



**Faculdade de Educação**

**Programa de Pós-Graduação em Educação**

**Curso de Especialização em Gestão Escolar**

Curso de Especialização integrante do Programa Escola de Gestores da Secretaria de Educação Básica do Ministério da Educação, oferecido com o apoio do Centro de Formação Continuada de Professores da Universidade de Brasília e da Escola de Aperfeiçoamento de Profissionais da Educação da Secretaria de Educação do Distrito Federal

## **O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO E O PAPEL DO PROFESSOR-COORDENADOR**

**Aline Francisca Sousa Brito**

Professora-orientadora Dra. Rosana César de Arruda Fernandes  
Professora tutora-orientadora Mestre Sônia Ferreira de Oliveira

Brasília (DF), 18 de maio de 2013

**Aline Francisca Sousa Brito**

**O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO E O PAPEL DO  
PROFESSOR- COORDENADOR**

Monografia apresentada para a banca examinadora do Curso de Especialização em Coordenação Pedagógica como exigência parcial para a obtenção do grau de Especialista em Coordenação Pedagógica sob orientação da Professora-orientadora Dra. Rosana César de Arruda Fernandes e da Professora tutora-orientadora Mestre Sônia Ferreira de Oliveira.

**TERMO DE APROVAÇÃO**

**Aline Francisca Sousa Brito**

**O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO E O PAPEL DO  
PROFESSOR - COORDENADOR**

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

---

Dra. Rosana César de Arruda Fernandes-  
UnB/SEEDF

(Professora-orientadora)

---

Mestre Sônia Ferreira de Oliveira-  
UnB/SEEDF

(Tutora-orientadora)

---

Mestre Maria Antônia Honório Tolentino

(Examinador Externo)

Brasília, 18 de maio de 2013

Dedico esse trabalho a minha mãe Marli Francisca Sousa, ao meu pai João Batista Cardoso e ao meu esposo Francisco Pascoal Brito pelo carinho, ajuda e compreensão nos momentos mais difíceis.

Como passam os dias, dia a dia,  
E nada conseguido ou intentado!  
Como, dia após dia, os dias vão,  
Sem nada feito e nada na intenção!  
Um dia virá o dia em que já não  
Direi mais nada.  
Quem nada foi nem é não dirá nada.

Veiga (1995, p.113) apud Pessoa (1921)

## RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo investigar o papel do coordenador pedagógico na elaboração e articulação do projeto político-pedagógico, enquanto agente articulador da formação continuada dos professores. Definiu-se como campo empírico uma escola de zona rural, localizada em Brazlândia – DF, pertencente à Rede Pública de Ensino, dos anos iniciais do Ensino Fundamental de 09 anos. Participaram da pesquisa três (03) professores, um (01) coordenador pedagógico e uma (01) vice-diretora. Utilizou-se como instrumento de coleta de dados a pesquisa bibliográfica, entrevista, questionário e análise documental. Os resultados apontaram que o trabalho desenvolvido pelo coordenador na escola pesquisada ainda não tem contribuído para a articulação do projeto da escola, devido a interferência de relações de poder da diretora, caracterizando dessa forma, um empecilho para a gestão democrática e participativa. O estudo foi pautado nas obras de Nóvoa (1992), Vasconcelos (2009), Veiga (2001), dentre outros.

**Palavras – chave:** Coordenador pedagógico, projeto político-pedagógico, articulação, implementação, relações de poder.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	08
1 - REFERENCIAL TEÓRICO	11
1.1 - O papel do coordenador pedagógico	11
1.2 - Definição e fundamentação legal acerca do projeto político-pedagógico	13
1.3 - Princípios norteadores do projeto político-pedagógico	15
1.4 - O projeto político-pedagógico e a gestão democrática	19
1.5 - As relações de poder na organização do trabalho pedagógico	21
1.6 – Histórico da supervisão e da coordenação pedagógica	23
2 - REFERENCIAL METODOLÓGICO	26
2.1 – Descrição do local e dos sujeitos da pesquisa	28
2.2 – Questionários e entrevistas	33
3 - ANÁLISES DOS DADOS	36
CONSIDERAÇÕES	49
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	52
APÊNDICE I	55

## INTRODUÇÃO

A escola é o lugar de concepção, realização e avaliação de seu projeto educativo, uma vez que necessita organizar seu trabalho pedagógico com base na realidade da comunidade escolar.

A fim de que se organize este trabalho pedagógico é necessária a articulação de todos os segmentos da comunidade escolar que é requisito fundamental na construção do Projeto Político-Pedagógico (PPP). Este documento constitui-se em uma ferramenta de planejamento que deve ser consultado a cada tomada de decisões.

O professor coordenador exerce, neste contexto, uma importante contribuição na articulação do Projeto Político - Pedagógico da Unidade Escolar. E o espaço ideal para que esta ação ocorra é o espaço da coordenação pedagógica. Compreendida como espaço/tempo de ação e reflexão. Tem sido um dos grandes desafios da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal e está voltado para a superação de práticas individualizadas e conhecimentos fragmentados.

