos que nem vou citar), pela importância que tem na minha vida e por serem incentivadores o meu crescimento;

À tutora Márcia Lages que me acompanhou e incentivou durante a primeira parte do curso e que ainda hoje acompanha as minhas angústias e a tutora Sonia Diniz que não desistiu de mim durante o processo;

Em especial aos meus familiares, que estão ao meu lado em todos os momentos e por acreditarem no meu potencial, ajudando sempre na busca de novas conquistas. Amo cada um!

Meu muito obrigada a cada um de vocês!

“Desistir... eu já pensei seriamente nisso, mas nunca me levei realmente a sério; é que tem mais chão nos meus olhos do que o cansaço nas minhas pernas, mais esperança nos meus passos, do que tristeza nos meus ombros, mais estrada no meu coração do que medo na minha cabeça.”

Cora Coralina

RESUMO

A base deste trabalho consiste em entender como se dá o elo entre a equipe gestora e coordenação pedagógica e se esta relação é importante dentro das instituições de ensino. Vários autores contribuíram positivamente para a construção do referencial teórico e análise dos dados. Entre outros, estão: Fernandes (2007), Placco (2009), Pires (2010, 2014), Libâneo (2001) e Luke (2009). A forma utilizada para coleta de dados foi questionário dentro de uma abordagem qualitativa. Para aprofundar no assunto, o trabalho traz um contexto histórico da coordenação pedagógica no Brasil e no Distrito Federal, assim como o papel do coordenador e a função dos gestores na perspectiva de um trabalho pedagógico. A pesquisa qualitativa apresentada não é ação determinante de comprovação de fatos e sim um olhar assertivo do gestor escolar como participante do fazer pedagógico e contribuição nas coordenações coletivas. Os professores, como participantes do processo, contribuem com seu olhar sobre as relações entre gestor e coordenador dentro das coordenações coletivas. Diante do observado no estudo de caso, através dos questionários aplicados, os sujeitos falam das relações existentes na instituição pesquisada e como ela é positiva, mostrando como e quando ocorrem as coordenações coletivas e de que forma a equipe gestora, juntamente com os coordenadores, contribuem para o enriquecimento do trabalho pedagógico, concluindo então, que a participação do gestor escolar na coordenação coletiva é de suma importância, assim como as boas relações entre os profissionais envolvidos no processo ensino aprendizagem.

Palavras-chave: Equipe gestora. Coordenação coletiva. Coordenação pedagógica.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Formação dos participantes	22
Quadro 2 - Tempo de profissão dos participantes	22
Quadro 3 - Tempo de serviço na instituição pesquisada	23
Quadro 4 - Funções exercidas pela coordenadora e pela gestora em outros anos .	23

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	11
2.1 Coordenação Pedagógica no Brasil	11
2.2 Coordenação Pedagógica no Distrito Federal	12
2.3 Coordenador pedagógico como liderança pedagógica	14
2.4 Equipe gestora na gestão democrática	15
2.5 Coordenador Pedagógico e Gestor Escolar, um elo importante	18
3 METODOLOGIA	19
3.1 Instrumentos metodológicos	21
3.2 Sujeitos da pesquisa.....	21
4 ANÁLISE DOS DADOS	22
4.1 Perfil dos sujeitos	22
4.2 Análises das questões objetivas.....	24
4.3 Análise das questões discursivas	24
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
REFERÊNCIAS	33
APÊNDICE A - Questionário - docente	36
APÊNDICE B - Questionário - coordenador pedagógico	39
APÊNDICE C - Questionário – gestor escolar	43

1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa discorre sobre a relação entre a gestão escolar e a coordenação pedagógica, que implica diretamente nas coordenações coletivas, onde também se envolve os docentes, que conseqüentemente, termina em sala de aula, com os educandos.

A estrutura de relações foi o foco principal para a realização deste trabalho que surgiu a partir de angústias vivenciadas durante o ano vigente.

Há 6 anos na Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal (SEEDF), onde 4 foram em regime de contrato temporário, tive a oportunidade de trabalhar em duas escolas consideradas muito boas e nelas aprendi muito, foram as minhas escolas profissionais. No entanto, por questões de regimento, este ano fui para uma escola que não se parece em nada com as que estive anteriormente, especialmente se tratando das relações interpessoais. Por julgar ruim este fato, resolvi buscar uma escola que já conhecia e que as relações são harmoniosas, para pesquisar.

Com isto, a busca em justificar que a minha hipótese inicial estava certa, realizei esta pesquisa, no intuito de futuramente apresentar aos profissionais da instituição que atuo no presente, quão importante é o trabalho coletivo, realizado em parceria.

Desta maneira a questão que me conduz neste campo investigativo se propõe a entender como a equipe gestora pode contribuir para a melhoria da coordenação coletiva, em razão de melhorar o trabalho pedagógico nas instituições de ensino. Para entender e responder esta questão é necessário entrar em outras questões anteriores para melhor entender como se dá esta participação.

Neste sentido, se constitui como objetivo geral deste estudo, compreender a relação entre a equipe gestora e o coordenador pedagógico na dinâmica escolar na perspectiva da coordenação pedagógica.

Deste modo, encaminhar e contribuir para o desenrolar desta pesquisa, organizamos os objetivos específicos da seguinte forma: Compreender a identidade do coordenador pedagógico dentro da gestão democrática; Compreender a identidade da equipe gestora dentro da gestão democrática; Analisar a relação entre o coordenador pedagógico e o gestor escolar e de que forma esta relação

impulsiona o fazer pedagógico; Verificar a dinâmica escolar e as formas do trabalho coletivo.

Assim este trabalho se divide em: Introdução; Metodologia; Fundamentação teórica que abrange os seguintes temas – Coordenação pedagógica no Brasil; Coordenação pedagógica no Distrito Federal; Coordenador pedagógico como liderança; Equipe gestora na gestão democrática e Coordenador pedagógico e gestor escolar, um elo importante. Prosseguindo, teremos a análise dos dados e as considerações finais.

Buscamos então com estes temas, que as questões sejam respondidas a fim de chegarmos a uma conclusão diante dos fatos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Coordenação Pedagógica no Brasil

Para falar sobre coordenação pedagógica no Brasil é necessário conhecer o histórico, para melhor compreender e avaliar o crescimento positivo em relação a este momento tão importante nas instituições de ensino atualmente.

Muitas mudanças ocorreram no transcorrer das décadas, buscando otimizar o trabalho desenvolvido nas escolas, especialmente em relação aos momentos de estudo (formação continuada) e planejamento.

De acordo com Pires (2014, p. 25), na década de 60 surgiu o conceito da Coordenação Pedagógica na educação brasileira com o intuito de melhorar o trabalho realizado nas instituições de ensino. Neste período o profissional que desenvolvia este papel era especialista da educação, necessitando de formação específica.

