



**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 PAPEL DO COORDENADOR PEDAGÓGICO COMO  
MEDIADOR DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS E DO  
TRABALHO COLETIVO**

**KÊNIA ROBERTA VIEIRA**

**Brasília (DF)  
2015**

**KÊNIA ROBERTA VIEIRA**

**O PAPEL DO COORDENADOR PEDAGÓGICO COMO MEDIADOR  
DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS E DO TRABALHO 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 Doutora Otilia Maria A.N.A Dantas e do Professor Mestre. Marcos Paulo Barbosa.

# **TERMO DE APROVAÇÃO**

**KÊNIA ROBERTA VIEIRA**

## **O PAPEL DO COORDENADOR PEDAGÓGICO COMO MEDIADOR DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS E DO TRABALHO COLETIVO**

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

---

Professora-orientadora

Prof<sup>a</sup> Dra. Otília Maria Alves da Nóbrega Alberto Dantas

---

Tutor-orientador

Prof. Me. Marcos Paulo Barbosa

---

Examinador Externo

Prof. Me Marcos Alberto Dantas

Brasília, de dezembro de 2015

Para meus pais, filhos e meu grande amor,  
pela força e incentivo para elaboração desse trabalho.

## **AGRADECIMENTOS**

Realização de qualquer ação em nossas vidas é muito complexo, necessitamos de pessoas capazes de nos dar sentido à e por eles que caminho sempre em frente de maneira sólida e com futuro promissor.

Desde já agradeço a base sólida que tive dos meus pais Wagner e Nadir e pelo direcionamento e apoio em todos os momentos de minha vida.

Aos meus filhos Lucas, Cássia e Cecília que deram um objetivo maior em minha vida, fazendo com que eu crescesse tanto como pessoa como profissionalmente.

Para meu amor Alex que tanto me impulsionou para a conclusão desse trabalho e dando todo seu amor e carinho para a construção de uma vida juntos.

A todos os meus amigos que fizeram parte de cada momento da vida e que ajudaram na construção do meu ser.

E principalmente a Deus, por me permitir ter tanta felicidade e realizações em minha vida, sem minha fé por Ele nada disso seria possível.

## RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo de analisar as relações interpessoais no cotidiano escolar, tendo em vista que o este cotidiano tem que ser visto de forma empírica, não somente como coleta de dados, mas de forma substancial para determinação de variantes de problemas existentes e mecanismos para obtenção de resultados de crescimento do ensino aprendizagem. Para que esta tenha uma base mais sólida, foi necessário o estudo da subjetividade dos atores, cotidiano escolar, gestão democrática e papel do professor-coordenador como mediador das relações interpessoais, buscando a coletividade, desenvolvimento de atividades e principalmente na melhoria da qualidade de ensino. Esse estudo foi realizado em uma escola classe da rede pública do DF, na cidade satélite do Gama, diante de inúmeros acontecimentos e situações até mesmo atípicas ocorridas dentro da rede de ensino público do DF, uma escola que atende desde a Educação Infantil, Anos Iniciais, Classes Especiais até a Educação Integral. Foram analisados documentos, atas de coletivas, observações e principalmente a vivência como apoio à Direção, visão mais administrativa e ao mesmo tempo pedagógica.

**Palavras-chaves:** Relações Interpessoais, Cotidiano Escolar, Gestão Democrática, Coordenador Pedagógico.

## **Siglas e abreviaturas utilizadas**

BIA – Bloco Inicial de Alfabetização

BCN – Base Curricular Nacional Comum

DCN's – Diretrizes Curriculares Nacionais

DF – Distrito Federal

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

PNE – Plano Nacional de Educação

PPP – Projeto Político-Pedagógico

SEEDF – Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>8</b>
1.1. O problema.....	9
1.2. Objetivo geral .....	9
1.3. Objetivos específicos.....	9
1.4. Delimitação do estudo.....	10
1.5. Justificativa.....	11
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>12</b>
2.1. Sobre a subjetividade dos profissionais.....	18
2.2. Das relações de poder dentro da instituição e o cotidiano escolar.....	22
2.3. Contexto atual da escola em estudo .....	24
2.4. Gestão democrática, desafios, complexidade e subjetividade na atual cultura globalizada.....	27
2.5. Coordenador pedagógico como mediador das relações interpessoais .....	30
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>31</b>
3.1. O campo .....	32
3.2. Os instrumentos de coleta de dados.....	33
<b>4. TRATAMENTO DOS DADOS, ANÁLISE E RESULTADOS .....</b>	<b>36</b>
4.1. Professores.....	37
4.2. Equipe de apoio.....	38
4.3. Carreira assistência/servidores.....	40
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>42</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>44</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>47</b>



## **CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO**

### **1.1 O PROBLEMA**

Entender as fronteiras entre a mudança e o desenvolvimento requer um olhar sensível do pesquisador, subsidiado por um rigor teórico que lhe possibilite em meio à complexidade humana, suas relações interpessoais versus seu processo evolutivo. As discussões apresentadas neste estudo são decorrentes de uma pesquisa realizada em uma escola da rede pública que teve como objetivo analisar as relações interpessoais e sua influência no desenvolvimento do cotidiano escolar.

A subjetividade é apresentada como fator importante para entendimento dessas relações e mais, como esse entendimento pode influenciar positivamente ou negativamente nas atividades desenvolvidas no âmbito escolar e seus reflexos na coletividade.

O que mais tem acontecido atualmente nas instituições públicas de ensino do DF<sup>1</sup> - anos iniciais – são as interferências das relações interpessoais no desenvolvimento das atividades cotidianas e da construção do trabalho coletivo. Na sociedade atual e as inúmeras mudanças de ordem econômica, políticas, social e ideológica, a escola constantemente enfrenta desafios e faz com que estes comprometam a sua ação frente as exigências que surgem.

Torna-se necessário uma formação mais ampla dos profissionais que trabalham na instituição de ensino e terem a consciência que os alunos também necessitam de promover o desenvolvimento das capacidades de cada um, intensificando essa amplitude de conhecimento.

---

<sup>1</sup> Distrito Federal

Com a política atual de gestão democrática nas escolas públicas do DF onde todos os atores presentes na instituição devam partilhar conhecimentos para a concepção da coletividade e da melhoria do ensino.

Há tempos dentro das escolas sempre houve a figura do coordenador pedagógico para fazer essa ponte entre professores/direção, mas devido as intensas interferências das relações interpessoais, o papel do coordenador teve que ser mais extenso e buscando a cada dia uma abrangência maior de conceitos e teorias para melhoria dessas relações. Ao invés de somente fazer uma ponte entre professores/direção este ampliou sua capacidade, atuando também, como ponte entre pais/alunos/direção/professores, formando assim uma parceria.

## **1.2 OBJETIVO GERAL**

Compreender as relações interpessoais e suas possíveis interferências no cotidiano escolar.

## **1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Compreender a subjetividade como fator determinante nas relações interpessoais.

Analisar o papel do coordenador pedagógico como mediador das relações interpessoais.

#### **1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO**

A presente pesquisa foi delimitada ao espaço escolar de uma instituição pública do DF- a escola classe 15 do Gama. Foram analisados dados de questionários abertos, observações, relatos e a própria vivência dentro da instituição.

Já com relação à sua delimitação teórica, esta pesquisa fez uso de conceitos e estudos sobre a psicanálise e a educação; e gestão democrática. Como principais teóricos Sigmund Freud (1974), Gonzalés Rey (2003) e demais autores que contribuíram para aquisição de conceitos sobre gestão democrática e subjetividade.

Também foram utilizados relatos de professores e acontecimentos relevantes ao estudo desta pesquisa.

#### **1.5 JUSTIFICATIVA**

A pesquisa será realizada nas coordenações pedagógicas, individual e coletiva, em observância como o comportamento individual pode interferir na coletividade de forma positiva ou negativa, nos projetos e necessidades da instituição de ensino, conjuntamente a subjetividade de cada um.

