



Universidade de Brasília

Ministério da Educação

Centro de Estudos Avançados Multidisciplinares

Centro de Formação Continuada de Professores

Secretaria de Educação do Distrito Federal

Escola de Aperfeiçoamento de Profissionais da Educação

Curso de Especialização em Coordenação Pedagógica

GESTÃO E COORDENAÇÃO ARTICULADAS PARA A PROMOÇÃO DO TRABALHO PEDAGÓGICO COLETIVO

Ana Cláudia Ferraz Bonfim

Professora-orientadora Msc. Juliana Fonseca Duarte

Professora monitora-orientadora Dra. Jeane Medeiros Silva

Brasília (DF), Maio de 2013

Ana Cláudia Ferraz Bonfim

**GESTÃO E COORDENAÇÃO ARTICULADAS PARA A PROMOÇÃO
DO TRABALHO PEDAGÓGICO COLETIVO**

Monografia apresentada para a banca examinadora do Curso de Especialização em Coordenação Pedagógica como exigência parcial para a obtenção do grau de Especialista em Coordenação Pedagógica sob orientação da Professora-orientadora Msc. Juliana Fonseca Duarte e da Professora monitora-orientadora Dra. Jeane Medeiros Silva.

Brasília (DF), Maio de 2013

TERMO DE APROVAÇÃO

Ana Cláudia Ferraz Bonfim

GESTÃO E COORDENAÇÃO ARTICULADAS PARA A PROMOÇÃO DO TRABALHO PEDAGÓGICO COLETIVO

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

Msc Juliana Fonseca Duarte
(Professora-orientadora)

Msc Fabiana Margarita G. Lagar
Detran/DF
(Examinadora externa)

Brasília, 18 de maio de 2013

À minha família, que é a base de tudo que sou: meus pais Cleonice e Anfilófilo; meus irmãos: Andréa, Marcelo e Clécia; tios, primos e, especialmente a meu esposo Francisco Tarcísio, sempre ao meu lado, independente do quanto parecesse longa e cansativa a caminhada; aos meus filhos: Jéssica Ferraz, Matheus Ferraz e Giovanna Ferraz, que sempre respeitaram e compreenderam meus muitos momentos de ausência, mesmo estando sentada em frente ao computador na sala ao lado; à minha netinha Ana Clara, que ainda está a caminho, mas que já é extremamente amada por todos e, a todas as colegas da Escola Classe 16 que me incentivaram e contribuíram de alguma forma para a realização deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus pela vida e por me colocar na função certa para ser selecionada a participar desse curso, que me oportunizou a desenvolver esse trabalho e com isso me tornar uma pessoa e profissional melhor.

Também a amiga Elissandra, pessoa que nesse caminho de aprendizagens e aquisição de novos conhecimentos me apoiou, incentivou e teve uma grande importância no acompanhamento e construção de todos os passos a serem vencidos até então.

Às professoras: Fátima Roseli, Jeane Medeiros, Juliana Fonseca e Fabiana Lagar, pelas contribuições dadas.

"A liberdade, que é uma conquista, e não uma doação exige permanente busca. Busca permanente que só existe no ato responsável de quem a faz. Ninguém tem liberdade para ser livre: pelo contrário, luta por ela precisamente porque não a tem. Ninguém liberta ninguém, ninguém se liberta sozinho, as pessoas se libertam em comunhão."

Paulo Freire

RESUMO

A presente pesquisa busca compreender como se dá a relação existente entre gestão e coordenação pedagógica no desenvolvimento do trabalho pedagógico coletivo realizado na escola e, com isso, identificar prováveis situações que interferem no mesmo. Como objetivos específicos foram propostos analisar, a partir do Projeto Político-Pedagógico da escola, como estão organizados os tempos-espacos para desenvolvimento do trabalho coletivo, mediados pela ação dos gestores e coordenação; identificar os mecanismos de articulação entre gestão e coordenação na promoção do trabalho pedagógico coletivo; identificar que concepção a gestão da escola tem sobre o papel da coordenação pedagógica no desenvolvimento do trabalho pedagógico coletivo; e identificar prováveis situações que afetam o desenvolvimento do trabalho pedagógico na instituição de ensino. Com esse intuito, realizou-se um estudo de caso, segundo a abordagem qualitativa de pesquisa, sendo utilizados os métodos de observação e entrevistas para a coleta das informações. Com base na análise das informações obtidas no campo de pesquisa, foi possível perceber que a relação entre gestores e coordenadores, com o intuito de viabilizar os trabalhos desenvolvidos no tempo/espaco da coordenação pedagógica precisa ser consolidada, tendo em vista que as atribuições administrativas da instituição de ensino detém da direção um tempo que dificulta a sua efetiva participação nos encaminhamentos voltados para o trabalho pedagógico coletivo no espaco/tempo da coordenação pedagógica.

Palavras-chave: Coordenação Pedagógica; Gestão; Trabalho Pedagógico Coletivo.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	9
1 ABORDAGEM TEÓRICA	13
1.1 A construção do Projeto Político Pedagógico: a dimensão participativa.....	13
1.2 O papel do gestor no processo de construção do Projeto Político Pedagógico ..	15
1.3 O coordenador pedagógico e o planejamento escolar	18
2 GESTÃO E COORDENAÇÃO: NOS CAMINHOS DA PESQUISA	21
2.1 Abordagem qualitativa: breves considerações	21
2.2 Caracterizando a pesquisa: estudo de caso.....	22
2.3 Ambiente de pesquisa: local e sujeitos.....	23
2.4 Coleta de dados: a observação, a entrevista e a análise documental	23
2.5. Coleta de dados: algumas reflexões	25
3 REFLETINDO SOBRE OS DADOS LEVANTADOS.....	27
CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
APÊNDICE A – TERMO DE CIÊNCIA DA INSTITUIÇÃO	40
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	41
APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM PROFESSORES.....	43
APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM COORDENADOR	44
APÊNDICE E – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM DIRETORA E VICE-DIRETORA	45

INTRODUÇÃO

Esta pesquisa foi realizada em uma escola localizada em Taguatinga Norte – Distrito Federal (DF), onde a pesquisadora trabalha desde 2009.

Essa instituição escolar contou com o trabalho de várias direções, pois foi inaugurada em 1964.

No ano de 2011, a escola tinha os cargos de supervisor administrativo e pedagógico, além do cargo de chefe de secretaria. Sendo que os dois primeiros ainda fazem muita falta na organização do trabalho pedagógico e administrativo da escola. A escola conta com um professor específico para atendimento na sala de recursos, um orientador educacional e um professor para a sala de atendimento psicopedagógico. Em 2012, a escola tinha direito a três coordenadores, contudo, após um processo eletivo para direção, contava com apenas esta pesquisadora na função.

A proposta da escola fundamenta-se nos fins e princípios da Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional (LDB), Lei n. 9.394 de 20/12/96, nos Parâmetros Curriculares Nacionais (PCN's), na Proposta Pedagógica da Secretaria de Estado de Educação do DF (SEEDF), no Currículo da Educação Básica das Escolas Públicas do Distrito Federal (SEEDF, 2002), nas Novas Orientações Curriculares, nas Diretrizes Pedagógicas 2009/2013, Currículo 2010 – Versão experimental, e nas Diretrizes e Estratégias Pedagógicas do Bloco Inicial de Alfabetização (BIA).

O problema desta pesquisa – a articulação entre gestão e coordenação pedagógica – surgiu da necessidade de investigar que concepção os gestores da escola têm sobre trabalho pedagógico coletivo e como esses se relacionam com o espaço/tempo da coordenação pedagógica, nas relações de poder existentes neste espaço, como também na identificação dos desafios que surgem no decorrer da construção desse processo relacionado ao Projeto Político-Pedagógico (PPP) da instituição de ensino investigada.

Por isso, a delimitação do problema desta pesquisa traz para o debate a atuação da gestão junto à coordenação pedagógica na busca de um trabalho mais articulado, ressaltando-se, entretanto, que o local no qual a pesquisa foi realizada passou por um processo de transição de poder (eleição da nova direção), permitindo vislumbrar que condições, num quadro comparativo, a gestão que sai e a que entra se propõem a encabeçar esse processo coletivo de trabalho.

Quanto ao problema de pesquisa, assim foi delimitado: em que medida gestão e coordenação pedagógica se mostram articuladas no que diz respeito ao desenvolvimento do trabalho pedagógico coletivo e na identificação dos desafios que surgem no decorrer desse processo na instituição de ensino?

O trabalho pedagógico coletivo de uma escola se fundamenta e se consolida diante da construção do PPP e por meio da articulação existente entre os pilares de sustentação desse trabalho. Dentre eles, podemos destacar o espaço da coordenação pedagógica (pessoa do coordenador) e os gestores da escola (principalmente nas pessoas do diretor e vice-diretor).

Nesse sentido, destacar o espaço da coordenação pedagógica é fundamental para a construção de mecanismos de participação coletiva no planejamento, execução e avaliação daquilo que foi proposto no PPP. Até mesmo porque a coordenação pedagógica precisa ser assumida como espaço de mudança.