Esta formação já era presente em 1.549, quando os jesuítas chegaram ao Brasil, buscando uma organização no ensino dos índios. “...dando direcionamento didático ao ensino e ao trabalho desenvolvido no processo educativo” (SALVIANI, 1999 apud PIRES, 2014, p. 25)

Desde então, ocorreram várias mudanças relacionadas a educação, no entanto, sempre houve uma pessoa destinada ao papel de “organizador” dos estudos e da supervisão em geral. De acordo com Pires (2014, p. 25), assim aconteceu após a Independência, em 1827; no Brasil Imperial em 1837; no âmbito das reformas em 1854.

Após vários períodos e mudanças políticas, em 1932 ocorreu o Manifesto dos Pioneiros, época em que o papel do supervisor passou a ser mais reconhecida “defendendo a valorização da organização dos serviços relacionados à educação... e também uma escola pública, gratuita, obrigatória, laica e única.” (PIRES, 2014, p. 26).

Em 1961, foi criada a primeira Lei de Diretrizes e Bases (Lei 4.024) porquanto a pressão em relação aos assuntos educacionais ficou cada vez mais forte e nesta conjuntura originou-se o uso de Pedagogia que tinha o intuito de formar professores e técnicos em educação. De acordo com Pires (2014), “A cada contexto histórico a

educação se ajusta com as necessidades e anseios políticos, econômicos e sociais” e assim ocorre até os dias atuais. A educação acaba por ter algum ponto modificado, especialmente por questões de forças políticas.

Depois de 1969, com várias mudanças sociais e políticas ocorrendo, o papel de supervisão escolar foi tomando mais espaço, tornando-se uma profissão. Posteriormente, buscando um fazer mais pedagógico, surgiu a necessidade de um coordenador pedagógico no lugar do supervisor. (PIRES, 2014, p. 29).

No período ditatorial, a figura do supervisor/coordenador era mais de fiscalizar do que de fazer pedagógico. Salviani (1999 *apud* PIRES, 2014) afirma que “grande parte dos problemas enfrentados no exercício da coordenação pedagógica deve-se ao fato de a concepção da mesma estar vinculada a uma ideia de controle.” O que ainda é visto até hoje em algumas instituições.

No decorrer dos anos 60, 70 e 80 o coordenador pedagógico era um especialista que garantia o cumprimento do trabalho pedagógico nas escolas, utilizando os documentos oficiais da época. No entanto, ainda ocorreram vários debates em relação a esta função, sendo que a mais significativa é a de organização coletiva (PIRES, 2014, p. 29).

Com a Constituição de 1988 mudanças voltaram a ocorrer, deixando a ditadura para trás, descentralizando o poder político, para a “volta” da democracia. Desta maneira, reformas importantes na educação também ocorreram.

Com isto, nos anos 90, a função do coordenador já encontrava-se ressignificada, no sentido de melhor compreensão do real papel desempenhado pelo coordenador.

2.1 Coordenação Pedagógica no Distrito Federal

Seguindo o contexto histórico, veremos como se deu à coordenação pedagógica nas instituições de educação pública no DF, para tanto é importante conhecer o processo de evolução no decorrer das décadas em relação ao tema. Fernandes (2007) fez um histórico deste processo, de onde relatarei algumas informações. De acordo com a autora, tanto o espaço como o tempo da coordenação pedagógica passaram por diversas mudanças.

O primeiro documento de que se tem conhecimento é de 1969, intitulado de “O ensino primário do Distrito Federal, que tratava da organização do sistema de Ensino que previa uma Coordenação de Educação Primária (FERNANDES, 2007, p. 74)

De acordo com a mesma autora “A figura do coordenador pedagógico aparece nesta época como forma de garantir a qualidade de ensino, bem como o conceito de controle que também fazia parte das funções do coordenador”.

Na década de 70 aconteceram mudanças como na carga horária, podendo dobrar a carga de 20 (vinte) para 40 (quarenta) horas semanais, o que não era possível antes.

A partir de 1979, o C.P. com 32 horas semanais de regência e com 8 horas de coordenação foi implementada na rede como resultado de acordos coletivos entre o Sinpro (Sindicato dos Professores do Distrito Federal) e o governo... os alunos cursavam uma jornada de 4 (quatro) horas diárias de aula (FERNANDES, 2007, p. 79).

Nesta época a C.P. era utilizada para preparação de materiais para as aulas e não para um planejamento coletivo.

Segundo Fernandes (2007, p. 80), o professor-coordenador pedagógico exercia esta função em um turno e no outro era regente de classe, tendo como coordenador, a função de repassar materiais e matrizes de atividades e distribuir conteúdos por bimestre.

A partir de 1995 mudanças significativas começaram a surgir. Nesta época começou a ser implantada em algumas instituições uma mudança na carga horária, passando a ser 25/h semanais de regência de classe e 15/h semanais de coordenação pedagógica. Este processo foi positivo tanto para os educandos quanto para os professores. Neste período a base teórica e legal estava no “Cadernos da Escola Candanga – Uma lição de cidadania” no período de 1995 e 1998.

Somente em 1999 a Jornada ampliada foi obrigatoriamente implementada em todas as instituições de ensino do DF, onde um período era utilizado para coordenação pedagógica. (FERNANDES, 2007, p. 86).

Em 2006, na Portaria nº 30, de 06 de fevereiro, mais uma vez houve mudança, mesmo que pequena, na carga horária semanal, sendo destinadas 10h em coordenação pedagógica, 2h em sala de leitura ou reforço e 3h de substituição,

nos critérios estabelecidos. Neste mesmo ano, a coordenação pedagógica ganhou mais espaço, passando a ser obrigatória. A coordenação era de responsabilidade dos integrantes da direção escolar e dos coordenadores locais. (FERNANDES, 2007, p. 87).

2.3 Coordenador pedagógico como liderança pedagógica

A figura do coordenador pedagógico é fundamental para o processo ensino-aprendizagem e também para a formação continuada dos docentes, porém poucos conhecem as verdadeiras atribuições do coordenador e acreditam que seja de “apagar incêndios” e “faz tudo” da escola. (LIMA; SANTOS, 2007, p. 78).

As demandas são variadas, mas uma boa parte dos afazeres não correspondem ao trabalho que deveria ser realizado, fazendo com que o coordenador pedagógico fique sobrecarregado e não consiga acompanhar o dia a dia pedagógico e tampouco os planejamentos coletivos e formação continuada dos professores.

Não pretendemos aqui dizer que o coordenador pedagógico não poderá contribuir de diversas formas para o bom desenvolvimento da instituição escolar, porém é preciso que não deixe as suas tarefas de lado, para suprir outras demandas.

LIMA e SANTOS (2007, p. 79) citam as principais atribuições do coordenador pedagógico, como assessoria permanente e continuada do trabalho docente.

- 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.

De acordo com os pontos citados pelos autores, podemos perceber que as funções do coordenador pedagógico, assim como já diz o nome, é de trabalhar

diretamente com o pedagógico e com os docentes, de forma que contribuam para bons e proveitosos momentos em sala de aula, pois o foco é a aprendizagem dos alunos e para tanto, o coordenador é além de tudo incentivador do professor em relação ao processo ensino aprendizagem.