A instituição de ensino pesquisada apresenta necessidades específicas com relação a interação dos profissionais que atuam nela. Em meio a necessidade da melhoria da qualidade de ensino, a maior capacitação profissional e melhor interação dos mesmos pretende-se com essa pesquisa, analisar e compreender possíveis respostas favoráveis frente a problemática.

Do ponto de vista social, as relações interpessoais é de suma importância e um fator determinante para o bom andamento do trabalho pedagógico da instituição de ensino. As parcerias efetuadas resultantes dessas relações, constituem um elo de cumplicidade e unidade para o desempenho das atividades.

Do ponto de vista científico, procura-se perceber com a observância, como o comportamento individual pode interferir na coletividade e forma positiva ou negativa, nos projetos e necessidades da instituição de ensino.

Essa fronteira entre a mudança e desenvolvimento da subjetividade dos profissionais em educação, necessita de um amparo teórico frente à complexidade humano e seu processo evolutivo.

A análise apresentada nesse estudo faz remeter sobre a necessidade de um aprendizado constante sobre o indivíduo e seus conceitos individuais, por parte da equipe gestora, para melhoria da qualidade de ensino e melhor capacitação das pessoas que fazem parte do cotidiano escolar.

Nesse sentido, essa compreensão implica em mudanças, mesmo que estas não garantam o desenvolvimento da subjetividade, o grande embate seria nesse estudo de reflexões apresentado em conhecer as circunstâncias e as características das mudanças que teriam natureza do desenvolvimento do processo evolutivo diante da complexidade humana.

## **CAPÍTULO 2 – REFERENCIAL TEÓRICO**

Para melhor entendimento das relações interpessoais há a necessidade de aprendermos sobre a subjetividade de cada indivíduo componente da instituição de ensino, permeando principalmente sobre a psicanálise, o início desse novo olhar sobre o sujeito e suas complexidades.

Através dessas novas concepções podemos salientar que houvesse uma visão diferenciada desse atual profissional o qual está inserido dentro das escolas.

De com essa nova forma de gestão, democrática e participativa, os gestores precisam estar abertos a novas visões e concepções, onde têm-se que dar lugar do poder formal, impessoal ao simbólico justamente como componente primordial das relações intrínsecas escolares.

Para essa nova gestão temos que nos ater a um profissional importante que sempre fez parte do mecanismo escolar: o coordenador pedagógico, analisando o cotidiano escolar e sua atual função, o desenvolvimento da coletividade em busca de uma educação de qualidade.

### **2.1 SOBRE A SUBJETIVIDADE DOS PROFISSIONAIS**

Ao longo do século XX, passa-se a ser constituído o conhecimento psicológico com as temáticas do sujeito e da subjetividade, em surgimento com a ciência moderna e suas necessidades na psicologia. Essa necessidade fez com que houvessem mudanças conceituais e metodológicas, causando polêmicas teóricas e de metodologia, dando suporte a concepções e conceitos diferenciados. Conforme Molon:

Na contemporaneidade, pergunta-se constantemente de que sujeito se fala, que sujeito está presente nas diversas teorias, se o sujeito é

agente ou produto, ativo ou passivo, autônomo ou prisioneiro, livre ou assujeitado, interativo ou semiótico (da consciência, da atividade, da linguagem, do inconsciente); se é construído ou constituído (na história, nas relações sociais, nas narrativas, nas estruturas biológicas e cognitivas) de determinações internas e/ou externas; se é gerador/fornecedor de sentidos pessoais ou negociador de sentidos coletivos; ou ainda, se é sem sentido, vazio, ou efeito de várias posições e contingências ou imanência psíquica, ou poderia ser tudo isso, dialeticamente, dependendo do(s) lugar(es) que o sujeito ocupa na sociedade de classes sócias antagônicas. (Molon, 2011, p. 614)

Devido ao marxismo imperante na época, a concepção pós moderna da ideologia da mercadoria, essa questão da troca dos sentidos fica por demais limitada, a subjetividade deu lugar a um cruzamento de fluxos linguísticos e concepções históricas.

Dentro disso, indaga-se se o sujeito existe ou não; se a subjetividade interfere ou não nos processos de construção do conhecimento; e se a produção de sentido é uma dimensão subjetiva e individual ou relacional e coletiva. (Molon, 2011, p. 614)

Nesse sentido analisar a constituição do sujeito e da subjetividade, dando enfoque no social e histórico para satisfazer as questões primordiais dessa relação, como as temáticas que abordam essa relação. Podemos verificar a questão da individualidade e o coletivo, objetividade e subjetividade, bem como o biológico e o cultural. Através das relações sociais que se constrói o conceito de subjetividade e constituição do sujeito.

Com vistas para resolução do dualismo explicitado acima, ou seja, o materialismo dialético, e a maior referência é Lev S. Vygotsky<sup>2</sup>:

Partindo de um objetivo inicial, que seria o de resolver a crise da Psicologia com relação aos dualismos presentes na época (por conta de uma cultura iluminista) – mente/corpo, espírito/matéria, individual/social etc. – Vygotsky terminou por nos fornecer, senão uma nova teoria da personalidade que enfatiza o papel da realidade social na formação do sujeito individual, mas nos abriu caminhos de pesquisa sobre como a cultura e social, permeados pela história contribuem de maneira determinante para constituição do sujeito. (Rosseto & Brabo, Revista Travessias, p. 2)

Vygotsky demonstrou uma nova psicologia, pautada no processo de interação entre o sujeito e subjetividade, nas e pelas relações sociais.

A subjetividade manifesta-se, revela-se, converte-se, materializa-se e objetiva-se no sujeito. Ela é processo que não se cristaliza, não se torna condição nem estado estático e nem existe como algo em si, abstrato e imutável. É permanentemente constituinte e constituída. Está na interface do psicológico e das relações sociais. (MOLON, 2003, p. 68)

Sua obra foi considerada complexa e inacabada pelos autores contemporâneos, que reconhecem e valorizam seus pressupostos básicos, mas que não vê uma abordagem sócio-histórica, como acontece em outras teorias psicológicas.

Vygotsky não nos dá todas as respostas às questões que ele próprio formulou, mas sua obra nos dá um bom exemplo de superação da

---

<sup>2</sup> Lev Semenovitch Vygotsky, foi um cientista bielorrusso. Pensador importante em sua área e época, foi pioneiro no conceito de que o desenvolvimento intelectual das crianças ocorre em função das interações sociais e condições de vida.

dicotomia entre o individual e do social, entre o sujeito abstrato e empírico, assim como vai além da transcendência do eu e a tirania do outro. Acredito que as críticas mais frequentes feitas a Vygotsky – como, por exemplo, de que sua teoria aponta dois espaços estanques e isolados (o externo e o interno) que acabam trabalhando em sequência no processo de internalização – se deva ao esquecimento de um detalhe que faz toda diferença no que diz respeito à sua teoria: a dimensão dialética. (Rosseto & Brabo, Revista Travessias, p.10)

Entre os autores que debatem sobre esse assunto, destaca-se principalmente Fernando González Reys<sup>3</sup>, onde defende a distinção entre subjetividade individual e subjetividade social.

González Reys (1997) propõe outra configuração teórica e metodológica para a Psicologia, fundamentada na epistemologia qualitativa e na questão do sujeito, da personalidade e da subjetividade. Para ele, a subjetividade é a constituição da psique no sujeito individual e é integrada também pelos processos e estados característicos a este sujeito em dada um dos seus momentos de ação social, os quais são inseparáveis do sentido subjetivo que tais momentos terão para ele. Na sua elaboração teórica, defende que a subjetividade está organizada por processos e configurações que se interpenetram permanentemente, estão em constante desenvolvimento e vinculados à inserção simultânea do sujeito em outro sistema igualmente complexo, que é a sociedade, dentro da qual o sujeito tem de seguir os desafios e contradições de se desenvolver através de sistemas diversos, nos quais ele não é mais que um dos

---

<sup>3</sup> Fernando Luís González Rey é doutor em psicologia pelo Instituto de Psicologia Geral e Pedagógica de Moscou e doutor em ciência pelo Instituto de Psicologia da Acadêmica de Ciências da União Soviética.



elementos constituintes, sistemas que não se organizam necessariamente de acordo com as necessidades atuais de organização e desenvolvimento de sua subjetividade individual.