Segundo Villas-Boas e Soares,

O fato de se exigir hoje da escola a elaboração ou construção da sua proposta pedagógica ou projeto pedagógico não significa que a ideia seja nova. Cada escola sempre teve o seu projeto, sempre impregnado da dimensão política, pois nenhum trabalho se realiza de forma neutra. Planos de trabalho, planos de ação ou simplesmente projetos são nossos conhecidos há muito tempo. Talvez a novidade resida na insistente recomendação da sua “construção coletiva”, como um processo permanente de discussão, com a participação de todos os envolvidos (VILLAS-BOAS; SOARES, 2007, p. 31-32).

Ainda, de acordo com Veiga, é preciso “resgatar a escola como espaço público, lugar de debate, do diálogo, fundado na reflexão coletiva” (VEIGA, 2004, p. 2). Os problemas vivenciados na escola precisam ser assumidos por todos.

No que tange à gestão da (e na) escola pública, percebemos que canais de participação no processo de tomadas de decisão estão abertos, devendo, entretanto, a escola criar estratégias que garantam sua autonomia e qualidade participativa.

Assim, cabe ao coordenador pedagógico, em função de suas atribuições, contribuir para que exista uma ligação direta entre professores e gestores da escola, tendo em vista que o que mais se vê na realidade das escolas públicas do Distrito Federal (DF) é o distanciamento daqueles que ocupam cargos de chefia das reuniões coletivas destinadas aos planejamentos e, principalmente, aos

encaminhamentos direcionados à análise, à reflexão, à avaliação, à inclusão de novas abordagens pedagógicas e administrativas no PPP da escola, para atender às necessidades da comunidade atendida.

Os gestores, grandes articuladores da gestão pedagógica, têm papel fundamental no que se refere à participação da comunidade na qual a instituição educacional está inserida. Por conseguinte, a eles cabem, junto com professores, alunos e demais funcionários, buscar ações que motivem, valorizem e propicie um clima de confiança, cumplicidade, parceria, diálogo, cooperação entre todos que são responsáveis pela tomada de decisões dentro do contexto escolar.

Sobre o trabalho dos gestores, Lück et al (2005) dizem que

Aos responsáveis pela gestão escolar compete, portanto, promover a criação e a sustentação de um ambiente propício à participação plena, no processo social escolar, dos seus profissionais, de alunos e de seus pais, uma vez que se entende que é por essa participação que os mesmos desenvolvem consciência social crítica e sentido de cidadania (LÜCK et al, 2005, p. 20).

Nessa abordagem, pode-se destacar também o trabalho do coordenador em conexão com a organização/gestão escolar de forma a possibilitar relações e planejamentos de trabalho de maneira menos compartimentada, mais compartilhada e integrada (ORSOLON, 2010).

Enfim, muitos são os desafios que coordenadores e gestores precisam administrar para tornar o tempo/espço da coordenação pedagógica, ambiente favorável de desenvolvimento coletivo e voltado para que as necessidades pedagógicas sejam debatidas com base no princípio da democratização da educação.

Assim, o objetivo central da pesquisa foi compreender como se dá a relação entre gestão e coordenação pedagógica no desenvolvimento do trabalho pedagógico coletivo.

Especificamente, procurou-se

- a) Identificar, a partir do PPP da escola, como estão organizados os tempos-espços para desenvolvimento do trabalho coletivo, mediados pela ação dos gestores e coordenação;
- b) Identificar os mecanismos de articulação entre gestão e coordenação na promoção do trabalho pedagógico coletivo;

- c) Conhecer que concepção a gestão da escola tem sobre o papel da coordenação pedagógica no desenvolvimento do trabalho pedagógico coletivo e
- d) Identificar prováveis situações que afetam o desenvolvimento do trabalho pedagógico na instituição de ensino.

Quanto ao público alvo, com base no problema de pesquisa e objetivos traçados, inicialmente consideraram-se os sujeitos da pesquisa a equipe diretiva, nas pessoas do diretor e vice-diretor da instituição de ensino (dois); professor coordenador pedagógico (um); e docentes regentes efetivos do 2º ao 5º ano (um de cada ano), totalizando sete sujeitos.

1 ABORDAGEM TEÓRICA

1.1 A construção do Projeto Político Pedagógico: a dimensão participativa

Pensar em construção participativa do PPP no contexto escolar implica dizer que esse é um processo, fundado no princípio da gestão democrática que demanda a construção de algo que vem da vontade comum dos segmentos que compõem essa comunidade: gestores, pais, alunos, professores, auxiliares em educação, orientadores e demais funcionários.

É importante ressaltar que a escola, dentro desse princípio democrático, não tem mais a possibilidade de ser dirigida de “cima para baixo”, mas permanece na luta de descentralização do poder para assim, garantir sua autonomia e qualidade dos serviços prestados para a comunidade. Nas palavras de Gadotti,

todo projeto supõe rupturas com o presente e promessas para o futuro. Projetar significa tentar quebrar um estado confortável para arriscar-se, atravessar um período de instabilidade e buscar uma nova estabilidade em função da promessa que cada projeto contém de estado melhor do que o presente. Um projeto educativo pode ser tomado como promessa frente a determinadas rupturas. As promessas tornam visíveis os campos de ação possível, comprometendo seus atores e autores (GADOTTI, 1994 apud VEIGA, 2004, p.579).

A escola, ao pensar e refletir sobre os objetivos e metas do seu PPP constrói sua identidade e, assim, referencia a ação dos agentes que fazem parte do processo educativo em sua totalidade. O PPP direciona o trabalho da instituição de acordo com as necessidades da realidade educacional para a qual se propõe.

É preciso, dentro da política da gestão democrática, que a escola crie mecanismos que mobilizem a participação da comunidade escolar nesse processo inovador de construção coletiva. Não se trata de tarefa fácil.

Nesse sentido, quando se fala de PPP, é preciso estabelecer, na escola, objetivos e metas que indiquem caminhos visíveis e trilháveis para a realização dos trabalhos educativos vislumbrando a função social que a escola tem que buscar para atender as necessidades educacionais, políticas, sociais, culturais e econômicas da comunidade escolar que será atendida. Isso implica levar os sujeitos envolvidos

nesse contexto para a compreensão e garantia do direito a uma educação voltada ao desenvolvimento pleno da cidadania.

A elaboração do PPP da escola, segundo Pimenta, “resulta da construção coletiva dos atores da educação escolar” (PIMENTA, 1993, p. 79). E mais, “o projeto não está pronto, mas em construção. Nele, a equipe vai depurando, refletindo, explicitando, detalhando, avaliando a inserção dessa Escola na transformação social” (PIMENTA, 1993, p. 79).

Portanto, pode-se inferir que o PPP é o documento que identifica a subjetividade da escola, sua missão, seus objetivos e que traduz o eixo central do trabalho coletivo, estabelecendo como as relações de poder se manifestam no processo de formação do novo cidadão. Sua importância é de elevado destaque, pois por meio dele se vislumbram que concepções de sociedade, de homem e de educação fundamentam a prática pedagógica. Consequentemente, revela como o conteúdo das interações que se dão no contexto escolar fortalece (ou não) a gestão democrática e o exercício da autonomia; interações que se dão através das contribuições de professores, pais, alunos, direção, coordenação pedagógica e demais funcionários da escola.

Um dos aspectos fundamentais a ser levado em conta na elaboração coletiva do PPP, é o processo de corresponsabilização social e política de todos os segmentos escolares. Considerando ser o PPP a identidade da escola, revela que ideias se tem sobre ensino, aprendizagem, sociedade, homem. Isso favorece a partilha, o comprometimento e a cooperação de todos para o processo de transformação social.

Damiani colabora com esse entendimento, quando destaca a diferença entre cooperação e colaboração:

na cooperação, há ajuda mútua na execução de tarefas, embora suas finalidades geralmente não sejam fruto de negociação conjunta do grupo, podendo existir relações desiguais e hierárquicas entre os seus membros. Na colaboração, por outro lado, ao trabalharem juntos, os membros de um grupo se apoiam (sic), visando atingir objetivos comuns negociados pelo coletivo, estabelecendo relações que tendem à não-hierarquização (sic), liderança compartilhada, confiança mútua e co-responsabilidade (sic) pela condução das ações (DAMIANI, 2008, p. 215).

Dentro do contexto da escola desta pesquisa, as concepções que os segmentos possuem do que seja trabalho pedagógico coletivo ainda estão longe de atingirem a esfera ideal. As pessoas participam das discussões, das tomadas de decisão, da realização das estratégias propostas no PPP, mas não se sentem integrantes do grupo do qual fazem parte. É evidente e notório que não existe esse espírito de pertencimento, fator que faz muita diferença na realização dos trabalhos voltados para o bem estar e desenvolvimento da educação e acesso do aluno ao saber.

No entanto, é imprescindível, diante desse olhar voltado ao espaço da coordenação, que os sujeitos corresponsáveis pela promoção do trabalho pedagógico coletivo compreendam o verdadeiro sentido do “fazer coletivamente”.