Sendo assim o coordenador pedagógico tem em suas mãos o prestígio de líder, no sentido positivo da questão. Segundo Guerreiro (2011), “o coordenador pedagógico se consolida cada vez mais como formador, orientador de um trabalho coletivo e elo entre as pessoas, o projeto escolar e os conteúdos programáticos.”

Para tanto é necessário que o coordenador seja um bom comunicador, um bom articulador e também bom ouvinte. Acima de tudo “conquistar o respeito do colegiado.” (GUERREIRO, 2011).

2.4 Equipe gestora na gestão democrática

Assim como a coordenação pedagógica, a gestão escolar também passou por algumas mudanças. Em 2007 a gestão passou a ser compartilhada (Lei nº 4.036/07) e a equipe gestora passou a ser escolhida por meio de eleição e avaliação por prova objetiva e análise de títulos, sendo a participação da comunidade escolar muito importante.¹

Em 2012, a gestão volta a ser democrática (Lei nº 4.751/12), pois assim já havia sido em 1995. Esta mudança se deu por motivos políticos e também por base nas discussões realizadas pela categoria de professores e seu sindicato (Sinpro).

De acordo com o texto “Gestão Compartilhada não é Gestão Democrática”² a gestão democrática já havia sido vivenciada e favorecia uma educação de qualidade, contrapondo com uma gestão compartilhada, como uma política de privatização da escola pública.

Tratando da gestão atual, a democrática, a autora Luke (2009, p. 69) apresenta esta gestão como “aquela em que seus participantes estão coletivamente organizados e comprometidos com a promoção de educação de qualidade para todos”.

¹ Disponível em <<http://cursoidentidadeetrabalho.blogspot.com.br/2010/11/o-que-e-gestao-compartilhada.html>>. Acesso em 22 nov. 2015

² Disponível em: <<http://www.sinprodf.org.br/gestao-compartilhada-nao-e-democratica/>>. Acesso em: 25 nov. 2015

A busca por esta educação impulsiona a todos a procurarem melhores alternativas e intencionar a participação dos reais participantes do processo, ajuda na tomada de decisões, afinal, o melhor é que as pessoas que vivenciam possam opinar.

Segundo Libâneo (2001, p. 3), “uma vez que tomadas as decisões coletivamente, advoga que cada membro da equipe assuma a sua parte no trabalho”. Entendemos assim, que como as decisões, como o trabalho em si, e também os resultados/avaliações, devem ser compartilhados.

De acordo com o Art. 5º do Regimento Escolar da SEEDF de 2015, (p. 11) os fins e princípios da Gestão Democrática são:

- I. participação da comunidade escolar na definição, na implementação e no acompanhamento de decisões pedagógicas, administrativas e financeiras, por meio de órgãos colegiados, e participação na eleição de Diretor e Vice-Diretor da unidade escolar;
- II. respeito à pluralidade, à diversidade, à laicidade da escola pública e aos direitos humanos em todas as instâncias da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal;
- III. autonomia das unidades escolares, nos aspectos pedagógico, administrativo e da gestão financeira nos termos da legislação;
- IV. transparência da gestão da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal, em todos os seus níveis, nos aspectos pedagógico, administrativo e financeiro;
- V. garantia de qualidade social, traduzida pela busca constante do pleno desenvolvimento da pessoa, da formação para o exercício da cidadania e da qualificação para o mundo do trabalho;
- VI. democratização das relações pedagógicas e de trabalho e criação de ambiente seguro e propício ao aprendizado e à construção do conhecimento;
- VII. valorização do profissional da educação.

Reiteramos desta forma a importância da gestão vigente no DF, buscando a participação dos envolvidos com cada instituição escolar, de forma que a qualidade do ensino seja o foco principal, valorizando os sujeitos e dando autonomia para as escolas, levando em consideração as realidades vividas.

Ainda de acordo com o Regimento Escolar (2015, p.12) no Art. 7º, são atribuições da equipe gestora, citaremos apenas os que estão ligados ao âmbito pedagógico:

- I. elaborar e avaliar coletiva e continuamente o Projeto Político Pedagógico - PPP da unidade escolar, durante a sua gestão;

- II. elaborar o Plano de Ação Anual plenamente aliado e integrado ao respectivo Projeto Político Pedagógico - PPP da unidade escolar;
- III. fortalecer o Conselho Escolar da unidade escolar, em conformidade com a legislação vigente;
- XIII. zelar pelo cumprimento do plano de ensino dos docentes;
- XIV. promover e fortalecer a participação das famílias e da comunidade escolar, nos processos de planejamento e execução da avaliação do trabalho pedagógico, na perspectiva da corresponsabilidade pelo processo educativo;
- XV. informar ao estudante, quando maior de idade, às famílias e/ ou responsáveis legais sobre a frequência e o desempenho dos estudantes e sobre a execução do Projeto Político Pedagógico - PPP da unidade escolar;
- XVII. acompanhar sistematicamente o processo de ensino-aprendizagem na unidade escolar;
- XVIII. zelar para que as tarefas pedagógicas de registro da vida escolar do estudante, sejam rigorosamente atualizadas, não sofrendo interrupção em casos de movimentação, aposentadoria, licença-prêmio ou outras ausências do professor.

As atribuições desta equipe é bastante burocrática, levando em consideração a complexidade do cargo, no entanto, a participação dos gestores no pedagógico é tão importante quanto a dos demais profissionais da escola, visto que a busca pelo aprimoramento da educação é de todos.

Para auxiliar nestas questões mais burocráticas e tomadas de decisões, os gestores contam com o auxílio do Conselho Escolar, que tem funções de natureza consultiva, deliberativa e representativa da comunidade escolar. Este conselho poderá ser composto por aluno maiores de 18 anos, quando houver; pais ou responsáveis pelos alunos; representante da carreira magistério; representante da carreira assistência e do diretor. O mínimo de 5 e o máximo de 20 conselheiros, sendo escolhidos por eleição, com voto direto, secreto e facultativo.³

Vimos então que a participação efetiva da comunidade escolar é indispensável para que a gestão democrática aconteça de fato. Não eximimos assim a função de líder dos gestores, que além das citadas acima, é de extrema importância.

Segundo Luke (2009, p. 75), a liderança é um componente especial de gestão democrática, expressando-se:

³ Lei nº 4.751 de fevereiro de 2012, subseção V, Art. 26.

em sua capacidade de influenciar a atuação de pessoas (professores, funcionários, alunos, pais e outros) para a efetivação dos objetivos e o seu envolvimento na realização das ações educacionais necessárias para sua realização.

A relevância da gestão democrática na educação, levando em consideração a participação de todos e cada uma cuidando das suas próprias funções, é primordial para uma educação de qualidade. Quando cada um faz a sua parte, ninguém fica sobrecarregado e o trabalho acontece de forma mais leve e eficaz.

2.5 Coordenador Pedagógico e Gestor Escolar, um elo importante

Trabalhar democraticamente é o mesmo que trabalhar em conjunto, o que nem sempre é fácil! Em uma perspectiva de gestão democrática, onde se busca a participação da comunidade escolar, o bom relacionamento profissional entre o coordenador pedagógico e o gestor escolar é de suma importância. Visto que o pedagógico de uma instituição escolar deve ser o ponto fundamental a ser trabalhado, já que o processo de ensino aprendizagem é de grande relevância.