(Molon, 2011, p. 615)

Para acompanhar essa nova concepção de gestão escolar, faz-se importante o entendimento sobre esse indivíduo que para ser efetivamente participativo precisa partilhar suas ideias e conceitos adquiridos com o passar do tempo e de seus estudos. Conforme analisa Almeida (2003, p. 1):

Para Freud<sup>4</sup>, o aparelho psíquico é dado desde as origens, tempo e memória são elementos constitutivos da experiência subjetiva com os quais nos deparamos em nossa existência. Se à primeira vista, perguntarmos pelas contribuições da Psicanálise à Educação, imediatamente surge a afirmativa freudiana sobre a impossibilidade de educar (governar e curar) que pode beirar ao pessimismo, mas ao procurarmos compreendê-la, principalmente, através da noção de transferência e identificação seremos levados a reconhecer a impossibilidade de existir uma ciência positiva da Educação. Freud (1913/1916), em muitos momentos assinalou a importância da memória, escrevendo que: a psicanálise foi obrigada a atribuir a origem da vida mental dos adultos à vida das crianças teve de levar a sério o velho ditado que a criança é o pai do homem (p.185), parafraseando-o poder-se-ia dizer: “o aluno é o pai do professor”.

Essa memória educativa estudada por Freud (1909) e salientada por Almeida (2003) tem que ser trabalhada reconhecendo a união da história de vida do indivíduo e a situação atual (objetividade), criando assim novos significados as vicissitudes enfrentadas no contexto escolar.

A construção da subjetividade dá-se com a experiências do sujeito, não exclusivamente da sua maturidade e sim da memória do aparelho psíquico, do inconsciente e fontes de recalque, das experiências infantis, tudo isso para compor a prática docente.

---

<sup>4</sup> Sigmund Freud – Formado em Neurologia, desenvolveu o que é hoje a base da psicanálise.

De acordo com Almeida (2003, p. 4) “dentre as ferramentas conceituais da Psicanálise a serem utilizadas na leitura dos memoriais, ressalta-se a noção de transferência em suas relações com o infantil”, há reprodução das ações de forma inconsciente, não do mesmo jeito, mas de forma atual, inovando, criando.

Deve-se levar em conta essa transferência como uma necessidade de desejo da infância, podendo estar carregada de frustrações e realizações, interpreta de tal maneira a reconstruir e obter uma nova re-significação da sua identidade histórica e profissional.

Avançando nas considerações teóricas sobre as relações interpessoais e gestão democrática, a subjetividade como um “locus” de fundamental importância na formação profissional do indivíduo. De acordo com Freud (1909) em “Cinco Lições da Psicanálise”, os indivíduos externam seus sentimentos (sintomas) através de cenas que “representam resíduos”, fazem com que as ações remetam ao passado.

Esta lembrança que temos como carga determina nossa bagagem profissional, são lembranças acondicionadas no nosso ego, juntamente com nossos valores morais e ideais, mas que em algum momento da vida profissional entra em conflito, pois pode haver uma não aceitação dessas ideias e daquilo que almejamos. Nessa hora que a subjetividade fica mais aflorada e pode ocasionar uma revolta diante da negativa.

Diante disso podemos notar o papel importantíssimo dos fatos ocorridos na infância exercem no desenvolvimento do indivíduo, conforme Almeida (2003) “transformar a relação memória e prática docente, permite uma reorganização de forças – um campo dos possíveis e dos limites, de inspiração e desilusões, mas certamente uma referência”.

O que temos hoje nas escolas públicas do DF são profissionais capacitados, mas que trazem consigo uma bagagem de experiências do modo como houve a

iniciação de si próprios com relação com o conhecimento, criando assim uma diversidade cultural nas coordenações coletivas, ainda me Almeida (2002, p. 3):

As possíveis relações perigosas produzidas no entrecruzamento transferências, identificações, sedução e poder, chamaram a atenção para cima das derivações mais comuns da transferência: o abuso do poder, subjacente ao trabalho pedagógico[..]

O professor é investido em sua sala de aula como autoridade máxima, mas diante da coletividade, esse poder nada serve, tem que ceder direito ao necessário ao que é melhor para o desenvolvimento do trabalho pedagógico coletivo.

## **2.2. DAS RELAÇÕES DE PODER DENTRO DA INSTITUIÇÃO E O COTIDIANO ESCOLAR**

Desde 1980 quando houve um intenso estudo sobre o cotidiano escolar, levando em relação as questões qualitativas, coleta de dados e por último sobre a dinâmica das relações sociais inseridas no contexto escolar.

No primeiro momento, o estudo do cotidiano escolar baseia-se na abordagem qualitativa, levando em consideração os aspectos subjetivos do indivíduo e suas interações sociais decorrentes do seu dia-a-dia; a construção da realidade que o cerca; da simbologia interacionista que determina as interações sociais para construção do sujeito e do seu conhecimento; do uso da cultura como estudo para compreender o significado dos valores atribuídos ao comportamento e a concepção de si próprio e dos outros que o cercam dando sentido à vida no mundo que vive. Conforme André (2009, p. 10):

Estudar o cotidiano escolar, nessa perspectiva, significa, pois, estudar as interações sociais do sujeito no ambiente natural em que ocorrem. Daí a importância do estudo das práticas escolares cotidianas, porque

elas podem revelar as formas particulares com que cada sujeito percebe e interpreta a realidade, ou seja, os seus processos de atribuição de significado, que se revelam por meio da linguagem de outras formas de comunicação, tendo em conta o contexto específico em que são produzidas.

No segundo momento, o estudo como coleta de dados, inicialmente se coletava dados sem nenhum referencial teórico, somente como forma dedutiva. Daí a necessidade de construir uma vida escolar, além dessa coleta, pensar nesse cotidiano não como uma mera apresentação de problemas já explanados ou uma descrição de fatos e elementos ocorridos e constitutivos que o compõem, muito menos a fala de algum ator como versão final descrita como verdade, como aponta André (2009, p. 12):

Mais do que isso, é preciso analisar, em profundidade, os elementos que constituem o cotidiano, buscando por meio de referencial teórico, compreender e interpretar os sujeitos e as situações, os episódios comuns e inusitados; as falas, as expressões, as manifestações escritas dos atores escolares; no cotidiano em que foram gerados, à luz das circunstâncias específicas em que foram produzidos.

No terceiro momento, sobre a dinâmica das relações sociais no cotidiano escolar, ainda em André (2009), o conhecimento adquirido por essas relações sociais é como resultado para a definição de política pública, e comitantemente gestão dos sistemas educativos e para formação dos professores.

Investigar as especificidades do cotidiano escolar é tarefa das mais urgentes para tentarmos entender compreender, por exemplo, como os atores escolares se apropriam das normas oficiais, dos regulamentos, das inovações; que peso têm as relações sociais na aceitação ou na resistência a essas normas; que processos são gerados no dia-a-dia escolar para responder às demandas das políticas educacionais, aos anseios das famílias e aos desafios do ensino na sala de aula. ( André, 2009, p.13)

Essa importância em investigar as especificidades do cotidiano, o indivíduo no seu contexto social, as interações históricas, as relações e seus significados são

fundamentais na construção de um ambiente transformador, de socialização, perpassando valores, ações e relações sociais, demonstrando assim, o cotidiano escolar.

A troca das experiências das relações sociais, devido as forças das classes sociais, apresentam-se de forma contraditória, toda essa dinâmica reflete na significação das ações dando uma visão da transformação, do criar e do recriar o mundo, agindo de maneira crítica e reflexiva do social e da realidade.