Segundo Fusari,

Por trabalho coletivo entende-se aquele realizado por um grupo de pessoas - diretores, coordenadores, professores, funcionários, alunos, membros do Conselho de Escola e demais representantes da comunidade - que têm um compromisso com a causa da democratização da Educação Escolar no País, no Estado, no Município, e que atuam com o objetivo de contribuir para assegurar o acesso do aluno à Escola, sua permanência nela e a melhoria da qualidade de ensino (FUSARI, 1993, p. 70).

Essa qualidade deve se contrapor às vontades individuais dos sujeitos que compõem a comunidade escolar e, sobretudo, vislumbrar as ações pedagógicas construídas no PPP.

1.2 O papel do gestor no processo de construção do Projeto Político Pedagógico

O gestor tem papel fundamental no que se refere à participação da comunidade na qual a instituição educacional está inserida. Junto com professores, alunos e demais funcionários, deve buscar ações que motivem, valorizem e propicie um clima de confiança, cumplicidade, parceria, diálogo, cooperação entre todos que são responsáveis pela tomada de decisões dentro do contexto escolar.

Lamentavelmente, parece que somente uma minoria, dentro da escola, conhece alguma coisa sobre o PPP. E o que é desconhecido, pode-se dizer que é

tratado com indiferença comumente evidenciada com pouca ou nenhuma participação no processo de construção do PPP.

Segundo Libâneo, “uma gestão participativa também é a gestão da participação” (LIBÂNEO, 1996, p. 200). Só é possível estabelecer um espaço voltado para o processo de construção e reflexão do planejamento do trabalho administrativo e pedagógico da escola, de forma transparente e coletiva, com a promoção de estratégias dos gestores, em parceria com a coordenação pedagógica para alavancar a discussão entre os demais segmentos que compõem a comunidade escolar.

É notório afirmar que esse planejamento deve se dar de forma extensiva, contemplando todos os aspectos da ação educacional, tais como os de natureza financeira, pedagógica (curricular), política, social, cultural.

Na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, n. 9.394, de 20/12/1996, título IV, sobre a Organização da Educação Nacional, no que se refere à Gestão Democrática Participativa, diz que

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

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

II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996).

Nesse sentido, no contexto escolar se manifesta a multiplicidade de formas de pensar a gestão democrática e o exercício da autonomia. Isso significa que as interações constituídas na escola se revestem de intencionalidades diversas, as quais, por sua vez, podem ser convergentes ou divergentes.

Por isso, ao gestor cumpre o papel de garantir, no espaço da coordenação pedagógica, a maior participação dos vários segmentos da comunidade escolar para, assim, ter-se na escola uma gestão verdadeiramente democrática.

Gestão democrática vai além das eleições para gestores de escolas, compreende a descentralização de poderes, principalmente quando da importância de se valorizar e implementar o trabalho coletivo na instituição de ensino.

A escola em que foi realizada a pesquisa passou por esse processo, e é de entendimento de todos que para que o trabalho apresentado pelo plano de ação

dessa nova direção seja efetivado, é necessário que seja estabelecida a implementação e envolvimento dos diversos segmentos que fazem parte do contexto que foi pleiteado anteriormente, principalmente na elaboração, execução e avaliação do projeto que delinea as ações administrativas e pedagógicas dos gestores.

O compartilhamento das decisões garante uma gestão voltada para a consolidação das propostas antes apresentadas como garantia da participação no pleito.

O Projeto Político Pedagógico ocupa um papel central na construção de processos de participação, portanto, na implementação de uma gestão democrática. Envolver os diversos segmentos na elaboração e no acompanhamento do projeto pedagógico constitui um grande desafio para a construção da gestão democrática e participativa (BRASIL, 2004, p. 24).

Retomando o problema que norteia esta pesquisa, em que medida gestão e coordenação pedagógica se mostram articuladas no que diz respeito ao desenvolvimento do trabalho pedagógico coletivo e na identificação dos desafios que surgem no decorrer desse processo na instituição de ensino?

Para que isso ocorra, acredita-se ser necessário estabelecer entre ambos um trabalho de confiança, parceria e respeito, para que os encaminhamentos voltados para o desenvolvimento do trabalho estabelecidos anteriormente na construção do PPP sejam um processo contínuo e dinâmico, visando a participação coletiva da comunidade escolar.

Conforme Gadotti,

O projeto da escola não é responsabilidade apenas de sua direção. Ao contrário, numa gestão democrática, a direção é escolhida a partir do reconhecimento da competência e da liderança de alguém capaz de executar um projeto coletivo [...] A autonomia e a gestão democrática da escola fazem parte da própria natureza do ato pedagógico. A gestão democrática da escola é, portanto, uma exigência de seu projeto político-pedagógico. Ela exige, em primeiro lugar, uma mudança de mentalidade de todos os membros da comunidade escolar. A gestão democrática da escola implica que a comunidade, os usuários da escola sejam seus dirigentes e gestores e não apenas os seus fiscalizadores ou, menos ainda, os meros receptores dos serviços educacionais (GADOTTI, 2004 apud RIBEIRO, 2007, p. 13).

Então, é compreensível que o coordenador se torne um membro da equipe diretiva, mesmo que não tenha feito parte do pleito para isso, pois o seu envolvimento com os gestores se torna tão necessário e estreito, que não há como separar essa função da dos que foram escolhidos para garantir o trabalho coletivo voltado para a promoção efetiva da educação.

1.3 O coordenador pedagógico e o planejamento escolar

Refletir sobre o papel do coordenador face ao planejamento escolar no contexto da gestão democrática implica ter claro que sua atuação deve pautar-se no desenvolvimento de uma postura crítica, numa atitude reflexiva e numa prática transformadora.

Esses desafios vêm sendo estabelecidos desde que se fizeram necessárias transformações e mudanças na implementação de um sistema educacional que tornasse a participação dos pais e da comunidade escolar mais efetiva na escolha dos gestores, na constituição dos conselhos escolares, como também na elaboração do PPP das escolas públicas.

Em se tratando do sentido da coordenação pedagógica, espera-se que a partir dela se delineie uma proposta mais igualitária, menos enrijecida pela burocracia, despertando, sobretudo, nos agentes diretamente ligados ao processo educacional uma vontade única: promover a aprendizagem como exercício do direito à educação formal para uma prática cidadã.

Nesse sentido, a coordenação pedagógica precisa ser vista como tempo-espaço privilegiado de resgate do coletivo quando propõe o estabelecimento de estratégias de discussão.

Por sua vez, essa construção se constitui em grande desafio que requer competência para promover a necessária reflexão sobre a intencionalidade das ações pedagógicas vinculadas ao planejamento de ensino, elemento integrador entre a escola e a sociedade na qual está inserida. O professor coordenador pedagógico é o sujeito que veio para consolidar o trabalho pedagógico da instituição de ensino seguindo os preceitos estabelecidos pelo PPP.

A mediação da coordenação pedagógica, com o intuito de planejar, organizar, promover e articular o trabalho coletivo não pode estar vinculada a uma prática impositiva ou a algo que o grupo considere como posição autoritária, mesmo que

detentora de “certa autonomia” cedida pela gestão democrática e compartilhada. Deve haver respeito às individualidades, oportunidade para a formação continuada, promoção da solidariedade no ambiente escolar, ou seja, dever ser possível construir uma proposta de trabalho que promova uma organização voltada para o coletivo e que atenda a missão determinada pelo PPP.

Segundo Oliveira et al., a gestão democrática

é entendida como a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar, pais, estudantes e funcionários na organização, na construção e na avaliação dos projetos pedagógicos, na administração dos recursos da escola, enfim, nos processos decisórios da escola (OLIVEIRA, et al, 2012, p. 4).

Nesse contexto, o coordenador pedagógico precisa saber atuar entre os diferentes segmentos escolares. No que diz respeito à função do coordenador pedagógico como agente “provocador” dos profissionais que fazem parte da escola, destaca-se a necessidade de ele ter uma visão ampliada do processo participativo, de modo que leve os demais agentes participantes da rotina da escola, a pensar sobre a natureza e os fins da instituição educativa.

Além disso, pode-se dizer que o coordenador pedagógico também é responsável por conduzir a análise de outros elementos que se articulam com a gestão da escola/educação, de modo geral: autonomia das instituições, implementação dos processos de participação e decisão, revisão da formação pedagógica docente, a própria lógica de descontinuidade das políticas públicas brasileiras derivadas da falta de planejamento à longo prazo para dar lugar a políticas governamentais (DOURADO, 2007).

Muitas são as atribuições do coordenador diante das expectativas a que se propõe esta pesquisa. O principal é estabelecer como a parceria entre a pessoa do coordenador e gestores da escola pesquisada se dá para a promoção e desenvolvimento do trabalho pedagógico coletivo.

Não obstante, a análise pontual que ora se tem feito quanto ao sentido da coordenação pedagógica, é preciso que o profissional ocupante do cargo tenha

a convicção de que qualquer situação educativa é complexa, permeada por conflitos de valores e perspectivas, carregando um forte componente axiológico e ético, o que demanda um trabalho integrado, integrador, com clareza de objetivos e propósitos e com

um espaço construído de autonomia profissional (FRANCO, 2008, p. 120).

Então, mediante os desafios que lhe são impostos pelo cargo ocupado, o coordenador pedagógico e sua interação com a equipe gestora veem ao encontro da busca de condições necessárias às atividades de planejamento, de acompanhamento e avaliação do trabalho proposto pelo coletivo.