Segundo Almeida (2010) são estes profissionais que lidam diretamente com os professores, alunos e funcionários. São eles que tem um olhar atento as ocorrências no âmbito escolar e conhecem as necessidades de todos os envolvidos no processo educacional.

Para tanto, é perceptível que estes profissionais (coordenador pedagógico e gestor escolar) devem manter sempre um diálogo aberto para que juntos consigam encaminhar os problemas, soluções e projetos da melhor forma.

De acordo Almeida (2010), cada personagem tem sua função e obrigação, no entanto é necessário que “formem um único plano, equilibrado e seguro, para garantir a estrutura pedagógica da rede de aprendizagem de todos os alunos.”

Segundo Placco e Souza (2009, p. 26), o trabalho realizado em parceria favorece o trabalho do gestor, em articular o grupo de docentes, para que estes busquem maior comprometimento do trabalho realizado na instituição educacional.

Vemos então, que quando o trabalho acontece de forma coletiva, todo processo educacional melhora. Percebemos aqui uma melhora pedagógica, no entanto vê-se a mudança positiva em todos os setores da escola.

3 METODOLOGIA

Para realizar uma pesquisa é necessário que ocorra um levantamento de dados, assim o pesquisador realiza um trabalho científico, onde parte da suposição de uma dúvida que cria-se análises para chegar a uma conclusão, portanto, “A metodologia se refere ao caminho escolhido para se chegar ao fim proposto pela pesquisa. É a escolha que o pesquisador realizou para abordar o objeto de estudo”.⁴

Para melhor alcançar o objetivo desta pesquisa optamos pela abordagem qualitativa que busca “o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc.” (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 31). Partindo do tipo de estudo que nos propusemos a fazer, esta abordagem cumpre a sua tarefa, já que a análise feita é dentro de um contexto social de modo a entender como funcionam as coordenações coletivas da instituição.

A abordagem qualitativa deve ter:

Tem caráter exploratório, isto é, estimula os entrevistados a pensarem livremente sobre algum tema, objeto ou conceito. Mostra aspectos subjetivos e atinge motivações não explícitas, ou mesmo conscientes, de maneira espontânea. É utilizada quando se busca percepções e entendimento sobre a natureza geral de uma questão, abrindo espaço para a interpretação.⁵

Com a pesquisa qualitativa se tem o intuito de investigar o tema e fazer com que os sujeitos pensem sobre a problemática a fim de buscar nas suas ações a resposta para os questionamentos. Sendo assim, os pesquisadores não tem a função de julgamento e sim de responder as questões norteadoras e chegar a uma conclusão para sua hipótese prévia.

A modalidade de pesquisa utilizada foi estudo de caso, de acordo com Fonseca (2002 apud SILVEIRA; GERHARDT, 2009 p. 3): “Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser

⁴ Fonte: PORTAL EDUCAÇÃO <http://www.portaleducacao.com.br/pedagogia/artigos/50264/metodologia-cientifica-tipos-de-pesquisa#ixzz3szQSIlk2> - Artigo por Colunista Portal - Educação - sexta-feira, 30 de agosto de 2013. – Acesso em 23 nov. 2015

⁵ Disponível em <http://www.dicionarioinformal.com.br/pesquisa+qualitativa/> - Acesso em 20 nov. 2015

única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico.”

Sendo assim, o intuito desta pesquisa é conhecer e entender como pode se dar uma boa parceria entre coordenação e direção para o bom desenvolvimento do trabalho coletivo, levando em conta a realidade da instituição e como os professores avaliam esta parceria.

Esta modalidade é utilizada com frequência por “explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos e descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação”. (GIL, 2008, p. 58).

Levando em consideração que ao realizar uma pesquisa temos uma hipótese prévia, o estudo de caso busca responder alguns questionamentos previamente feitos.

A escolha do *lôcus* se deu pela busca de uma escola que a coordenação coletiva ocorra de fato. Como já trabalhei nesta instituição há 4 anos atrás, conhecia o modo do trabalho realizado.

A Escola Classe Lobeiral, situada na zona rural de Sobradinho dispõe em sua estrutura física de um prédio contendo 5 salas de aula; 1 sala dos professores/coordenação pedagógica; 2 banheiros para alunos, sendo um adaptado para o uso de crianças com necessidades especiais e 1 para professores; 1 cozinha; 1 depósitos; 1 pátio coberto; 1 sala para secretaria; 1 sala para direção; 1 sala de recurso; 1 sala de leitura; estacionamento interno.

O quadro de funcionários é composto por 01 diretora, 1 vice-diretor, 1 supervisor administrativo, 1 secretária, 10 professores regentes, sendo 7 efetivos e 3 temporários, 1 coordenadora pedagógica e 1 coordenadora de educação integral, 1 professora da sala de recursos, 1 orientadora educacional, 1 pedagoga itinerante, 1 psicóloga itinerante, 4 monitores (financiados pelo projeto da Educação Integral), 2 professoras na sala de leitura (readaptadas), 1 professor auxiliando no projeto interventivo (readaptado), 1 professor que realiza trabalho de apoio a direção (readaptado), 2 merendeiras, 4 vigias, 4 servidores terceirizados da Empresa Juiz de Fora – Limpeza e conservação da escola.

Neste ano de 2015 a Escola Classe Lobeiral, atende 10 turmas de Ensino Fundamental totalizando 207 alunos, matriculados nos turnos Matutino e Vespertino. Estão divididas em 5 turmas de 1º ao 5º ano.

3.1 Instrumentos metodológicos

A pesquisa foi realizada em uma escola classe (com turmas de 1º ao 5º ano) e para tal foi utilizada a técnica de coleta de dados: questionário serem respondido pela gestora, coordenadora e 2 professoras.

De acordo com Barbosa (2008, p. 4) o questionário apresenta pontos positivos como: garantia do anonimato, as questões objetivas são de fácil pontuação e o tempo poderá ser flexível para os sujeitos responderem as perguntas.

A escolha por esta técnica ocorreu principalmente por esta flexibilidade de tempo e de respostas objetivas, mesmo contendo perguntas subjetivas, a tabulação tornou-se mais simples pelo fato das perguntas serem com o mesmo foco, independente do sujeito.

3.2 Sujeitos da pesquisa

Os sujeitos foram escolhidos pela disponibilidade e pela relevância das funções que desempenham. Foram selecionados como sujeitos a coordenadora da escola, pois participa do processo de planejamento coletivo que acontece na coordenação pedagógica podendo oferecer informações pertinentes contribuindo assim com o êxito deste trabalho, a gestora escolar, por ser objeto de estudo e contribuir para o estudo e duas professoras regentes da escola pesquisada. As professoras trabalham em regime de contrato Temporário. Para efeitos de organização do texto, foi usado para identificar as professoras participantes da pesquisa os códigos da letra P seguida de número cardinal, isto é, P1 e P2, as letras CP para a coordenadora pedagógica e as letras GE para a gestora escolar.