É nessa perspectiva que se situa a importância do estudo do cotidiano escolar. O dia-a-dia é o momento de concretização de uma série e pressupostos subjacentes à prática pedagógica, ao mesmo tempo em que é o momento e o lugar da experiência de socialização, que envolve todos os atores escolares. (André, 2009, p.14)

Ao analisar esse cotidiano deparamos com uma instituição com organização funcional, estruturas de poder e decisão, com interações interpessoais, podemos ver que afetam diretamente a sala de aula, essa dimensão de organização institucional pedagógica a qual tem que manter o ele entre o professor e o aluno para resultar no conhecimento na aprendizagem significativa.

Baseando nessa análise, podemos articular as ações pedagógicas no intuito de alcançar a eficácia nas instituições escolares públicas, deixando as ações centralizadoras e burocráticas de lado e partindo para as que atendam às necessidades e o movimento dentro delas, há a necessidade de uma avaliação no processo de mudança, sistematicamente, dos procedimentos executados e novos a serem tomados de concepção somática a fim de utilizar os resultados para fins estratégicos e trabalho coletivo.

Na escola, observando seu cotidiano, esta reproduz escalas de poder conforme a sociedade faz. Isso apresenta-se disciplinarmente e pedagogicamente no intuito de desenvolver o saber, já que há um acúmulo de novos conhecimentos a partir dessa

relação de poder e adquiridos pela iniciação dos saberes, tanto na esfera professor/aluno, quanto direção/professor.

Das relações de poder dentro da instituição com essa gestão democrática, notou-se uma descentralização e desburocratização, justamente para dar mais autonomia na tomada de decisões, visando a capacitação do desenvolvimento do indivíduo em consonância a melhoria do ensino. Há uma abordagem diferente dentro da escola, tem-se visto que a falta do “capital familiar” grifo próprio, tem feito com que esta se programe para a transmissão do saber e em conjunto os valores.

Para isso, um estudo sobre as relações de poder na escola pública tendo como perspectiva o poder simbólico, descrito por Bourdieu (1992) e o poder legal (explícito) descrito por Weber (1984). Onde Castro (1998) afirma que:

Para Weber (1984, p.43) o conceito de poder é sociologicamente amorfo, havendo uma série de circunstâncias que colocam uma pessoa na posição de impor sua vontade devendo, portanto, o conceito de dominação ser mais preciso: dominação é a probabilidade que um mandado seja obedecido. (Castro apud Weber, 1984, p. 43)

Dentro das concepções sobre o poder analisadas, enquanto Weber apresenta o poder como algo que se detém, por interesse político, econômico ou outra forma, que no caso das escolas é da burocracia, este formal e impessoal. Já Bourdieu apresenta um poder o qual dentro do contexto escolar e dos acontecimentos, de detenção do conhecimento; agindo, criando estratégias destinadas a mudar a relação dos acontecimentos de forma simbólica, como descrito em André (2009): (...) poder invisível que só pode se exercer cumplicidade daqueles que não querem saber que a ele se submetem ou mesmo o exercem (Bourdieu, 1977, p.31). Este tipo de poder só é aceito se houver transformação, de forma não reconhecida e legitimada entre as relações escolares.

No cotidiano escolar essas relações de poder estão bem definidas, quando há o consentimento de todos, uma coletividade o poder exercido nesse momento é o simbólico, onde todos participam buscando como resultado a transformação; diante de algum fato que ocasione a ruptura dessa harmonia nas relações de poder, aparece o poder formal e impessoal, clássico das instituições burocráticas, imposição de ideias ou pelo simples fato das posições de poder.

No caso específico da instituição em estudo neste trabalho, o poder formal e impessoal tem se sobressaído ao simbólico, devido as relações interpessoais, a subjetividade dos atores no contexto escolar.

### **2.3 CONTEXTO ATUAL DA ESCOLA EM ESTUDO**

Primeiramente há a necessidade de mostrar o contexto atual dessa escola em questão, quando iniciou-se esse estudo, na época os professores que ali estavam, a escola estava sem coordenadores desde do meio do mesmo ano, justamente por conta do corpo docente, que não colaboravam e ainda diziam que a escola não possuía coordenadores, tudo estava sendo administrado pela equipe gestora, isso foi se arrastando até o final do ano em questão.

Para agravar mais ainda a situação ali existente, a vice-diretora, no início do ano seguinte pediu exoneração do cargo, de modo que a gestão da escola com todo seu ritmo e necessidades, estaria a cargo somente da diretora. Esta foi conduzindo a situação até quando não teve mais condições, devido a questões de saúde, afastando-se e a escola ficou sob a responsabilidade da regional do Gama.

Diante de tal quadro, a escola foi comandada “de longe” onde documentos e assuntos mais emergenciais e importantes eram levados aos responsáveis em assinar

e resolver tais assuntos. Na verdade, o contexto escolar foi regido por um poder simbólico onde o restante de toda vida na escola era conduzida pela supervisora administrativa, secretário escolar, servidoras, professoras readaptadas e somente uma coordenadora, com relações aos professores, esses conduziram normalmente suas atividades e as questões pedagógicas durante esse período foram realizadas de acordo com a necessidade, a escola foi tendo sua vida normal e sem grandes complicações, até a comunidade escolar fez parte dessa história, onde as famílias, mesmo sabendo que não tinha uma direção direta na escola, participava diretamente, entendendo a situação e até em momentos sendo solidária, oferecendo préstimos diante das adversidades. A solução mais viável encontrada pela regional de ensino, foi mandar interventores para direcionar a escola até as novas eleições, que perdurou até o mês de maio.

Para lembrar muitas escolas da rede pública do DF estavam nessas mesmas condições, sem gestores ou somente um para comandar.

Para isso a SEEDF<sup>5</sup> convocou novas eleições para as escolas que estavam nessas condições e para sanar uma dificuldade emergencial que seria a qualidade de ensino, já que as escolas estavam sem um comando direto. Foi eleita a equipe gestora que atualmente está no comando, mas que já houve novamente dificuldade devido o afastamento da diretora por questões de saúde.

Novamente a escola viu-se em dificuldade, já que o vice-diretor veio da carreira assistência e que não tem domínio sobre a área pedagógica, houve o mesmo esquema de “força tarefa” com os profissionais descritos anteriormente.

---

<sup>5</sup> SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DO DISTRITO FEDERAL



Lembrando ainda que no início do ano, houve algumas mudanças no quadro docente da escola, onde é composta por professores que já atuaram no início de sua carreira.

Nessa composição atual escolar, professores antigos com muitos anos de vivência e experiência; que já atuaram antigamente na escola; alguns desse modelo permaneceram na escola e outros novos profissionalmente de carreira e da instituição, essa mescla de profissionais e em conjunto toda situação vivenciada pela escola, no começo do ano e no decorrer dele, fez com que os atores entrassem em conflito. Mesmo diante do poder formal que já estava definido, em vários momentos, a escola acabou sendo partida, onde alguns executavam de acordo com as decisões e planejamentos decididos em coletivas ou nos seus pares.

Esses conflitos existentes, principalmente nas coletivas, demonstraram um caráter individualista, onde a subjetividade de cada ator aparece mais do que a real necessidade da educação. Nessas horas que o poder do vice-diretor têm-se apresentado de forma mais firme, mesmo devido a hierarquia, não houve acordo. Necessitou-se do poder simbólico da coordenadora e do restante da equipe para que houvesse intervenções “amigáveis”, grifo próprio, no sentido de encontrar um acordo comum, ou seja, a coletividade, sem ferir as leis ou normas escolares.

O reconhecimento desse poder ajudou em muitas situações, onde houve o desempenho das atividades em busca da coletividade, já que todos direcionaram suas ações em torno de algo comum e aceito de forma geral.