2 GESTÃO E COORDENAÇÃO: NOS CAMINHOS DA PESQUISA

2.1 Abordagem qualitativa: breves considerações

Tendo como referência o PPP da escola, analisar como estão organizados os tempos-espacos para desenvolvimento do trabalho coletivo, mediados pela ação dos gestores e coordenação, que concepção a gestão da escola tem sobre o papel da coordenação pedagógica no desenvolvimento do trabalho pedagógico coletivo e diante disso, identificar os mecanismos de articulação entre gestão e coordenação na promoção e as prováveis situações que afetam o desenvolvimento desse trabalho na instituição de ensino são os objetivos específicos a serem alcançados.

Assim sendo, a presente proposta metodológica norteia-se pelos princípios fundantes da abordagem qualitativa de pesquisa em educação uma vez que o pesquisador é parte integrante desse processo, atuando de forma interativa e contínua na realidade escolar investigada, que é o seu objeto de pesquisa. Isso quer dizer que o pesquisador ante o questionamento que se estabeleceu inicialmente, não tem a necessidade de dispor de hipóteses para comprovar o que está sendo investigado, pois o mais importante neste caso é o estudo e o conhecimento adquirido a partir dele.

González Rey afirma que “a pesquisa qualitativa não exige a definição de hipóteses formais, pois não se destina a provar nem a verificar, mas a construir” (GONZÁLEZ REY, 2002, p. 73). Isso, porém, não supõe a “inexistência de um quadro teórico que oriente o procedimento de coleta de dados” (LÜDKE; ANDRÉ, 1986).

As metodologias qualitativas também se destacam por serem menos abrangentes em termos de extensão – envolvendo poucos sujeitos pesquisados – mas por outro lado, se aprofundam muito naquilo que examinam.

Segundo Bogdan e Biklen,

A pesquisa qualitativa ou naturalista envolve a obtenção de dados descritivos, obtidos no contato direto do pesquisador com a situação estudada, enfatiza mais o processo do que o produto e se preocupa em retratar a perspectiva dos participantes (BOGDAN; BIKLEN, 1982 apud LÜDKE; ANDRÉ, 1986, p. 13).

2.2 Caracterizando a pesquisa: estudo de caso

A pesquisa qualitativa pode assumir várias formas para o pesquisador chegar ao resultado almejado de sua investigação. Dentre elas, podemos destacar o estudo de caso como sendo uma categoria cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente e está principalmente voltado ao estudo das questões relacionadas à educação.

Segundo Lüdke e André,

O estudo de caso deve ser aplicado quando o pesquisador tiver o interesse em pesquisar uma situação singular, particular. As autoras ainda nos elucidam que o caso é sempre bem delimitado, devendo ter seus contornos claramente definidos no desenvolver do estudo (LÜDKE; ANDRÉ, 1986, p. 17).

O estudo de caso apresenta características fundamentais que são destacadas pelas mencionadas autoras.

1. Os estudos de caso visam à descoberta.
2. Os estudos de caso enfatizam a 'interpretação em contexto'.
3. Os estudos de caso buscam retratar a realidade de forma completa e profunda.
4. Os estudos de caso usam uma variedade de fontes de informação.
5. Os estudos de caso revelam experiência vicária e permitem generalizações naturalísticas.
6. Estudos de caso procuram representar os diferentes e às vezes conflitantes pontos de vista presentes numa situação social.
7. Os relatos de estudo de caso utilizam uma linguagem e uma forma mais acessível do que os outros relatórios de pesquisa (LÜDKE; ANDRÉ, 1986, p. 18-20).

Fica evidenciado diante dessas características, que o estudo de caso se preocupa com a constante reformulação de seus pressupostos, uma vez que o conhecimento está sempre em processo de desenvolvimento, ou seja, este nunca está pronto. Sobretudo, esse tipo de pesquisa, conforme Lüdke e André, "oferece elementos preciosos para uma melhor compreensão do papel da escola e suas relações com outras instituições da sociedade" (LÜDKE; ANDRÉ, 1986, p. 24).

2.3 Ambiente de pesquisa: local e sujeitos

O espaço social é a escola e os sujeitos participantes dessa pesquisa estão nessa realidade: diretor e vice-diretor, professores regentes efetivos do 2º ao 5º ano do ensino fundamental (um de cada ano) e um coordenador pedagógico, totalizando sete profissionais em educação que participarão desta pesquisa.

A escola investigada é uma escola de ensino fundamental inclusiva, desde 2006, que atende cerca de 430 alunos distribuídos em 20 turmas, na faixa etária de seis a 14 anos, residentes em suas proximidades e em comunidades de área rural, tais como do Assentamento 26 de Setembro e Cana do Reino, localizadas em Taguatinga.

A escola funciona nos turnos matutino e vespertino e oferece, respectivamente, nesses períodos, os Anos Iniciais do Ensino Fundamental de 09 anos: três etapas do Bloco Inicial de Alfabetização (BIA) e 4º e 5º anos. São três turmas do 1º ano; três turmas do 2º ano; cinco turmas do 3º ano; cinco turmas do 4º ano e quatro turmas do 5º ano. Dessas, apenas três não atendem Alunos com Necessidades Educacionais Especiais (ANEE's).

A pesquisadora é parte integrante do quadro de funcionários da escola e durante o ano letivo de 2012 atuou como coordenadora pedagógica do 1º do 5º ano do ensino fundamental. Vale ressaltar que, segundo Lüdke e André, “é igualmente importante lembrar que, como atividade humana e social, a pesquisa traz consigo, inevitavelmente, a carga de valores, preferências, interesses e princípios que orientam o pesquisador” (LÜDKE; ANDRÉ, 1986, p. 3). Sendo assim, é importante ressaltar que o pesquisador ao fazer parte do contexto investigado, também estará contribuindo para o enriquecimento de seu trabalho, como adicionando valores e melhoria na qualidade do trabalho do coletivo da escola.

2.4 Coleta de dados: a observação, a entrevista e a análise documental

Para que se obtenha o resultado almejado evidenciado no problema dessa pesquisa, foram utilizados instrumentos de coleta de dados necessários para que o pesquisador tivesse recursos suficientes para alcançar os objetivos elencados anteriormente.

A observação é um processo que está presente em muitas situações do nosso cotidiano. Dentro do contexto escolar, nos deparamos a todo o momento utilizando desse recurso para selecionar e identificar determinados aspectos da realidade observada.

Entretanto, para que a observação se torne confiável como um método científico é necessário, conforme afirmam Lüdke e André, que

a observação precisa ser antes de tudo controlada e sistemática. Isso implica a existência de um planejamento cuidadoso do trabalho e uma preparação rigorosa do observador (LÜDKE; ANDRÉ, 1986, p. 25).

De acordo com a finalidade e a forma como é executada, a observação pode assumir diferentes configurações, e, nesta pesquisa, conforme a classificação de Lakatos e Marconi (1988), foi evidenciada a observação participante. Esse tipo de observação ocorre quando o observador, deliberadamente, envolve-se e se deixa envolver com o objeto da pesquisa, passando a fazer parte dele.

De todo modo, em qualquer das modalidades, a observação deve ser atenta; exata e completa; precisa; sucessiva e metódica.

A respeito da entrevista pode-se dizer que é “uma das principais técnicas de trabalho em quase todos os tipos de pesquisa utilizados nas ciências sociais” (LÜDKE e ANDRÉ, 1986, p. 33) e consiste numa conversa orientada para um objetivo definido.

Para o preparo e realização de uma entrevista, deve-se adotar alguns critérios, tais como:

1. Planejar a entrevista, delineando cuidadosamente o(s) objetivo(s) a ser (em) alcançado(s) ;
2. Obter, sempre que possível algum conhecimento prévio acerca do entrevistado;
3. Marcar com antecedência o local e o horário da entrevista; qualquer transtorno poderá comprometer os resultados da pesquisa;
4. Criar condições, isto é, uma situação discreta, para a entrevista, pois será mais fácil obter informações espontâneas e confidenciais de uma pessoa isolada do que de uma pessoa acompanhada ou em grupo;
5. Escolher o entrevistado de acordo com sua familiaridade ou autoridade em relação ao assunto escolhido;
6. Fazer uma lista das questões, destacando as mais importantes;

7. Assegurar um número suficiente de entrevistados, o que dependerá da viabilidade da informação a ser obtida (CERVO, 2007, p. 3-4).

Nesta pesquisa, o PPP foi documento norteador de informações importantes decorrentes da realidade da escola investigada e, com isso, trouxe elementos essenciais para o entendimento de evidências características do contexto escolar. “A análise documental busca identificar informações factuais aos documentos a partir de questões ou hipóteses de interesse” (CAULLEY, 1981 apud LÜDKE; ANDRÉ, 1986, p. 38).

Segundo Lüdke e André,

Os documentos constituem também uma fonte poderosa de onde podem ser retiradas evidências que fundamentem afirmações e declarações do pesquisador. Representam ainda uma fonte “natural” de informação. Não são apenas uma fonte de informação contextualizada, mas surgem num determinado contexto e fornecem informações sobre esse mesmo contexto (LÜDKE; ANDRÉ, 1986, p. 39) .