A pesquisa foi realizada no mês de novembro de 2015, com uma visita para entrega dos questionários e conversa informal sobre o funcionamento da escola e das coordenações coletivas.

4 ANÁLISE DOS DADOS

3.2 Perfil dos sujeitos

Os sujeitos desta pesquisa foram duas professoras, uma coordenadora pedagógica e a gestora da instituição. Todas do sexo feminino, uma característica ainda muito presente nas escolas de ensino fundamental 1. São 2 pertencentes ao quadro efetivo da SEEDF e 2 em contrato temporário.

De acordo com a formação acadêmica, os profissionais pesquisados possuem nível superior completo e/ou especializações na área da educação:

Quadro 1 - Formação dos participantes

P1	Graduação em Pedagogia
P2	Graduação em Pedagogia
CP	Mestrado
GE	Pós graduação

Fonte: a própria autora, 2015

Observa-se que todas tem formação em educação, visto que hoje é essencial a formação continuada para melhor desempenho das funções que lhe cabem.

O tempo de profissão dos sujeitos, independente se na rede pública ou não, se apresenta da seguinte forma:

Quadro 2 - Tempo de profissão dos participantes

P1	6 anos
P2	3 anos
CP	20 anos
GE	18 anos

Fonte: a própria autora, 2015

Verifica-se a partir da questão anterior que o tempo de profissão pode ter a ver com a formação acadêmica, porém esta é apenas uma suposição, sem busca em pressupostos teóricos.

Já o tempo na instituição de ensino pesquisada, os sujeitos relatam que:

Quadro 3 - Tempo de serviço na instituição pesquisada

P1	4 anos
P2	8 meses
CP	2 anos
GE	4 anos

Fonte: a própria autora, 2015

Constata-se que as profissionais não tem muitos anos de escola, mas que pelas respostas obtidas no questionário, isto não vem a ser um problema para desenvolver um trabalho de qualidade.

Além da função desempenhada neste ano, a coordenadora e a gestora pesquisadas já executaram outras funções importantes na escola.

Quadro 4 - Funções exercidas pela coordenadora e pela gestora em outros anos

CP	Professora, supervisora pedagógica, vice-diretora, coordenadora intermediária e articuladora do CRA
GE	Professora, supervisora pedagógica, coordenadora pedagógica

Fonte: a própria autora, 2015

É importante verificar que as participantes que ocupam uma função fora de sala de aula, já passaram por outros setores, conhecendo a realidade do trabalho desenvolvido dentro de sala e na escola.

3.3 Análises das questões objetivas

Analisaremos inicialmente as questões objetivas, que são as mesmas no questionário aplicado.

As 4 profissionais afirmam que acontece o planejamento coletivo na instituição de ensino que trabalham.

De acordo com P1 e P2, elas participam das coordenações coletivas os docentes, coordenador pedagógico e gestores. A GE relata que todos os envolvidos no processo ensino-aprendizagem participam e a CP cita mais alguns participantes da coletiva. São eles: professora da sala de recursos e orientadora educacional. Às vezes a pedagoga participa e raramente a psicóloga, isto se dá porque as duas são itinerantes e não estão na escola todos os dias.

Segundo Paulo Freire (MIZIARA; PAVAN, 2000) “reside na dialogicidade a essência de uma educação transformadora”. Este trecho corresponde ao que se busca com a coordenação coletiva: formar profissionais para que estes façam sua parte na transformação do mundo, através da educação.

Para alguns esta fala pode soar utópico, porem quando se trata de educação a palavra que vem junto é transformação.

Ainda de acordo com as autoras Miziara e Pavan (p. 5), a aliança entre coordenadores, professores e comunidade escolar são agentes responsáveis por esta mudança que deve ocorrer diariamente. Elas citam ainda que o trabalho aconteça em equipe, por isto incluímos neste grupo todos os participantes do processo ensino aprendizagem, como os gestores, pedagogos, psicólogos e demais facilitadores, uma vez que com a participação de todos a transformação poderá acontecer de fato.

Sendo assim, a coordenação coletiva é de total importância para esta formação que busca a transformação.

3.4 Análise das questões discursivas

Para entender como funcionam as coordenações coletivas, as relações nos momentos de planejamento e se o espaço é realmente utilizado para fins

pedagógicos, os sujeitos da pesquisa responderam a princípio, como funciona a coordenação coletiva.

Todas as quartas-feiras. P1

O coordenador traz propostas baseadas no currículo, para serem discutidas pelo grupo. P2

As quarta, em sala própria. Uma quarta planejamento coletivo quinzenal e outra com formação continuada, de acordo com as demandas de formação do grupo. CP

Acontece todas as quartas-feiras, intercalando planejamento e formação continuada dos docentes. A coletiva é registrada em ata, onde é colada à pauta e todos os participantes dão ciência. GE

Analisando os relatos acima, consideramos que esta instituição está de acordo com a Portaria nº 284, que além de outros pontos, legisla para o desenvolvimento das atividades de coordenação pedagógica.

Art. 4º Para os professores regentes que atuam 40 (quarenta) horas semanais, no turno diurno, com jornada ampliada na Educação Infantil, no Ensino Fundamental - Anos Iniciais e na Educação Especial, inclusive o professor intérprete educacional, a coordenação pedagógica dar-se-á no turno contrário ao de regência, totalizando 15 (quinze) horas semanais, devendo atender, no mínimo, a disposição abaixo:

I - às quartas-feiras destinadas à coordenação coletiva na unidade escolar;⁶

Percebemos a relevância deste momento de coordenação coletiva, que além de prevista em portaria, é primordial que todas as escolas cumpram com esta norma, visto que é de reflexão, formação e planejamento.

Na questão seguinte foi questionada qual a importância de existir a coordenação coletiva nas escolas, onde cada uma se manifestou da seguinte maneira:

Direcionar o trabalho pedagógico na sala de aula. P1

A meu ver é um espaço de troca, de criar novos caminho. P2

⁶ Portaria nº284 de 31 de dezembro de 2014, p2.

Fundamental! É nos momentos de coordenação que estrutura-se organização do trabalho pedagógico e realiza-se a formação continuada. É um momento imprescindível para reflexão teórica da prática e sua reconfiguração. CP

É de suma importância para o coletivo e para a escola. Além da formação é o grupo que decide junto, então os professores se sentem mais empolgados e empenhados quando participam das elaborações e tomadas de decisões. GE

Em relação a pontos positivos e negativos da realização das coordenações coletivas P1 e P2 apresentaram apenas os positivos que foram as formações, sistematização do trabalho, orientação e unidade no trabalho pedagógico.

A GE também apresentou apenas pontos positivos como: a participação de todos, já que foi combinado previamente para evitarem marcar consultas ou cursos nestes dias, além da dedicação dos envolvidos e empenho na execução do trabalho.

Já a CP apresentou pontos positivos como: constituição do trabalho coletivo, organização do trabalho pedagógico e reflexão coletiva das demandas da escola. Ainda apresentou um ponto negativo que justificou como “cansativo” que foram os embates teóricos metodológicos.