Além disso, todos estão envolvidos em um processo educativo, em torno do qual há uma mobilização dos atores, em uma prática do poder simbólico, reconhecido, não conhecido como arbitrário, exercido com a convivência de todos. (CASTRO, 1998, p. 3)

## **2.4 GESTÃO DEMOCRÁTICA, DESAFIOS, COMPLEXIDADE E SUBJETIVIDADE NA ATUAL CULTURA GLOBALIZADA**

A educação se tornou um direito que na maioria dos países tem como lei para acesso, para a cidadania, participação de todos nas dimensão social, através da qualificação profissional do trabalho. De acordo com o art. 205 a Constituição Federal de 1988:

A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando o pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

Com essa perspectiva, o Estado tem buscado melhoria na qualidade de ensino, através da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), o Plano Nacional de Educação (PNE), Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN's) e atualmente a Base Curricular Nacional Comum (BCN), esta última, onde todas as escolas participarão efetivamente da sua análise, construindo uma base mínima de conteúdo a ser apreendido pelo indivíduo, para o desenvolvimento e participação do mesmo como cidadão.

A instituição escolar cada vez mais tem que estar voltada para uma educação de igualdade, pluralidade e complexidade das questões dentro do cotidiano escolar. Uma visão mais qualitativa, um ensino buscando a construção da autonomia do indivíduo na sua participação na sociedade como cidadão. Tendo em vista essa necessidade da melhoria da qualidade de ensino, a gestão democrática visa garantir esse padrão de qualidade, com a elaboração de projeto pedagógico com a participação de profissionais em educação, conforme o art. 14 da LDB. De acordo com Cury (2002, p. 11):

A gestão democrática como princípio da educação nacional, presença obrigatória em instituições públicas, é a forma dialogal, participativa que a comunidade educacional se capacita para levar a termo, um projeto pedagógico de qualidade e de qual nasçam “cidadãos ativos” participantes da sociedade como profissionais compromissados.

A educação é vista como uma prática social, tendo em sua concepção relações mais amplas na questão social, sobre a visão do homem com relação ao mundo e sociedade.

(...)a educação é entendida como processo amplo da socialização da cultura, historicamente produzida pelo homem, e a escola, como locus privilegiado de produção e apropriação do saber, cujas políticas, gestão e processos se organizam, coletivamente ou não em prol dos objetivos de formação. (Dourado, 2007, p. 923)

O maior desafio para a nova gestão democrática é saber lidar com a descentralização e desburocratização, devido as políticas públicas, esse gestor tem uma gama de recursos vindos da esfera federal, para serem aplicados para melhoria do ensino-aprendizagem, dando mais autonomia as escolas para direcionar esses recursos de acordo com sua real necessidade.

Devido as transformações ocorridas com o passar do tempo e modo de vida, houve um desenvolvimento não uniforme no mundo globalizado, fazendo com que as mudanças atingissem diretamente o ser humano em todo planeta.

Ao mesmo tempo que a globalização veio como um caminho para que todos tivesse acesso aos “novos conceitos”, grifo próprio, e tecnologias, veio também exclusão social, onde um poder mascarado (oculto) domina as vidas humanas. Podemos dizer que a globalização econômica e a do capitalismo que atinge diretamente as relações de trabalho e do não trabalho, formando novas concepções e conceitos transformando os profissionais em geral, na educação a formação de cidadãos, gerando novas políticas para a gestão democrática.

O quadro educacional vem se transformando com o passar do tempo, tendo novas tecnologias, anseios e necessidades, as escolas vem demonstrando esforços

para se adaptarem a essa nova concepção. A gestão democrática e participativa tem como conceito descrito por Almeida & Costa (2010):

Participação de todos os segmentos da unidade escolar, elaboração e execução do plano de desenvolvimento da escola, de forma articulada, para realizar uma proposta educacional compatível com as amplas necessidades sociais (citado por LÜCK in INEP, 2000, p.27).

Cabe ao gestor comandar de forma a interagir o trabalho como todos os componentes existentes nesse sistema: fatores sociais, econômicos, políticos, históricos, culturais, organizacionais e psicológicos, utilizando-se da sua “habilidade interpessoal” (Almeida & Costa, 2010) para conscientizar e mobilizar, como forte liderança na participação efetiva da comunidade escolar, visando a melhoria da qualidade de ensino.

A escola que faz parte desse estudo demonstrou claramente o quão importante é essa “habilidade interpessoal”, sob a gestão da diretora anterior, notou-se que sua capacidade em converter os problemas em solução comum ou pelo menos dentro das expectativas do grupo de professores. Apresentava-se de forma polida e bem capacitada, onde fazia estudos sobre tudo que iria realizar, suas metas e objetivos, buscando a convivência de todo corpo docente e principalmente visando a necessidade da comunidade, tentando tornar uma unidade. Atualmente, esta se apresenta como repartida, pessoas que querem manter a unidade e outras que vão de acordo com interesses e questões individuais, conforme registros em atas e observações realizadas durante discussões em coletivas ou coordenações pedagógicas.

## **2.5 COORDENADOR PEDAGÓGICO COMO MEDIADOR DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS E DESENVOLVIMENTO DOS TRABALHOS E DA COLETIVIDADE**

Com a gestão democrática, o coordenador pedagógico exerce uma função primordial dentro da instituição de ensino, deixou de ser uma função desempenhada exclusivamente por um pedagogo, mas por um professor que mais esteja preparado e tem boa aceitação no grupo de professores e profissionais em educação, justamente para poder articular as relações interpessoais, de forma a buscar a coletividade e desempenho de atividades para a melhoria da qualidade de ensino:

Dessa forma, espera-se contribuir para uma maior compreensão das transformações na organização do trabalho escolar, postas e pelas reformas educacionais da década de 90 que, dentro de uma perspectiva democrática, alterou a divisão do trabalho na escola, buscando a supressão de hierarquias, estabelecendo ênfase no trabalho coletivo e participação da comunidade escolar na construção do Projeto Pedagógico e na tomada de decisões pedagógicas e administrativas. (Santos & Oliveira, 2009, p. 2)

A concepção atual de coordenador pedagógico tem que ser a de um profissional articule as ações pedagógicas existentes na escola, com o intuito da melhoria do ensino, fazendo que com os professores estejam em formação continuada para poder acompanhar a necessidade real de cada aluno; e principalmente, transformar os ideais individuais em coletivos, de forma a atender a individualidade de cada um, fazendo essa ponte para que haja a parceria entre direção/professores/comunidade. Deixando de lado o individualismo para a construção de um unidade, de um pensamento coletivo e direcionado a construção do Projeto Político-Pedagógico da escola.

O que mais requer no cotidiano escolar é justamente de ações que facilitem a vida do professor, ajudando-o e orientando em projetos desenvolvidos a serem

desenvolvido dentro da instituição. O coordenador não deverá ser ater a questões administrativas, estas já possuem a equipe gestora, mas como suporte para a boa convivência dentro da escola e uma nova ação docente:

Só quando existe uma real comunicação e integração entre os atores do processo educativo há possibilidade de emergência de uma nova prática docente, na qual movimentos de consciência e de compromisso se instalam e se ampliam, ao lado de uma nova forma de gestão e uma nova prática docente. (Placco & Almeida, 2009, p. 52)

A escola desta pesquisa demonstrou claramente que durante a ausência de coordenador afetou bastante o andamento do trabalho, mesmo com a supervisão da gestão não houve aquele elo entre os ano, pois poderiam ser melhores aproveitados os projetos do PPP, podendo existir até mesmo uma parceria com a comunidade escolar no intuito de ajudar a execução dos mesmos ou participação de todos em atividades que envolvem a família. Foram realizados projetos assim, mas os tradicionais: festa junina, família na escola e da cantata de natal. No ano seguinte, mudou-se um pouco o cenário da escola, pois houve uma coordenadora que se dispôs a realizar essa ponte entre os professores. Mas como é somente uma para um quantitativo enorme de professores, os resultados poderiam serem mais elevados, também a questão da subjetividade, da falta de cooperação de vários professores para realização do trabalho coletivo, onde absorveram como práxis a unidade, a coletividade.