Nesse sentido, visto como documento norteador do trabalho pedagógico coletivo, o PPP da escola representa uma rica fonte de dados que podem levar o investigador a complementar as informações que foram obtidas por outras técnicas de coleta de dados.

2.5 Coleta de dados: algumas reflexões

Tendo em vista a demanda de atividades realizadas na escola no período da coleta de dados, decorrentes do início do ano letivo de 2013, foi observado que os sujeitos dessa pesquisa estavam envolvidos em diferentes ações que promoviam, de forma organizada e coletiva, o trabalho pedagógico da escola. Com isso, surgiu um fator dificultador: o espaço/tempo para realizar as entrevistas propostas.

Contudo, também ficou evidenciado que os segmentos que fazem parte do público alvo desta pesquisa estavam envolvidos e preocupados com o que acontece no desenvolvimento do trabalho pedagógico coletivo.

A princípio, foram convidadas sete pessoas para serem entrevistadas e, no entanto, após mais da metade do tempo destinado à coleta de dados,

foram realizadas apenas entrevistas com a coordenadora pedagógica e dois professores regentes.

Por conseguinte, houve a necessidade de se fazer uma reestruturação nas entrevistas propostas anteriormente, por causa da indisponibilidade de tempo que as atividades pedagógico-administrativas estavam detendo de todos os segmentos nesse período inicial do ano letivo.

Inicialmente, foi entregue a cada entrevistado uma lista de tópicos geradores das perguntas que seriam realizadas nas entrevistas para que pudesse ter conhecimento do que seria abordado e, com isso, ganhasse tempo quando estivesse frente a frente para fazer as abordagens e realizar a entrevista propriamente dita. Então, foi respeitado o tempo que cada um poderia dispor para responder, posteriormente, as perguntas pretendidas.

As entrevistas aconteceram no interior da escola, onde foi possível dispor da sala da direção, na entrevista com a diretora e, posteriormente, com a vice. As demais entrevistas, com os professores regentes, na sala de coordenação pedagógica, no dia da Coordenação Individual (CI), período onde os professores coordenam em outras dependências dentro ou fora da escola ou participam de cursos de formação.

Assim, foi possível dispor de ambiente propício para realizar de forma tranquila o trabalho proposto, apesar do pouco tempo disponibilizado pelos entrevistados, como também, ser a escola um ambiente em constante processo de movimento, com a possibilidade de muitas interrupções.

O termo de consentimento livre e esclarecido (Apêndices B) foi apresentado para a direção da escola e para os profissionais convidados a participarem da entrevista, ou seja, todos os sujeitos envolvidos estavam cientes de sua participação no projeto de pesquisa cujo tema é Trabalho Pedagógico Coletivo e tem como problema de pesquisa a questão: Em que medida gestão e coordenação pedagógica se mostram articuladas no que diz respeito ao desenvolvimento do trabalho pedagógico coletivo e na identificação dos desafios que surgem no decorrer desse processo na instituição de ensino?

Foi apresentado à direção da escola o termo de ciência da instituição (Apêndice A), onde o diretor da instituição de ensino declara ter sido informado pelo pesquisador a respeito dos riscos, benefícios e confidencialidade da pesquisa a ser

feita com os profissionais que utilizam o espaço/tempo da coordenação pedagógica da escola, tais como: gestores, professores e coordenadores.

3 REFLETINDO SOBRE OS DADOS LEVANTADOS

Inicialmente, as entrevistas seriam realizadas com um público alvo de oito pessoas, sendo cinco professores regentes, diretora e vice-diretora e uma coordenadora pedagógica. Uma professora ficou impossibilitada de concluir a entrevista e, com isso, os dados foram fechados com o público de sete pessoas e todas do sexo feminino.

Contudo, apesar do ocorrido, não houve a necessidade em substituir ou buscar outro sujeito de pesquisa, tendo em vista que os dados levantados foram suficientes para alavancar e promover a análise pretendida.

Toda a equipe entrevistada é formada em pedagogia e todos trabalham na SEEDF entre 18 e 27 anos.

Nesta fase específica, foi construído um roteiro das respostas que foram dadas pelos entrevistados e uma tabela mostrando as respostas de cada segmento.

Entretanto, fez-se necessária a retomada dos objetivos desta pesquisa para que a análise pudesse atender ao anseio em se estabelecer em que medida gestão e coordenação pedagógica se mostram articuladas no que diz respeito ao desenvolvimento do trabalho pedagógico coletivo e na identificação dos desafios que surgem no decorrer desse processo na instituição de ensino escolhida para esse fim.

Para isso, foram destacados os questionamentos das entrevistas que visavam o entendimento e esclarecimentos dos seguintes objetivos:

- a) Identificar, a partir do Projeto Político Pedagógico da escola, como estão organizados os tempos-espacos para desenvolvimento do trabalho coletivo, mediados pela ação dos gestores e coordenação;
- b) Identificar os mecanismos de articulação entre gestão e coordenação na promoção do trabalho pedagógico coletivo;
- c) Conhecer que concepção a gestão da escola tem sobre o papel da coordenação pedagógica no desenvolvimento do trabalho pedagógico coletivo.
- d) Identificar prováveis situações que afetam o desenvolvimento do trabalho.

Quanto à participação dos professores nas decisões coletivas da escola, 100% dos entrevistados consideraram sua participação de boa a muito boa e costumaram emitir suas opiniões de forma a colaborar e influenciar de forma positiva, participativa e atuante nas decisões do coletivo, principalmente no que se refere ao desenvolvimento da aprendizagem dos alunos.

Além disso, uma das entrevistadas afirmou: “Sempre agi conforme faço ressoar o meu discurso de que espaço coletivo é de formação continuada e que deve estar aberto a aprender” (Professora 1). Essa afirmação vai ao encontro ao fato do tempo/espaço da coordenação pedagógica ser considerado um lugar privilegiado de resgate do coletivo, principalmente no que se refere ao estabelecimento de estratégias de discussão e construção de novos conhecimentos de seu colegiado através de estratégias voltadas para a formação continuada.

A respeito da formação continuada, Freire nos dá contribuição valiosa quando coloca que “não acreditamos em curso de formação de verão, queremos programas de discussão da prática, em grupos de formação permanente, que desocultam a teoria de dentro da prática” (FREIRE, 2000 apud MEDEL, 2008, p. 37-39). Ou seja, dentro desse contexto, esse espaço deve ser considerado por todos aqueles que o frequentam como representação do desenvolvimento coletivo do pedagógico da escola, levando em conta que quanto mais se desenvolve dentro do contexto escolar a reflexão e avaliação da prática pedagógica, melhor será o ensino oferecido a quem de direito.

As gestoras da escola, diretora e vice, consideraram sua participação no espaço da coordenação pedagógica muito boa e a frequentam diariamente, inteirando-se e participando de tudo que acontece na escola. As mesmas entendem esse espaço “como ferramenta fundamental ao fortalecimento de práticas coletivas [...], mantendo-se informadas e deixando sua contribuição”.

Fica evidenciado que mesmo há pouco tempo à frente da direção da escola, a equipe gestora demonstra interesse em participar e proporcionar ao grupo, no espaço da coordenação pedagógica, momentos de reflexão, estudos e avaliação do trabalho pedagógico coletivo desenvolvido até então.

Isso implica dizer que também é nesse espaço que o PPP da escola deve ser apreciado, discutido, analisado e avaliado por todos os segmentos que compõem a instituição de ensino.

Em relação à escola pesquisada, quando perguntado às entrevistadas se conheciam o PPP da escola, a resposta foi sim, inclusive a maioria ajudou a construí-lo, participando dos momentos de planejamento, análise, avaliação e redirecionamento das metas/estratégias voltadas para o desenvolvimento da aprendizagem da clientela atendida pela comunidade escolar. Inclusive, a diretora, vice-diretora e coordenadora entrevistadas fizeram parte desse processo, o que nos remete ao fato de que, de acordo com Souza et al,

o plano adquire vida e significado para além da mera exigência burocrática. Converte-se no porto seguro para onde sempre podemos olhar e nos ancorarmos quando formos sobressaltados pelas dúvidas, pelas angústias, mas também pelas oportunidades, pela esperança e pelo desafio de realizar aquilo que, enquanto educadores, nos tornemos responsáveis: a formação humana em sua dimensão histórico-cultural (SOUZA et al, 2005, p. 44).

Retomar, redirecionar, compreender e avaliar são objetivos que fazem parte da premissa de que todos os segmentos que compõem a comunidade escolar tenham consciência e entendam sua importância diante do desafio de se saberem e se compreenderem responsáveis pelo desenvolvimento de metas educativas que promovam uma educação de qualidade para aqueles a que elas se destinam: os alunos.