As questões a seguir foram diferentes para cada função. Para as docentes o questionamento foi em relação a colaboração do coordenador pedagógico no planejamento coletivo.

Sim, o coordenador orienta, norteia e estimula o trabalho pedagógico. P1

Sim. Assume o papel de cooperador, organizador de ideias, nos trazendo por vezes um novo caminho para ensinar. P2

Um aspecto que fortalece e legitima o papel do coordenador pedagógico na escola e que faz a diferença é: Quando ele articula ações pedagógicas entre o currículo, a prática pedagógica, o processo avaliativo e as demais questões vão sendo identificados no cotidiano do processo de ensino aprendizagem. (PIRES e TACCA)

O papel do coordenador pedagógico é muito amplo, levando algumas instituições de ensino a não compreenderem e aceitarem o papel do coordenador

como estimulador, orientador e formador, que são atribuições importantes para a função assumida.

A coordenadora respondeu como ela colabora no planejamento coletivo:

Buscando formação para formar e buscando ouvir para organizar o trabalho de forma que parta das reais necessidades do grupo. CP

O coordenador pedagógico como formador concede ao professor condições para que se aprofunde em sua área específica e trabalhe bem com ela. (ALMEIDA; PLACCO; SOUZA, 2011).

O coordenador pedagógico como co-responsável pela aprendizagem dos educandos “tem como desafio a implementação de ações com intencionalidade formativa voltadas para a qualificação constante e permanente dos professores”. (RODRIGUES; GUEDES; HAIDA, 2006)

Ainda sobre as funções do coordenador pedagógico, a de formador é essencial, porquanto ele também é responsável pelo sucesso da aprendizagem dos alunos, sendo o elo entre o conhecimento e os docentes, para tanto, precisa estar atualizado.

Na instituição pesquisada, tanto os professores, quanto o coordenador pedagógico reconhecem o papel de formador do coordenador. Evidenciamos isto e também a importância deste espaço de formação por realizarem coordenações coletivas quinzenais com o intuito de formação continuada.

No questionário respondido pela gestora, a pergunta foi de que forma ela, como gestora escolar, colabora no planejamento coletivo. Assim obtivemos a seguinte resposta:

Ajudo na elaboração da pauta do planejamento, junto a coordenadora pedagógica, opino nos planejamentos, acompanho sempre buscando dar qualidade de trabalho aos docentes e auxiliar a coordenadora pedagógica. GE

Prosseguindo, foi questionado as docentes se o gestor escolar colabora para o sucesso do planejamento coletivo, no que foram dadas as respostas a seguir:

Sim. Sempre participa e ajuda no planejamento, trazendo junto com o coordenador temas a serem abordados nas formações do corpo docente. P1

Sim. Está sempre priorizando para que este momento aconteça. P2

As funções gestores perpassam a de administrador, visto que a sua participação no pedagógico é de extrema relevância. “A maior e mais relevante tarefa de base dos gestores escolares é a formação e o desenvolvimento profissional dos professores”. (PLACCO; SOUZA, 2009, p. 26)

Assim sendo, a gestora da instituição pesquisada demonstra ter conhecimento desta relevância, já que afirma participar das coletivas realizadas na instituição.

Para o coordenador pedagógico interpelação foi se o gestor interfere no andamento do seu trabalho e de que forma.

Com certeza! Propondo e participando dos momentos de planejamento e formação. Viabilizando recursos e materiais necessários. CP

O Gestor nos respondeu se a sua participação no planejamento coletivo interfere no trabalho do coordenador pedagógico.

Sim. Da melhor forma possível, porque a relação com o coordenador pedagógico é de parceria, nosso trabalho é conjunto! GE

Segundo os sujeitos da pesquisa a relação entre gestor e coordenador deve ser amigável e de respeito, já que trabalham em parceria.

De acordo com SOARES (2012, p. 14) este elo pode amenizar os percalços do trabalho escolar, fomentando significativas conquistas no contexto educacional.

Uma vez que esta parceria só tende a ter aspectos positivos levando em conta que cada um sabe das suas atribuições.

A questão posterior foi igual a todos os sujeitos, na busca em saber se os sujeitos consideram a participação necessária da equipe gestora na coordenação coletiva.

Sim. Porque assim a equipe gestora fica sempre a par do rendimento pedagógico dos alunos, bem como as falhas. P1

Sim. Não só de proporcionar esse ambiente de participação, mas contribuir com suas habilidades. P2

Essencial. Porque os discursos, as concepções do trabalho pedagógico devem estar alinhadas para que ele aconteça de fato e na perspectiva de colaborar para o crescimento do grupo. CP

Acho importante porque na falta de um coordenador pedagógico eu estou por dentro, assim como na tomada de decisões, que é mais de ordem da direção e não tem como o coordenador resolver sozinho. Além disso, tem como eu saber o que está acontecendo na escola, não para vigiar, mas para auxiliar. GE

Segundo Placco e Souza (2009 p.26), quando a equipe gestora trabalha em parceria com o grupo de professores, estes se tornam mais comprometidos e todos contribuem para a melhora do trabalho pedagógico.

Para os professores da instituição pesquisada, a participação do gestor escolar é necessária por contribuir com o pedagógico. Assim como para o coordenador a participação do gestor é essencial.

O gestor também considera necessária a sua participação, por fatores burocráticos e pedagógicos, reiterando o que as autoras Placco e Souza (2009) citam acima.

Em cada fala verificamos a importância do trabalho coletivo nas instituições de ensino.

Finalizamos o questionário oferecido aos sujeitos com a questão: Como deve ser a relação entre coordenador, gestor e docentes. Onde obtivemos as repostas abaixo.

Bastante amigável, pois assim o trabalho flui com mais facilidade e se torna mais prazeroso. P1

Relacionamento de respeito, onde cada uma sabe e desenvolve o seu papel. P2

De companheirismo, pois apesar de posicionamentos divergentes, há respeito e o esforço para que os objetivos coletivos sejam sempre alcançados. CP

A relação com o coordenador é sempre amigável, nunca de competição ou briga, buscamos ser sempre imparciais. Com o grupo de docentes não é diferente, tanto eu como a coordenação buscamos ajudar na resolução de problemas, caso os professores necessitem. Não há espaço para focos, porque quando necessário,

chamo o funcionário para conversar e juntos resolvermos os impasses. GE

As relações profissionais devem ser sempre cordiais e nas escolas isto deve ser ainda mais vigoroso, já que lidam com pessoas e educação de uma sociedade.

De acordo com Placco e Souza (2009 p. 31): “O sujeito se constitui na relação com outros, em um movimento permanente e constante, em que o outro vai revelando o que somos, via interação”.

Em seu artigo, Almeida (2010, p. 1) diz que:

“A necessidade de um trabalho integrado de todos os gestores e demais atores do processo educacional tem sido apontado como um dos principais fatores que impactam a aprendizagem dos alunos”.

As boas relações têm impactos positivos e nesta instituição não acontece diferente, posto que o bom relacionamento entre os profissionais impactam na busca por uma educação de qualidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As relações existentes no contexto escolar são complexas, porém necessárias. Em uma perspectiva de gestão democrática, o trabalho conjunto é essencial. Assim, compreendemos que o elo entre os gestores, coordenadores e docentes precisa ser um quesito sempre revisto na escola.