Não podemos perder de vista que lidar com o planejamento, com o desenvolvimento profissional e a formação do educador, com as relações sociais e interpessoais existentes na escola é lidar com a complexidade do humano, com a formação de um ser humano que pode ser sujeito da transformação de si e da realidade, realizando, ele mesmo, essa formação, como resultado de sua intencionalidade. (Placco & Almeida, 2009, p. 59)

Mais do que uma ponte ou elo de ligação, o coordenador tem que apresentar uma olhar mais investigativo, de análise, reflexão, constatação e de inovação;

justamente para que as ações possam ser empreendidas para melhoria da aprendizagem, das relações sociais e interpessoais, analisando a forma mais dinâmica e necessária para aquisição de novas concepções; ajudar na reflexão e avaliação das ações no intuito de se caminhar em harmonia e preparado para mudanças; conseguir interagir com todos de forma uniforme para preparação para o novo, algo diferente que poderá ser utilizado para alcançar a metas e objetivos propostos. A forma mais eficaz na aquisição de todos esses métodos é a formação continuada, a qual o coordenador terá que investir em sua própria formação para buscar dimensões do processo ensino-aprendizagem para que possa provocar mudanças nos professores e em sua prática e ofertar essa aquisição a todos em busca dessa mudança através de formação continuada para os professores também.

## **CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA**

A base de toda pesquisa é a produção do conhecimento, de apropriação da relação entre o sujeito e o objeto e de acordo com a complexidade deste último, a determinação da abrangência. O conhecimento mais aprofundado dessa relação torna-se no conhecimento científico, o qual esta pesquisa está inserida. Para Gil (2007, p. 17), pesquisa é definida como o:

(...) procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados.

A metodologia é o caminho a ser percorrido, com organização sobre uma pesquisa para aquisição do conhecimento. Conforme descrevem (Gerhardt & Souza, 2009, p.13):

A metodologia se interessa pela validade do caminho escolhido para se chegar ao fim proposto pela pesquisa; portanto, não deve ser confundida com o conteúdo (teoria) nem com os procedimentos (métodos e técnicas). Dessa forma, a metodologia vai além da descrição dos procedimentos (métodos e técnicas a serem utilizados na pesquisa), indicando a escolha teórica realizada pelo pesquisador para abordar o objeto de estudo.

O desenvolvimento do estudo desta pesquisa em uma escola pública da rede de ensino do DF fez-se necessário para salientar a importância da coletividade no desenvolvimento do trabalho e das atividades do cotidiano escolar. Demonstrando a importância das relações interpessoais para melhoria e execução do trabalho.

### **3.1. O CAMPO**

De modo que esta pesquisa foi realizada em uma escola classe que atende a educação infantil, ensino fundamental (anos iniciais) e educação integral da cidade satélite do Gama. Esta escolha deveu-se ao fato que eu atuo na presente escola como



apoio à direção e em certos momentos também como apoio pedagógico aos professores. A escola funciona em dois turnos, tendo aproximadamente 360 alunos e apresenta como qualquer instituição escolar pública suas precariedades, estrutura física antiga, as salas de aula são pequenas para o quantitativo de alunos e não há uma estrutura adequada para atendimento a educação integral, onde os espaços escolares são improvisados para atender a demanda e necessidade da comunidade escolar.

O espaço físico é bom, a disposição da construção das alas é boa, a escola possui um auditório pequeno, uma sala de leitura, 12 salas de aula, duas salas específicas para a equipe de atendimento especializada composta por 3 membros, o corpo docente composto de 23 professores, 6 monitores para a educação integral, 1 coordenadora, professores e assistentes readaptados que fazem o apoio à direção, como na maioria das escolas não há orientador pedagógico, onde essa falta a equipe de apoio especializada acaba auxiliando a todos diante das demandas.

Todos esses profissionais fizeram parte fundamental neste estudo, onde através deles pode-se demonstrar a real necessidade desta pesquisa.

### **3.2. OS INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS**

O presente estudo adotou a abordagem qualitativa, levando em consideração que “Pesquisa qualitativa é um processo de investigação do entendimento baseado em diferentes tradições metodológicas de investigação que exploram um problema social ou humano” (CRESWELL, 2007, p. 55). Tal pesquisa se preocupa com os “aspectos da realidade que não podem ser quantificados” (Gerhardt & Souza, 2009),

onde o estudo se baseia no sujeito e sua realidade, suas interações e relações. Como meios utilizados para coleta de dados, utilizou-se a pesquisa bibliográfica, documental, entrevistas, questionários e pesquisa de campo para melhor entendimento e na busca de solução para o problema em estudo.

Foram utilizados como procedimentos questionários abertos (Apêndices 1 e 2) respondidos de forma discursiva, observações e participação no cotidiano escolar. Como objetivo principal desses procedimentos foi buscar respostas subjetivas do sujeito e campo de estudo, sendo que a análise e tabulação dos resultados deu-se de maneira a manter o foco em três pilares: eficiência da equipe gestora, direcionada a melhoria das relações interpessoais; promoção de formação continuada e por último as relações interpessoais e o trabalho coletivo.

As características da pesquisa qualitativa são: objetivação do fenômeno; hierarquização das ações de *descrever*, *compreender*, *explicar*, precisão das relações entre o global e o local em determinado fenômeno; observância das diferenças entre o mundo social e o mundo natural; respeito ao caráter interativo entre os objetivos buscados pelos investigadores, suas orientações teóricas e seus dados empíricos; busca de resultados os mais fidedignos possíveis; oposição ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências.(Gerhardt & Silveira (2009, p.32)

## CAPÍTULO 4 – TRATAMENTO DOS DADOS, ANÁLISE E RESULTADOS

O objetivo de uma pesquisa é a resolução da questão inicial proposta pela mesma, conforme Gerhardt & Silveira (2009, p. 12):

Para isso, o pesquisador elabora hipóteses ou questões de pesquisa e desenvolve a coleta de dados necessários. Uma vez que os dados foram coletados, trata-se de verificar se essas informações correspondem às hipóteses, ou seja, se os resultados observados correspondem aos resultados esperados pelas hipóteses ou questões da pesquisa.

Tal objetivo estabelecido na problemática da pesquisa que é o papel do coordenador nas relações interpessoais e no trabalho coletivo, a análise dos dados dos questionários fornecidos para todos os funcionários da escola, tanto os profissionais públicos quanto os particulares. Foram divididos em três categorias para responderem os questionários: 1) professores, os que estão atuando dentro de sala de aula; 2) equipe de apoio/equipe gestora, formada pelos professores/carreira assistência que estão readaptados que dão apoio à direção e os dirigentes da escola; 3) carreira assistência<sup>6</sup>/servidores, formado por profissionais públicos e de empresa privada. Os questionários foram aplicados de modo a que os participantes pudessem acordar ou discordar dos pontos propostos e também respostas subjetivas de modo a direcionar o resultado da pesquisa em conformidade com a verificação de atas e coletivas desenvolvidas.

Tais questionários foram aplicados após seis meses de gestão da nova direção na Escola Classe 15 do Gama, para demonstrar os resultados das hipóteses levantadas. Como resultado dessa pesquisa, baseando-se nos três pilares já

---

<sup>6</sup> Carreira Assistência denominação para a categoria a qual foi extinta na Secretaria de Educação, servidores que executam a limpeza das escolas, há ainda profissionais dessa categoria nas escolas, atualmente foram substituídos por empresas terceirizadas.

explicitados no item 3.2, segue abaixo quadro informativo para melhor visão da eficácia da gestão democrática:

Quadro 1 – Questionário 1

Profissionais	Satisfatório	Precisa melhorar
Professores	5	2
Equipe de Apoio	-	5
Carreira Assistência	4	19

Conjuntamente com esse questionário foram levantados sugestões/necessidades que precisam melhorar em questão da gestão atual da escola. Resultados obtidos e separados de acordo com a categoria profissional, referente ao questionário aplicado conforme apêndice 1, conforme detalhamento por categoria, com os resultados explicitados conjuntamente com as necessidades que cada um observou, em resposta aos questionamentos, para melhor observância da participação dos profissionais e melhor entendimento dos resultados. Cada categoria foi levantando os pontos onde havia a eficácia e detalhando os pontos que necessitavam melhorias ou até mesmo demonstrar novos, para alcançar o objetivo.