Quando questionados sobre o entendimento do que era trabalho pedagógico coletivo, as respostas das professoras, diretora, vice-diretora e coordenadora foram, em sua maioria, convergente. Ou seja, elas entendem o que significa (e a importância) constituir no espaço da coordenação pedagógica a reflexão voltada para a construção de um trabalho sólido e direcionado para o desenvolvimento de aprendizagens significativas à clientela atendida: "É o trabalho discutido, realizado, avaliado e planejado pela equipe de funcionários, comunidade e pelo conselho escolar por meio dos diferentes tempos-espços de deliberação existentes e promovidos na escola" (Vice); "É o dividir responsabilidades, todos juntos em busca de um mesmo objetivo: a promoção de uma educação de qualidade para a comunidade escolar atendida, respeitando sua diversidade e características" (Coordenadora).

Diante dessas respostas, é possível vislumbrar que a equipe da escola pesquisada vem, dentro do espaço da coordenação pedagógica, construindo sua identidade de trabalho pedagógico coletivo colaborativo.

A maioria das professoras afirmou que o espaço da coordenação pedagógica da escola proporciona a discussão sobre os vários assuntos destinados ao planejamento e avaliação das ações voltadas para o trabalho pedagógico coletivo.

Para as professoras, o planejamento e avaliação de todo o processo de ensino contam com a presença constante da equipe gestora e coordenação:

a coordenação pedagógica e a direção veem se dedicando a manter o grupo planejando e avaliando todas as ações com datas prévias e com pontualidade. Não existem projetos estanques e nem ações individuais para a autopromoção entre docentes (PROFESSORA).

“Envolver os diversos segmentos na elaboração e no acompanhamento do projeto pedagógico constitui um grande desafio para a construção da gestão democrática e participativa” (BRASIL, 2004, p. 24).

A equipe diretiva da escola assumiu em setembro de 2012 e, desde então, vem tentando solidificar o trabalho proposto em seu plano de ação, principalmente no que diz respeito a priorizar o desenvolvimento do trabalho pedagógico.

Segundo a Professora D, “colocam em primeiro lugar o pedagógico da escola e proporcionam materiais e estratégias para que isso aconteça.” Neste caso, percebe-se claramente a intenção da equipe em dividir e promover junto ao grupo um trabalho de parceria e troca, onde todos possam se sentir importantes e pertencentes ao processo educativo.

Para Vasconcelos,

superar a fragmentação do trabalho, lutar contra as relações autoritárias, que levam a comportamentos passivos, inércia, comodismo, medo de reações, afastando do novo. É preciso buscar a gestão transparente e participativa, visando criar condições para que a escola possa cumprir seu papel e os seus professores promoverem a aprendizagem efetiva dos alunos, tendo com referência a educação libertadora (VASCONCELOS, 2007, p.60).

Ou seja, a equipe vem demonstrando que o mais importante, além da busca por uma gestão transparente e participativa, é fazer os profissionais promoverem diretamente a aprendizagem dos alunos, os professores, atores e participarem da elaboração, discussão, análise e avaliação do processo educativo. “Os gestores tem

se esforçado em manter o grupo trabalhando junto e demonstram claramente suas intenções e pretensões”, afirma a Professora C.

Contudo, apesar da coerência e da realidade apresentada, de acordo com o entendimento das entrevistadas, alguns fatores também interferem no desenvolvimento dessa prática, que vem de encontro com um quadro que é frequente nas escolas públicas do DF.

Quadro 1: Situações que interferem no trabalho pedagógico coletivo:

Sujeito	Situação que interfere no trabalho pedagógico coletivo
Professora A	* Equipe gestora voltada mais p/ questões burocráticas administrativas; * Falta de coordenador (este em substituição de prof. Regente).
Professora B	*Atestado médico: a falta de professor para substituir um outro quando impossibilitado por motivo de doença, o que acaba levando o gestor ou o coordenador para sala de aula.
Professora C	* Existe a minoria que é menos envolvida com a questão do aluno como um ser único, com todos os direitos e deveres e passa a não se dedicar à causa do grupo quanto à excelência em educação e dedica-se mais a interesses próprios ou pessoais.
Professora D	*O desvio de função dos coordenadores que são obrigados a suprir carências de professores em sala, provocando uma quebra de trabalho.
Diretora e Vice	* Ausência de profs. na coordenação (LTS, abonos, TRE's); * Substituição de prof, realizada pelo coordenador;
Coordenadora	*Atividades de caráter administrativo que se sobrepõem ao pedagógico; *Inexistência do Supervisor pedagógico que assuma de fato e de direito os encaminhamentos pedagógicos; *Substituição pelo coordenador a LTS de professor regente; *Pouca participação da família na promoção de uma educação de qualidade.

FONTE: Organização Ana Cláudia Ferraz Bonfim, 2013.

De acordo com o quadro apresentado acima, os fatores que interferem para o bom desenvolvimento do trabalho pedagógico da escola, na sua maioria, independem da vontade dos gestores, do coordenador pedagógico e da comunidade escolar em geral. São situações de caráter administrativo que se sobrepõem ao pedagógico.

No caso da escola investigada, a substituição do coordenador pedagógico a professores de LTS, abonos etc. vem ao encontro da angústia do professor regente em não contar com a figura daquele para auxiliá-lo, acompanhá-lo, conduzi-lo e orientá-lo tanto em relação ao desenvolvimento do trabalho pedagógico da escola quanto em reação a sua prática em sala de aula.

Além da substituição feita pelo coordenador, outro fator evidenciado na maioria das respostas está na sobreposição dos afazeres administrativos ao pedagógico.

A ausência do supervisor pedagógico foi mencionada em algumas respostas. Contudo, à época das entrevistas, a escola recebeu a autorização da Secretaria de Estado de Educação do DF para sua nomeação. Ou seja, a equipe gestora pode contar com mais essa função, que é de extrema importância para o desenvolvimento e encaminhamento das questões relacionadas ao pedagógico.

Pensar na melhoria da qualidade de ensino da escola pesquisada, consiste em, de acordo com as sugestões dadas pelos sujeitos entrevistados, um trabalho redirecionado e voltado para a prática do coletivo. Todos unidos em prol da promoção de uma educação cidadã, num processo das relações sociais que delineiam as condições e a materialização das políticas públicas.

Portanto, é fundamental não perder de vista que o processo educativo é mediado pelo contexto sociocultural, pelas condições em que se efetiva o ensino-aprendizagem, pelos aspectos organizacionais e, conseqüentemente, pela dinâmica com que se constrói o projeto político-pedagógico e se materializam os processos de organização e gestão da educação básica (DOURADO, 2007, p. 922).

Quadro 2: Sugestões para melhoria da qualidade do ensino

Sujeito	Sugestões
Professora A	*A equipe gestora tem que ter a sensibilidade e o compromisso de não deixar o momento coletivo se esvaziar ou deixar de acontecer, quando o coordenador tiver que substituir em sala de aula.
Professora B	*Direção e coordenação não substituir professor de LTS.
Professora C	*Continuar avaliando, redirecionando e principalmente trazendo a comunidade para a escola, para que todos conheçam o que é feito, como é feito, por que é feito daquele ou desse jeito, o dia-a-dia da escola. Conhecendo melhor poderão ajudar seus filhos, compreender os professores e também cobrar o serviço que eles acham justo que seja prestado à comunidade.
Professora D	*Sugere mais momentos em que todos os segmentos estejam juntos, planejando estratégias de atuação.

Sujeito	Sugestões
Diretora e Vice	<ul style="list-style-type: none"> * Para a ausência de professores na coordenação (LTS, Abonos, TRE's) e substituição de professores pelo coordenador, buscar o auxílio das demais instâncias (CRET/SEDF); * Apatia de alguns diante das atividades propostas. Buscar envolvê-los e sensibilizá-los ao trabalho a ser desenvolvido; * Procurar traçar, justamente com o grupo, as metas e estratégias a serem alcançadas num determinado espaço de tempo, redefinindo-as constantemente; * Explicitar a natureza das funções e a interdependência entre elas em relação à OTP; * Retomar as atividades administrativas, reorganizando tarefas e prevendo tempos de execução; * Construir outras estratégias que possibilitem despertar na comunidade mais interesse em participar.
Coordenadora	*Utilização de estratégias junto a comunidade escolar para viabilizar o PPP da escola.

FONTE: Organização Ana Cláudia Ferraz Bonfim, 2013.

Para a maioria dos professores entrevistados, a equipe gestora deve buscar meios para, quando o coordenador pedagógico tiver que se ausentar do espaço/tempo destinado ao planejamento, reflexão, discussão e avaliação do trabalho pedagógico da escola em prol de substituição ao professor de LTS, dar continuidade ao trabalho coletivo, não deixando que esse espaço se esvazie ou perca sua essência.

Isso implica dizer que professores, gestores e coordenador sabem exatamente o que fazer para minimizar as questões que afetam diretamente o trabalho pedagógico da escola. No entanto, vários são os entraves que dificultam os encaminhamentos que são necessários para que isso ocorra. Geralmente, a escola fica impossibilitada de organizar seu trabalho por entender que precisam contar com as autoridades competentes e políticas públicas para isso.

Ou seja, o que tange a gestão da (e na) escola pública, é perceptível que canais de participação no processo de tomadas de decisão estão abertos, devendo, entretanto, a escola criar estratégias que garantam sua autonomia e qualidade participativa.

É necessário que todos os segmentos que constituem o coletivo da escola, principalmente os pais, possam participar de forma efetiva das decisões e planejamento de estratégias para que com isso, tenham autonomia para acompanhar, avaliar e contribuir com o trabalho da escola.