A leitura das respostas dos questionários aplicados apontou a percepção de um novo olhar em relação ao convívio no âmbito escolar, visto que a conquista de uma coordenação realmente coletiva não acontece em todas as instituições.

A visão que os sujeitos da pesquisa têm sobre as relações interpessoais nos leva a responder a hipótese inicial da pesquisa de que um trabalho coletivo beneficia todos os envolvidos, especialmente os educandos.

A importância do elo entre gestor e coordenador foi afirmada nas falas dos envolvidos na pesquisa, mostrando que os pontos positivos de um trabalho coletivo, ultrapassam qualquer dificuldade.

Percebemos então a necessidade de que os gestores participem, sempre que possível, dos planejamentos coletivos e da tomada de decisões pedagógicas juntamente com os docentes e coordenadores da instituição.

Por meio das respostas, observamos também que a formação continuada que ocorre quinzenalmente é significativa para a qualidade de ensino ofertada aos alunos.

Diante do apresentado é notável que a gestão democrática, ocorrida de fato, é imprescindível para uma educação de qualidade, visto que a ligação entre os profissionais de educação leva a valorização e esforço por parte de todos, desencadeando no estudo em sala.

É necessário que as instituições que não trabalham de forma coletiva, conjunta e em parceria, observem o quanto a interatividade no contexto escolar é importante, especialmente para os alunos, os principais atores do processo ensino aprendizagem.

Na coleta de dados foi possível alcançar o objetivo geral, compreendendo a relação entre a equipe gestora e o coordenador pedagógico na dinâmica escolar. Os objetivos específicos foram depreendidos no decorrer do referencial teórico e da análise dos dados.

Poucas foram as dificuldades na coleta de dados, no entanto, gostaríamos de ter realizado algumas observações no decorrer do processo, porém, devido a greve de professores e alguns entraves pessoais, não foi possível.

Concluimos aqui, que esta pesquisa tem a contribuir com a coordenação pedagógica no sentido de um novo olhar em relação aos participantes nas coordenações coletivas e na tomada de decisões pedagógicas, visto que todos fazem parte deste processo e quando as relações entre docentes, coordenadores e gestores escolar são estreitas, o trabalho acontece com mais prazer e mais qualidade.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Fernando José. **Conhecendo trindade pedagógica**: diretor, coordenador pedagógico e supervisor de ensino. Nova Escola Ed. 229, jan./fev. 2010. Disponível em: <<http://revistaescola.abril.com.br/formacao/conheca-trindade-pedagogica-diretor-coordenador-pedagogico-supervisor-ensino-gestao-escolar-trabalho-529026.shtml>> Acesso em: 29 nov. 2015

ALMEIDA, Laurinda Ramalho de; PLACCO, Vera M.N. S.; SOUZA, Vera Lúcia Trevisan de. **O coordenador pedagógico e a formação de professores: intensões, tensões e contradições**. 2011. Fundação Carlos Chagas (FCC). Disponível em <http://www.fvc.org.br/pdf/livro2-04-coordenador.pdf>. Acesso em: 14 nov. 2015

BARBOSA, Eduardo F. **Metodologia da Pesquisa. Instrumentos de Coletas de Dados em Pesquisas Educacionais**. 2008. Disponível em: <http://www.inf.ufsc.br/~verav/Ensino_2013_2/Instrumento_Coleta_Dados_Pesquisas_Educacionais.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2015.

Brasil. Lei nº 4.024 de 20 de dezembro de 1961. **Fixa as Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. (LDB)

Brasília. Lei nº 4.036 de 25 de outubro de 2007. **Dispõe sobre a Gestão Compartilhada nas Instituições educacionais da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal**.

Brasília. Lei nº 4.751 de 7 de fevereiro de 2012. **Dispõe sobre o Sistema de Ensino e a Gestão Democrática do Sistema de Ensino Público do Distrito Federal**.

BRUNO, Eliane B.G; ALMEIDA, Laurinda Ramalho de. As relações interpessoais e a formação inicial do coordenador pedagógico. In. BRUNO et al., (Org). **O Coordenador pedagógico e a formação docente**. São Paulo: Loyola, 2009.

FERNANDES, Rosana César de Arruda. **Educação Continuada, trabalho docente e coordenação pedagógica**: uma teia tecida por professores e coordenadores. 2007. Dissertação de Mestrado, UnB - DF

GERHARDT, Tatiana Engel e SILVEIRA, Denise Tolfo (orgs.). **Métodos de pesquisa**. UFRGS, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2008

GUERREIRO, Carmen. **Profissão**: articulador escolar. 2011. Disponível em: <<http://revistaeducacao.uol.com.br/textos/167/profissao-articulador-escolar-233504-1.asp>>. Acesso em 28 nov. 2015

LIBÂNIO, José Carlos. O sistema de Organização de Ensino. In.: LIBÂNIO, José Carlos. **Organização e Gestão Escolar: teoria e prática**. 4ªed. Goiânia: Alternativa, 2001.

LIMA, Paulo Gomes e SANTOS, Sandra Mendes dos. O coordenador pedagógico na Educação Básica: Desafios e Perspectivas. **Revista de Educação: Educere et Educare**. Campus de Cascável. Unioeste. vol 2. nº 4 Jul/Dez p. 77-90. 2007

LÜKE, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

METODOLOGIA de **pesquisa**. Tipos de pesquisa. 2013. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/pedagogia/artigos/50264/metodologia-cientifica-tipos-de-pesquisa#ixzz3szQSIk2>>. Acesso em: 20 nov. 2015

MIZIARA, Leni A. Souto; PAVAN, Ruth. **A coordenação pedagógica e a sua importância para a ação-reflexão docente**. [entre 2006 e 2014] Disponível em <www.neppi.org/gera_anexo.php?id=486%20target>. Acesso em: 25 nov. 2015

O QUE É **GESTÃO COMPARTILHADA?** Setor responsável: SEDF/SEADJ – Secretaria Adjunta. Disponível em <<http://cursoidentidadeetrabalho.blogspot.com.br/2010/11/o-que-e-gestao-compartilhada.html>>. Acesso em: 29 nov. 2015

PESQUISA **qualitativa**. MG. 2011. Por Raíssa. Disponível em: <www.dicionarioinformal.com.br/pesquisa-qualitativa>. Acesso em: 20 nov. 2015

PIRES, Edi Silva. **Coordenador Pedagógico: O alcance da sua ação e aspectos de seu fortalecimento e legitimidade no contexto escolar**. Brasília: UnB, 2014. Dissertação de Mestrado.

PIRES, Edi Silva; TACCA, Maria Carmen V R. **O alcance da atuação do coordenador pedagógico no contexto de escolas públicas do Distrito Federal**. 2. Ed. São Paulo: Loyola, 2010.

PLACCO, Vera M.N. S.; SOUZA, Vera Lúcia Trevisan de. Desafios ao coordenador pedagógico no trabalho coletivo da escola: intervenção ou prevenção? In. BRUNO, et al., (Org). **O Coordenador pedagógico e a formação docente**. 4. Ed. São Paulo: Loyola, 2009.