Houve também, os relatos de profissionais, que demonstraram como estaria a gestão em conjunto como o trabalho coletivo, dentro das diretrizes traçadas para essa nova equipe gestora:

*“Logo no começo, notei que as relações interpessoais estavam muito abaladas, era nítido a insatisfação do grupo de professores que havia perdido suas coordenadoras que trabalhavam bem. Não se conseguia na escola onde eu atuo pessoas que queiram desempenhar este papel, pois todos que chegavam a pleitear o cargo, se via desestimulados por uma pequena maioria de professores, que eram contra essa nova figura do coordenador. Foi necessário que a direção assumisse esse papel, ocasionando assim um choque de*

*funções, como pode ao mesmo tempo ser uma figura institucional, que cobra, às vezes, necessita de ir ao encontro aos anseios individuais de cada um e ainda desempenhar o papel de mediador das questões e resoluções? (Professora readaptada)*

Ao tratarmos o cotidiano escolar, nos deparamos com um universo grande de subjetividade dos sujeitos que contribuem para a formação de conceitos e metodologias aplicadas durante o desenvolvimento do trabalho escolar. Isso pode ocasionar até uma “quebra” desse trabalho:

*“Fico a imaginar o que se passa na cabeça dessas pessoas que tanto querem atrapalhar o andamento do dia-a-dia de nossa escola”. (Professora de educação infantil)*

#### **4.1 – PROFESSORES**

O que essa categoria tem observado durante a atuação da atual gestão na escola é a capacidade de organização e conhecimento apresentados pela diretora e vice, ela é professora readaptada e cuida da parte pedagógica; ele da carreira assistência e cuida da parte administrativa.

A escola possui 23 professores atuantes em sala de aula, sendo 4 para as Classes Especiais, 4 para a Educação Infantil, 3 para o 1º ano, 3 para o 2º ano, 4 para o 3º ano, 4 para o 4º ano e 2 para o 5º ano, Educação integral onde são executadas as atividades com a ajuda de monitores contratados e sob supervisão da direção; como coordenadora somente uma, que se dedica a Educação Infantil, 4º ano e 5º ano, devido justamente a questão da relação interpessoal que esta não consegue interagir com os demais grupos por estarem sujeitos de difícil manejo, dados retirados de documentação da escola, atas e coletivas. Para coordenar o restante da escola, a direção assumiu esse papel. Principais pontos levantados que precisam melhorar:

- Necessidade de mais um coordenador, para a divisão das tarefas e principalmente para atuar diretamente com os professores, pois mesmo a direção assumindo esse papel não há como acompanhar de forma efetiva o desempenho das turmas. O que mais se tem trabalhado é a necessidade de um profissional para as classes do BIA<sup>7</sup>, devido a demanda enorme de reprovação e distorções tanto de idade/ano, quanto de conteúdo. Os professores que atuam nessas classes, na sua maioria, participam de cursos ofertados pela SEEDF para a melhoria da aprendizagem;
- Falta do trabalho coletivo, mesmo havendo a coordenadora e a direção assumindo a coordenação do restante da instituição, não há um desempenho da coletividade para a realização de muitas atividades ocorridas na escola. Devido justamente a falta de interação entre determinadas pessoas e principalmente a questão da afetividade, da aceitação do outro.
- Melhoria das relações interpessoais, na escola há a necessidade de estudos de formação para desenvolvimento dessa melhoria.
- Discussão/Inovações de projetos para a reconstrução do PPP, análise de resultados para a melhoria da aprendizagem.

## **4.2 - EQUIPE DE APOIO**

Equipe formada por professores e profissionais da carreira assistência readaptados, sendo 2 professoras diretamente na direção, 4 carreira assistência na parte administrativa, 1 carreira assistência e 1 professora na biblioteca; todos esses profissionais estão ligados à direção diretamente ou não, mas que fazem parte da

---

<sup>7</sup> Bloco Inicial de Alfabetização

equipe que dá sustentação ao trabalho da equipe gestora e demais professores que estão dentro de sala de aula. A visão desse grupo de profissionais é mais detalhada e mais rica, pois passa por todos os momentos e situações ocorridas dentro do cotidiano escolar, visão esta que proporciona o funcionamento da escola, não só na questão pedagógica como na administrativa. Principais pontos levantados para a melhoria da eficácia da equipe gestora:

- Organização do trabalho, direcionamento e posições administrativas que necessitam serem executadas, pois acabam por atrapalhar e confundir as ações desempenhadas pelos atores da escola.
- Necessidade de mais um coordenador, em complementação à análise dos professores conforme item 4.1, este profissional viria para assumir o papel, absorvendo situações que são de relevância para a função, retirando assim em determinados momentos, a intervenção da equipe gestora em situações ou necessidades de obtenção de resultados.
- Maior eficácia gestora, na gestão democrática, o gestor necessita ter uma visão macro e micro da escola, estipuladas metas e objetivos a serem alcançados durante seu exercício.

### **4.3 – CARREIRA ASSISTÊNCIA/SERVIDORES**

Os profissionais da Carreira Assistência, que na escola são 2 atuam diretamente na parte administrativa, dando continuidade às realizações pela equipe gestora para implementação e execução das questões burocráticas e de documentação, já os servidores, que são 9 e são responsáveis pela limpeza e preparo da merenda escolar, almoço e lanche para as crianças que participam da Educação

integral. São pessoas que lidam diariamente com trabalhos executados através de quantitativo e de escala e necessitam de orientação e organização administrativa sob supervisão da equipe gestora e pontos necessários para melhoria da eficácia:

- Organização interna dos trabalhos, através de comando efetivo de organização da escala de trabalho e formação das equipes, condução de recursos materiais e pessoais para otimizar a realização das atividades.
- Estipular horários, maior dificuldade dentro da escola, devido à falta de organização dessa questão e pouca interação entre os profissionais, causando falhas e/ou excesso de pessoal para execução dos trabalhos.
- Capacitação profissional, necessidade de divulgação e incentivo para que os profissionais possam se aprimorar e melhoria da capacidade de relacionamento das atividades administrativas.

Dentre os dados levantados e os resultados do questionário 2, conforme apêndice 2, as respostas foram dadas de forma subjetiva e analisadas retirando pontos em comum dos participantes - professores, equipe de apoio, carreira assistência/servidores, diante de ações da equipe gestora, retirados de coletivas quinzenais, onde são discutidos assuntos e projetos para desenvolvimento do trabalho:

- Necessidade de um conhecimento mais amplo para melhoria da capacidade de gerenciamento da escola, do seu cotidiano. Tendo em vista situações de conflito e de resultados de índices de avaliação nacional para a melhoria da qualidade de ensino, metas e objetivos a serem traçados;
- Falta do trabalho coletivo e formação continuada, direcionamento nas ações visando a participação de todos para alcançar o sucesso do item acima,



conjuntamente com a formação dos profissionais, não só para atualização de conhecimento e sim como transformadores das ações e ideais para aquisição do conhecimento.

- Eficácia das ações desempenhadas durante as atividades coletivas, buscando o que é mais importante dentro de uma escola, o aluno e sua formação para ser um cidadão consciente da sua própria história.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se notar com a pesquisa acima que a escola Classe 15 em estudo necessita de uma reforma organizacional, mesmo com toda sua carga deficitária, a escola caminha trilhando um espaço para a melhoria da qualidade de ensino ofertada para a comunidade. Buscando sua objetividade e subjetividade, começando pelos profissionais que atuam nela. A nova gestão escolar, tem pela frente uma gama de situações que ao decorrer do cotidiano, poderão ser mais bem compreendidas e resolvidas.