A equipe gestora destaca que vem, diante das necessidades encontradas, criando estratégias que possibilitem o envolvimento dos vários segmentos em prol do trabalho coletivo.

O Projeto Político Pedagógico da escola, citado na fala da coordenadora como facilitador do processo de melhoria da qualidade de ensino, vem ao encontro da necessidade de viabilizar o envolvimento dos vários segmentos que são a voz que conduz todas as vertentes direcionadas para o desenvolvimento de uma educação de qualidade à comunidade escolar atendida.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao concluir esta pesquisa, é possível acrescentar algumas situações que no início não foram evidenciadas e que, a partir desse momento, farão muita diferença nos encaminhamentos pedagógicos da instituição de ensino pesquisada.

Primeiramente, vale ressaltar que a equipe gestora, diretora e vice, assumiram suas funções há mais ou menos um semestre (setembro de 2012), e é possível constatar que ainda estão tomando “pé” da realidade e das necessidades administrativas e pedagógicas da escola. Entendendo que por mais visão pedagógica que a equipe gestora apresente, as questões administrativas fazem com que essas se afastem do espaço/tempo destinados aos encaminhamentos pedagógicos da escola.

Outro fato relevante é que, no ano de 2011, a escola perdeu o direito ao cargo de supervisor pedagógico, ficando a direção composta apenas pelos cargos de diretor, vice-diretor e chefe de secretaria. Contudo, essa situação mudou. No início do ano letivo, foi dada a escola a oportunidade de retomar um cargo de supervisor e houve consenso que o pedagógico teria prioridade, tendo em vista que é do entendimento de todos que a identidade de uma escola depende, principalmente, dos encaminhamentos pedagógicos determinados pelo PPP construído pelo coletivo da escola.

Em relação ao PPP da escola pesquisada, foi possível constatar que, em alguns momentos, esse documento se fez presente nas discussões, reflexões, análises e avaliação do trabalho pedagógico. Porém, o mesmo, após as eleições para gestores de 2012, passou por um processo de reavaliação e, com isso, a equipe gestora buscou novos encaminhamentos e estratégias junto aos segmentos que fazem parte desse processo: pais, professores, alunos, auxiliares em educação, coordenadores e demais. Com isso, a proposta é redirecioná-lo e torná-lo, dentro da gestão democrática, um documento que seja de fato e de direito, a identidade do estabelecimento de ensino em questão.

Para essa efetivação, a direção, entre o final do ano letivo de 2012 (dias 10 e 11/12) e início do ano letivo de 2013, foram promovidos três encontros voltados para esse fim, destacando que um deles foi o “Dia temático”, voltado para avaliação institucional, ocorrido em 20 de março – conforme calendário escolar de 2013.

Com esse intuito, vale ressaltar que o grupo de profissionais da escola investigada, principalmente os que estão diretamente ligados ao espaço destinado ao trabalho pedagógico coletivo, diretora e vice, supervisora pedagógica, professores e coordenadores, estava, dentro das possibilidades apresentadas, tentando estabelecer um ambiente voltado para a construção de estratégias e metas que direcionassem o trabalho para o desenvolvimento de uma educação de qualidade para os alunos atendidos.

Essa discussão se fez necessária em todos os momentos destinados a esse fim, tendo em vista que a escola é inclusiva e atende alunos com diferentes necessidades especiais e de aprendizagem.

Retomando os objetivos desse trabalho de pesquisa, através de observações e entrevistas e diante do que foi colocado por esta pesquisadora, é notório afirmar que muito precisa ser feito para que gestão e coordenação consigam, diante da necessidade, promover no espaço/tempo da coordenação o planejamento de ações pedagógicas voltadas para o trabalho pedagógico coletivo.

Pode-se tomar como ponto de partida, e levando em consideração o fato do pouco tempo da equipe gestora à frente dos encaminhamentos administrativos e pedagógicos da escola, algumas sugestões que, de acordo com a pesquisa realizada, poderão intervir de forma positiva nos encaminhamentos voltados para o desenvolvimento do trabalho pedagógico coletivo da escola e também como fatores facilitadores que envolverão gestão e coordenação na articulação desse trabalho:

- 1) O espaço da Coordenação Pedagógica deve ser considerado por todos aqueles que o frequentam como representação do desenvolvimento coletivo do pedagógico da escola em prol de uma prática voltada para o desenvolvimento de ações que estabeleçam as metas e estratégias que consolidem o trabalho da escola, ou seja, sua identidade;
- 2) Refletir, analisar e estabelecer prioridades para a retomada do PPP da escola por todos os segmentos que representam a comunidade escolar: gestores, coordenadores, professores, pais, alunos, auxiliares e demais funcionários da escola - desenvolvimento de ações educativas que promovam uma educação de qualidade e que atendam os interesses da comunidade escolar em questão através da otimização do espaço/tempo da coordenação pedagógica. Diante da realidade investigada, entendo que o grupo já vem, semanalmente, trazendo muitas estratégias voltadas

para esse fim e também, para a formação continuada de vários dos segmentos que constituem a comunidade escolar, principalmente: professores, auxiliares em educação, orientadora educacional e outros;

- 3) Esclarecer, através de encontros e reuniões (direção, pais e professores; espaço das coletivas e etc.) para a comunidade escolar a natureza das funções administrativas e pedagógicas e a interdependência entre elas em relação à organização do trabalho pedagógico reorganizando tarefas e prevendo tempos de execução;
- 4) Construir estratégias que possibilitem despertar na comunidade mais interesse em participar de ações voltadas para o desenvolvimento do trabalho pedagógico coletivo (eventos culturais, festividades voltadas para as datas do Calendário escolar, reuniões de pais, mestres, alunos e comunidade etc.);
- 5) Evitar o desvio de função dos coordenadores, principalmente quando são obrigados a suprir carências de professores em licença médica, provocando uma quebra de trabalho e acompanhamento pedagógico junto ao professor no espaço da coordenação pedagógica;
- 6) Buscar junto aos órgãos públicos (SEE/DF e outros) alternativas que possibilitem o cumprimento da questão anterior;
- 7) Organização e planejamento semanal entre gestão e coordenação de ações e estratégias voltadas para o desenvolvimento e otimização do espaço/tempo da coordenação pedagógica enquanto espaço de formação, construção, análise, reflexão e avaliação do trabalho pedagógico coletivo da escola.

Ou seja, muitas são as possibilidades que permeiam e direcionam gestores e coordenadores dentro da escola na articulação e encaminhamentos de estratégias que viabilizam o desenvolvimento do trabalho pedagógico coletivo.

Portanto, é necessária a retomada de estudos na escola pesquisada diante do tema gestão e coordenação articuladas para a promoção do trabalho pedagógico coletivo da escola, levando em consideração que a equipe gestora que hoje está à frente dos trabalhos se constituiu há pouco tempo como também, as professoras coordenadoras que foram escolhidas no início do ano letivo de 2013.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. **Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996**. Brasília: presidência da República, Casa Civil, 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm. Acesso em: 05 abr. 2012.
- BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. **Conselho Escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor**. Brasília: DF, 2004.
- CERVO, A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson, 2007.
- DAMIANI, M. F. **Entendendo o trabalho colaborativo em educação e revelando seus benefícios**. *Educar*, Curitiba, n. 31, p. 213-230, 2008. Editora UFPR. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/er/n31a13.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2012.
- DOURADO, L. F. **Políticas e Gestão da Educação no Brasil: limites e perspectivas**. *Educação e Sociedade*, Campinas, SP, vol. 28, n. 100 - Especial p. 921-946, out. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/es/v28n100/a1428100.pdf>. Acesso em: 22 mai. 2012.
- FRANCO, M. A. S. Coordenação pedagógica: uma práxis em busca de sua identidade. **Revista Múltiplas Leituras**, v. 1, n. 1, p. 117-131, jan. / jun. 2008.
- FUSARI, J. C. A Construção da Proposta Educacional e do Trabalho Coletivo na Unidade Escolar. **Série Idéias**, São Paulo, FDE, n. 16, p. 69-77, 1993. Disponível em: http://www.cрмаiocovas.sp.gov.br/pdf/ideias_16_p069-77_c.pdf. Acessos em: 17 set. 2012.
- GONZÁLEZ REY, F. L. **Pesquisa qualitativa em psicologia: caminhos e desafios**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1988.
- LIBANÊO, J. C. **Organização e gestão da escola: Teoria e Prática**. Goiás, GO: Alternativa, 1996.
- LÜCK, H. et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 5 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.
- LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.
- MEDEL, C. R. M. A. de. **Projeto Político-Pedagógico: construção e elaboração na escola**. Campinas, SP: Autores Associados, 2008.
- OLIVEIRA, J. F. et al. Gestão escolar democrática: definições, princípios e mecanismos de implementação. In: Ministério da Educação (MEC/SEB). *Curso de especialização em gestão escolar*. Sala ambiente Políticas e gestão na educação. Disponível em <http://escoladegestores.mec.gov.br/site/4-sala_politica_gestao_escolar/pdf/texto2_1.pdf>. Acesso em 22 de Mai 2012.