RODRIGUES, Deíva; GUEDES, Katilvânia; HAIDA, Verônica. A função formadora dos coordenadores pedagógicos. **Revista Avisalá**. 2006. Disponível em: <<http://avisala.org.br/index.php/conteudo-por-edicoes/revista-avisala-25/a-funcao-formadora-dos-coordenadores-pedagogicos/>> Acesso em 30 nov. 2015

SOARES, Andrey F. Cé. **Gestão Escolar e Coordenação Pedagógica: Uma relação complexa**. 2012. Univale. Disponível em: <http://www.portalanpedsul.com.br/admin/uploads/2012/Movimentos_Sociais,_sujeit>

os_e_processos_educativos/Trabalho/05_11_20_607-7237-1-PB.pdf>. Acesso em: 30 nov. 2015

SEEDF. **Regimento Escolar da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal**. Portaria número 15, de 11 de fevereiro de 2015.

SINPRO, 2010. **Gestão Compartilhada Não é Gestão Democrática**. Disponível em: <http://www.sinprodf.org.br/gestao-compartilhada-nao-e-democratica/>>. Acesso em: 28 nov. 2015

1- Na escola em que você trabalha acontece coordenação coletiva?

() sim () não

2- Quem é o responsável pela realização da coordenação coletiva, caso ela aconteça::

() docentes

() coordenador pedagógico

() gestores

() todos

() ninguém

3- Quem são as pessoas que participam semanalmente da coordenação coletiva? (pode marcar mais de um)

() docentes

() coordenador pedagógico

() gestores

() sala de recurso

() equipe de apoio

() não acontece coordenação coletiva na instituição

4- Como funciona a coordenação coletiva?

5- Para você, qual a importância de existir a coordenação coletiva nas escolas?

6- Quais os pontos positivos e negativos da realização dessas coordenações?

Positivos: _____

Negativos: _____

7- O coordenador pedagógico colabora no planejamento coletivo? Explique:

8- O gestor escolar colabora para o sucesso do planejamento coletivo?

Explique:

9- Você considera necessária a participação da equipe gestora na coordenação coletiva? Por que?

10 – Para você, como deve ser a relação entre coordenadores, gestores e docentes?

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO - COORDENADOR PEDAGÓGICO

Curso: Especialização em Coordenação Pedagógica



Cursista: Uyara Barboza Macedo

Estimado/a Colega,

Em função da minha participação no **Curso de Especialização em Coordenação Pedagógica** oferecido pela **Universidade de Brasília e Ministério da Educação** a **professores/as efetivos/as** da Secretaria de Educação do Distrito Federal, solicito por meio deste instrumento sua participação nesta **pesquisa qualitativa**, no sentido de contribuir para a análise da importância do elo entre a equipe gestora e o coordenador pedagógico na coordenação coletiva.

Neste sentido, ressalto que sua participação é voluntária, e, caso participe, não há necessidade que se identificar, garantindo, dessa maneira o anonimato das informações, bem como, poderá a qualquer momento, declinar de sua participação neste processo.

Certo de contar com sua importante contribuição, o/a agradeço antecipadamente, e me coloco a disposição para dirimir qualquer dúvida e esclarecimentos.

Att.,

Uyara Barboza Macedo

Contatos:

Telefone: (61) 91692040 (claro)

Correio eletrônico: uyarynha@gmail.com

Tempo de profissão: _____

Tempo na escola: _____

Tempo na função de CP: _____

Formação acadêmica: _____

Em que outras funções já trabalhou na SEEDF? _____

1- Na escola em que você trabalha acontece coordenação coletiva?

() sim

() não

2- Quem é o responsável pela realização da coordenação coletiva, caso ela aconteça:

() docentes

() coordenador pedagógico

() gestores

() todos

() ninguém

3- Quem são as pessoas que participam semanalmente da coordenação coletiva? (pode marcar mais de um)

() docentes

() coordenador pedagógico

() gestores

() sala de recurso

() equipe de apoio

() não acontece coordenação coletiva na instituição

4- Como funciona a coordenação coletiva?

5- Para você, qual a importância de existir a coordenação coletiva nas escolas?

6- Quais os pontos positivos e negativos da realização dessas coordenações?

Positivos:

Negativos:

7- De que forma você, como coordenador pedagógico, colabora no planejamento coletivo? Explique:

8- A equipe gestora interfere no andamento do seu trabalho? De que forma?

9- Você considera necessária a participação da equipe gestora na coordenação coletiva? Por que?

10 – Para você, como deve ser a relação entre coordenadores, gestores e docentes?

APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO – GESTOR ESCOLAR



Curso: Especialização em Coordenação Pedagógica

Cursista: Uyara Barboza Macedo

Estimado/a Colega,

Em função da minha participação no **Curso de Especialização em Coordenação Pedagógica** oferecido pela **Universidade de Brasília e Ministério da Educação** a **professores/as efetivos/as** da Secretaria de Educação do Distrito Federal, solicito por meio deste instrumento sua participação nesta **pesquisa qualitativa**, no sentido de contribuir para a análise da importância do elo entre a equipe gestora e o coordenador pedagógico na coordenação coletiva.

Neste sentido, ressalto que sua participação é voluntária, e, caso participe, não há necessidade que se identificar, garantindo, dessa maneira o anonimato das informações, bem como, poderá a qualquer momento, declinar de sua participação neste processo.

Certo de contar com sua importante contribuição, o/a agradeço antecipadamente, e me coloco a disposição para dirimir qualquer dúvida e esclarecimentos.

Att.,

Uyara Barboza Macedo

Contatos:

Telefone: (61) 91692040 (claro)

Correio eletrônico: uyarynha@gmail.com

Questionário – gestor escolar

Tempo de profissão: _____

Tempo na escola: _____

Tempo na função de gestor escolar: _____

Formação acadêmica: _____

Em que outras funções já trabalhou na SEEDF? _____

1- Na escola em que você trabalha acontece coordenação coletiva?

() sim

() não

2- Quem é o responsável pela realização da coordenação coletiva, caso ela aconteça:

() docentes

() coordenador pedagógico

() gestores

() todos

() ninguém

3- Quem são as pessoas que participam semanalmente da coordenação coletiva? (pode marcar mais de um)

() docentes

() coordenador pedagógico

() gestores

() sala de recurso

() equipe de apoio

() não acontece coordenação coletiva na instituição

4- Como funciona a coordenação coletiva?

5- Para você, qual a importância de existir a coordenação coletiva nas escolas?

6- Quais os pontos positivos e negativos da realização dessas coordenações?

Positivos:

Negativos:

7- De que forma você, como gestor, colabora no planejamento coletivo?

Explique:

8- A sua participação na coordenação coletiva interfere no trabalho do coordenador pedagógico? De que forma?

9- Você considera necessária a sua participação na coordenação coletiva? Por que?

10 – No seu ponto de vista, como deve ser a relação entre coordenadores, gestores e docentes?