A melhor compreensão dessa subjetividade demonstrada no estudo, deverá ser de um imenso recurso para a melhoria da qualidade de ensino, partindo do princípio que cada um tem sua identidade profissional, a qual estará sempre ligada as ações, de uma maneira positiva ou negativa.

Há a necessidade de maior envolvimento dos profissionais com o trabalho coletivo, cada professor faz sua parte, mas precisa haver essa hegemonia nas ideias e no fazer pedagógico, buscando para isso uma identidade escolar, não para padronizar as ações pedagógicas e sim poder efetivá-las.

Faz-se necessário, também, mais coordenador para poder mediar as relações interpessoais, já que estas acabam por atrapalhar o bom andamento das ações pedagógicas, no intuito de amarrar as decisões para a o bom desempenho em um ambiente escolar.

Os profissionais existentes na escola tem um grande comprometimento com o trabalho, realizam estudos ofertados pela SEEDF e acabam por estar atualizados, mas ainda não conseguem achar um denominador comum para aplicabilidade dos estudos realizados.

A equipe gestora trabalhou desde o começo do ano como interventora até ser efetivada sua legitimidade através das eleições para diretor e vice, sempre com a ajuda de todos, tentando realizar a melhoria do ensino.

Cabe salientar que apesar de muitos profissionais participarem de cursos de formação, a escola tem por obrigatoriedade, tendo ou não um coordenador, de realizar uma formação continuada para os professores, visando a realidade, para que possam desenvolver o senso crítico, quebra de rotinas e o ponto principal, o desenvolvimento da cidadania dos alunos, tornando-os participativos e autores da sua própria história como cidadãos.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Inês Maria M. Z. Pires de. *Os docentes, a memória educativa e as (im)possíveis conexões com a psicanálise*. MG, 2003.
- \_\_\_\_\_. *O se infante e ser professor na memória educativa escolar*. In: COLOQUIO DO LEPSI IP/FE-USP, 4, 2002, São Paulo.
- ANDRÉ, Marli. *O cotidiano escolar um campo de estudo*. In: Placo, Vera Maria N. de S.; ALMEIDA, Laurinda R. de. (org.) *O coordenador pedagógico e o cotidiano da escola*. São Paulo: Loyola, 2009.
- AUGUSTO, Silvana. *Os desafios do coordenador pedagógico*. Revista Gestão Escolar, edição 192. Maio, 2006.
- BRASIL. *Constituição da República Federativa de 1988*.
- \_\_\_\_\_. *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei n. 9.394/96*.
- CASTRO, Magali de. *Um estudo das relações de poder na escola pública de ensino fundamental à luz de Weber e Bourdieu: do poder formal, impessoal e simbólico ao poder explícito*. Revista da Faculdade de Educação, vol. 34, n.1. São Paulo Jan./Jun.1998.
- COSTA, Sônia Gláucia & ALMEIDA, Inês Maria M. Z. Pires de. *Subjetividade e complexidade na gestão escolar: um estudo de caso com participantes da escola de gestores de 2010*. UNB, 2010.
- CRESWELL, John W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed.2007.
- CURY, Carlos Roberto Jamil. *Direito à Educação: um campo de atuação do gestor educacional na escola*. Escola de Gestores, MEC. 2002.
- DÍDIO, Lucie. *Como produzir monografias, dissertações, teses, livros e outros trabalhos*. São Paulo. Editora Atlas S.A. 2014.
- DOURADO, Luiz Fernandes. *Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas*. Educ. e Soc., Campinas, vol. 28, n. 100 – Especial, p. 921-946, out. 2007.
- FERREIRA, Naura Syria Carapeto. *Repensando e ressignificando a gestão democrática da educação na “cultura globalizada”*. Educ. Soci, Campinas, vol. 25, n89, p.1227-1249, set./dez. 2004.
- FREUD, Sigmund. *Cinco lições da psicanálise*. Do livro: Os pensadores, Abril Cultural, 1974, págs. 11 a 44.
- GERHARDT, Tatiana Engel & SILVEIRA, Denise Tolfo Silveira. *Métodos de pesquisa*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2009.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. Editora São Paulo: Atlas, 2007.

HÖFLING, Eloísa de Mattos. *Estado e políticas (públicas) sociais*. Cadernos Cedes, ano XXI, n. 55, novembro/2001.

LIMA, Paulo Gomes & SANTOS, Sandra Mendes dos Santos. *O coordenador pedagógico na educação básica: desafios e perspectivas*. Educere et educare. Vol. 2, n. 4, p. 77-90, jul./dez. 2007.

MOLON, Susana Inês. *Notas sobre constituição do sujeito, subjetividade e linguagem*. Psicologia em Estudo, Maringá, v. 16, n.4, p. 613-622, out./dez. 2011.

PLACCO, Vera Maria N. de S. *O coordenador pedagógico no confronto com o cotidiano da escola*. In: PLACO, Vera Maria N. de S.; ALMEIDA, Laurinda R. de. (org.). *O coordenador pedagógico e o cotidiano da escola*. São Paulo: Loyola, 2009.

ROSSETO, Elisabeth & BRABO, Gabriela. *A constituição do sujeito e a subjetividade a partir de Vygotsky: algumas reflexões*. Projeto Saber. Revista Travessias, vol. 3, n. 1, 2009.

SANTOS, Lucíola Linício de Castro Paixão Santos. *O coordenador pedagógico no contexto de gestão democrática da escola*. UFMG, 2007.

TRAGTENBERG, Maurício. *Relações de poder na escola*. Revista Espaço Acadêmico, ano I, n. 7, dezembro/2001.

THULER, Monica Gother. *A eficácia das escolas não se mede: ela se constrói, negocia-se, pratica-se e se vive*. Artigo publicado originalmente em CHARRA M. (org). *Evaluation et nanlyse des établissements de formation: problématique et métbodologie*. Paris/Bruxeles: De Boeck, 1994, p. 203-224.

VIEIRA, Evaldo. *A política e as bases do direito educacional*. Cadernos Cedes, ano XXI, n. 55, novembro/2001.

## APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO 1

Para a realização de uma coleta de dados para melhoria da eficácia da instituição escolar, conforme descrito por Thurler (1994) “resulta de um processo de construção, pelos atores envolvidos, de uma representação dos objetivos e dos efeitos de sua ação comum, seguem abaixo questões levantadas pela própria autora para justamente analisar a eficácia nas escolas, análise essa que é muito interessante e relevante para a pesquisa:

1 – “Qual a coerência entre os objetivo, a cultura e a organização interna (horários, espaços, agrupamentos dos alunos...)? (onde se encontram as contradições, por que elas não são apontadas, onde se encontram os obstáculos?)”

2 – “Qual o estilo da direção? (aberto à inovação, carismático, baseado mais no desempenho administrativo que no desenvolvimento organizacional etc.)”

3 – “Quais os laços formais/informais entre os professores? (formas coletivas de trabalho, portas abertas, organização de projetos em comum etc.)”

4 – “Em que medida os professores se consideram um time? (investimento de energia, assim como recursos materiais e pessoais adequados para desenvolver a colaboração)”

5 – “Qual a qualidade das reuniões de trabalho? (apaixonantes, intensivas, bem preparadas, expeditas, penosas, começam com atraso e terminam precipitadamente, poder na mão de grupos etc.)”

Conjuntamente com essas questões subjetivas, há necessidade de classificar a eficácia da gestão: satisfatório ou precisa melhorar? E o que precisa melhorar.

## APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIO 2

Buscando a melhoria nos estudos durante as coletivas, quais os pontos mais relevantes apresentados durante esta, o que você espera, como professor/equipe, do conhecimento apresentado e quais os pontos negativos ocorridos que devam ser analisados e discutidos na próxima coletiva?