ORSOLON, L. A. M. O coordenador/formador como um dos agentes de transformação da/na escola. In: PLACCO, V. M. N. de S.; ALMEIDA, L. R. de (org.). **O coordenador pedagógico e o espaço de mudança**. São Paulo: Edições Loyola, 2010. Cap. 2, p. 17-26.

SOUZA, A. R. de et al. **Planejamento e Trabalho Coletivo**. Curitiba: UFPR. 2005. Disponível em: http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/sem_pedagogica/fev_2010/planejamento_trabalho_coletivo.pdf. Acesso em: 28 ago. 2012.

PIMENTA, S. G. Questões sobre a organização do trabalho na escola. **Série Ideias**, São Paulo, v.16, p. 78-83, 1993.

RIBEIRO, S. S., SANTOS, S. A. dos. **O trabalho coletivo na rotina escolar e construção do projeto político-pedagógico**. Curitiba: UEL, 2007. Disponível em: <http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/638-4.pdf>. Acessos em: 20 out. 2012.

VASCONCELOS, C. dos S. **A coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. 8. ed. São Paulo: Libertad, 2007.

VEIGA, I. P. A. **Projeto Político-Pedagógico da escola: uma construção coletiva**. Campinas, SP: Papirus, 2004.

VILLAS-BOAS, B. M. de F.; SOARES, S. L. **Bases pedagógicas do trabalho escolar**. Brasília: Universidade de Brasília, 2007. Disponível em: <http://www.fe.unb.br/graduacao/online/modulos-ped-ead-acre/modulo-1/bases-pedagogicas-do-trabalho-escolar>. Acesso em: 11 abr. 2012.

APÊNDICE A – TERMO DE CIÊNCIA DA INSTITUIÇÃO

Eu, _____, RG n.º _____, matrícula SEEDF n.º _____, diretor(a) do (nome da escola), sito à _____ Brasília/ DF – (CEP), declaro ter sido informado pelo(a) pesquisador(a) **ANA CLÁUDIA FERRAZ BONFIM** a respeito dos riscos, benefícios e confidencialidade da pesquisa a ser feita com (anotar quem são os sujeitos da pesquisa) desta escola, cujo título é Trabalho Pedagógico Coletivo .

Também estou ciente e autorizo a observar reuniões pedagógicas, analisar e conhecer o Projeto Político Pedagógico da Escola, como também, dispor de espaços e profissionais em educação para a realização de entrevistas, caso os mesmos autorizem, mediante a publicação e divulgação dos resultados, por meio digital e/ou impresso, que omitirão todas as informações que permitam identificar quaisquer dos profissionais deste estabelecimento de ensino.

Brasília, _____ de _____ de 2012.

Assinatura do participante

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, _____, RG n.º _____, declaro ter sido informada pela pesquisadora **Ana Cláudia Ferraz Bonfim** a respeito dos riscos, benefícios e confidencialidade da entrevista e fornecida para a pesquisa **Trabalho Pedagógico Coletivo** – Problema de pesquisa: Em que medida gestão e coordenação pedagógica se mostram articuladas no que diz respeito ao desenvolvimento do trabalho pedagógico coletivo e na identificação dos desafios que surgem no decorrer desse processo na instituição de ensino?

Também participo voluntariamente ciente de que a publicação e divulgação dos resultados, por meio digital e/ou presencial, nas quais serão omitidas todas as informações que permitam identificar-me, contribuirá para a compreensão do fenômeno estudado e produção de conhecimento científico.

Brasília, _____ de _____ de 2012

Assinatura do participante

Esclarecimentos a respeito da pesquisa:

- Justificativas e objetivos.
- Descrição do método utilizado e métodos alternativos existentes.
- Desconfortos e riscos associados.
- Benefícios esperados (para o voluntário e comunidade).
- Garantia de confidencialidade das informações geradas e a privacidade da pesquisa.
- Participação voluntária e possibilidade de retirada do consentimento a qualquer tempo, sem prejuízo na relação com o pesquisador ou com a instituição.
- Conduta para sanar eventuais dúvidas acerca dos procedimentos, riscos, benefícios e outros assuntos relacionados com a pesquisa.

- Recebimento de cópia deste termo.

Contatos:

Pesquisadora responsável: Ana Cláudia Ferraz

Bonfim/anacfbonfim@yahoo.com.br/(61)81523953

Orientadora: Prof^a. Dra. Jeane Medeiros Silva.

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM PROFESSORES

- a) Qual sua formação acadêmica/cursos específicos?
- b) Quanto tempo atua na Secretaria de Educação do Distrito Federal
- c) Quanto tempo atua na Escola Classe 16?
- d) Em que série/ano você costuma atuar em regência de classe e porque essa preferência?
- e) Como você avalia sua participação nas decisões coletivas da escola? Justifique sua resposta.
- f) Você conhece o Projeto Político Pedagógico da Escola Classe 16
- g) Você chegou a participar de algum planejamento da Coordenação/Direção voltado para avaliação ou encaminhamentos relacionados ao PPP da EC 16? Como ocorreu?
- h) O que é Trabalho Pedagógico Coletivo para você?
- i) Como você avalia o trabalho pedagógico coletivo em sua escola?
- j) O espaço da Coordenação Pedagógica de sua escola proporciona a discussão sobre os vários assuntos destinados ao planejamento e avaliação das ações voltadas para o trabalho Pedagógico Coletivo ? Explique.
- k) Como você avalia a participação dos gestores da escola no espaço destinado aos encaminhamentos voltados para o trabalho coletivo? Justifique.
- l) Você identificaria algumas situações que interferem no desenvolvimento do trabalho pedagógico coletivo da escola?
- m) O que você sugere que seja feito para melhorar a situação atual de sua escola para que o trabalho pedagógico coletivo seja de fato e de direito uma iniciativa voltada para sucesso do trabalho de “TODOS” os segmentos?

APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM COORDENADOR

- a) Qual sua formação acadêmica/cursos específicos?
- b) Quanto tempo atua na Secretaria de Educação do Distrito Federal?
- c) Quanto tempo atua na Escola Classe 16 como Coordenador Pedagógico?
- d) Você se encontra nessa função por vontade própria ou por escolha do grupo de professores da escola?
- e) Você já atuou como Coordenadora em outra ocasião e como foi essa experiência?
- f) Como você avalia sua participação na organização e planejamento voltados para as decisões coletivas da escola? Justifique.
- g) Você conhece o Projeto Político Pedagógico da Escola em que atua?
- h) Você chegou a participar de algum planejamento junto à Direção da escola voltado para avaliação ou encaminhamentos relacionados ao PPP?
- i) Você costuma discutir/analisar/avaliar/planejar com a equipe gestora sobre os assuntos que serão tratados no espaço da Coordenação Pedagógica?
- j) Se a resposta anterior for positiva, com que frequência ocorre?
- k) O que é trabalho pedagógico coletivo para você?
- l) Como você ajuda a promover o trabalho pedagógico coletivo em sua escola?
- m) Você identificaria algumas situações que interferem no desenvolvimento do trabalho pedagógico coletivo da escola?
- n) O que você sugere que seja feito para melhorar a situação atual de sua escola para que o trabalho pedagógico coletivo seja de fato e de direito uma iniciativa voltada para sucesso do trabalho de “TODOS” os segmentos?

APÊNDICE E – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM DIRETORA E VICE-DIRETORA

- a) Qual sua formação acadêmica/cursos específicos?
- b) Quanto tempo atua na Secretaria de Educação do Distrito Federal?
- c) Quanto tempo atua na Escola Classe 16?
- d) Você já ocupou cargos de chefia em outras ocasiões? Qual(is)?
- e) Como você avalia sua participação no espaço da coordenação pedagógica da escola? Justifique.
- f) Quantas vezes por semana você costuma frequentar a sala de Coordenação Pedagógica de sua escola?
- g) Com quê frequência você acha importante promover com os funcionários da escola alguma discussão e/ou avaliação sobre o PPP da escola? Justifique.
- h) Você costuma acompanhar ou até mesma ajudar a planejar as ações que serão desenvolvidas no espaço da coordenação pedagógica junto ao coordenador pedagógico? Por quê?
- i) Isso acontece com que frequência: semanalmente, bimestralmente ou semestralmente? Justifique.
- j) Como é o seu relacionamento com os vários segmentos da escola em relação ao desenvolvimento e entendimento do que seja trabalho pedagógico coletivo?
- k) O que é trabalho pedagógico coletivo para você?
- l) Como você avalia o trabalho pedagógico coletivo em sua escola? Por quê?
- m) O que você costuma fazer para que o grupo da escola esteja motivado e consciente de sua importância para o desenvolvimento do trabalho pedagógico coletivo da escola?
- m) Você identificaria algumas situações que interferem no desenvolvimento do trabalho pedagógico coletivo da escola?
- o) O que você, enquanto gestor (a), pretende fazer para resolver os aspectos destacados anteriormente?
- p) O que você sugere que seja feito para melhorar a situação atual de sua escola para que o trabalho pedagógico coletivo seja de fato e de direito uma iniciativa voltada para sucesso do trabalho de “TODOS” os segmentos?