De acordo com Nóvoa (2001) uma das sugestões para a superação dessas deficiências reside na necessidade de se construir por meio do debate sobre a formação, políticas de melhorias das escolas e de definição de uma carreira docente digna e prestigiada. Neste contexto, caberá a escola e ao governo criar condições básicas, como: infra-estrutura e incentivos a carreira. Por suas palavras,

É no espaço concreto de cada escola, em torno de problemas pedagógicos ou educativos reais, que se desenvolve a verdadeira formação. Universidades e especialistas externos são importantes no plano teórico e metodológico. Mas todo esse conhecimento só terá eficácia se o professor conseguir inseri-lo em sua dinâmica pessoal e articulá-lo com seu processo de desenvolvimento. (p. 25).

E aos professores caberá a recusa do individualismo em busca de novas práticas de ensino. Essas identidades isoladas, resultado de uma construção histórica que precisam ser superadas para que dê lugar à dimensão coletiva, de



grupo, afim de que haja a existência do coletivo profissional. Para isso, a participação do professor no planejamento do trabalho escolar, na pesquisa e na avaliação conjunta, bem como na formação continuada permitirá aos poucos o compartilhamento de tarefas e responsabilidades.

Conforme o autor acima citado essas equipes de trabalho tornam-se imprescindíveis para estimular o debate e a reflexão, bem como, a criação de uma cultura de cooperação.

É durante as coordenações pedagógicas coletivas que essa articulação precisa acontecer. A ação educativa deve ser planejada no coletivo com os sujeitos escolares, sendo o coordenador um mediador, de forma a garantir interatividade no processo. Segundo Silva (sd):

O planejamento participativo no âmbito da escola implica reavivar continuamente o processo de reflexão e ação da coletividade (da comunidade escolar). Implica ainda a busca da identidade institucional, ou seja, da identidade construída e reconstruída pela coletividade. (p.4,).

A construção e execução coletiva do Projeto Político - Pedagógico que é o ideal a atingir não têm sido presenciadas por mim nas escolas em que atuei até o momento. Da mesma forma tenho percebido que a atuação do coordenador pedagógico como impulsionador de mudanças na prática pedagógica tem sido um tanto modesta, isso pode ser percebido nos resultados obtidos da escola pesquisada.

Essa situação por si só incômoda suscitou a necessidade de se buscar alternativas para se minimizar este problema. Dentre estas, destaca-se: analisar junto com o coordenador pedagógico e os demais envolvidos as causas, que por ventura, impeçam ou dificultam que o trabalho coletivo e a articulação do projeto político-pedagógico tendo o professor coordenador como elemento central se efetive na prática, como por exemplo, a criação de mecanismos de superação dessas dificuldades.

De acordo com o Regimento Escolar das Instituições Educacionais da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal, podem-se citar resumidamente algumas das atribuições do coordenador pedagógico, como: articular, coordenar, acompanhar, supervisionar, orientar, subsidiar o desenvolvimento do trabalho pedagógico que se

desenvolve no interior da escola, na perspectiva de um ambiente escolar que favoreça o desenvolvimento da aprendizagem, da ética, da cidadania, a partir do fortalecimento da gestão democrática e do trabalho coletivo.

No entanto, mesmo facilitada pelo desempenho da função, esta interação não ocorre espontaneamente, é necessário que haja intenção e a opção da gestão escolar em promovê-la, criando espaços de interlocução entre os diferentes segmentos da escola, pois essas são algumas das finalidades do planejamento escolar na perspectiva da gestão democrática.

Para nortear os trabalhos de pesquisa, estabeleci como objetivo geral investigar o papel do coordenador pedagógico na elaboração e articulação do projeto político-pedagógico.

Para que se atinja esse levantei os seguintes objetivos específicos: Analisar a coordenação pedagógica no espaço e tempo de elaboração, implementação e avaliação do PPP; Identificar as expectativas dos professores quanto ao papel do coordenador pedagógico frente às discussões no processo de construção e implementação do PPP e por fim apontar fatores que dificultam o envolvimento dos professores na construção e desenvolvimento do PPP, por meio de ações que incentivem os docentes a participarem ativamente desse processo pelo coordenador pedagógico com o aval da direção da escola.

## **1-REFERENCIAL TEÓRICO**

De acordo com o Regimento Escolar das Escolas Públicas, seção II, art. 24, a coordenação pedagógica tem por finalidade:

(...) planejar, orientar, acompanhar e supervisionar as atividades didático-pedagógicas, a fim de dar suporte à Proposta Pedagógica, promovendo ações que contribuam para a implementação do currículo em vigor nas instituições educacionais públicas do Distrito Federal.

### **1.1 - O papel do coordenador pedagógico**

O papel do coordenador pedagógico no planejamento escolar, no contexto da gestão democrática é de suma importância, uma vez que o mesmo é agente articulador entre os demais segmentos: direção, professores, orientadores, pedagogos, alunos, pais e ou responsáveis. Este profissional estabelece vínculos e relações interpessoais na escola ao desenvolver as múltiplas atividades que caracterizam a sua função.

O momento adequado para ocorrer essas articulações é durante a coordenação pedagógica, espaço/tempo onde a ação educativa precisa ser planejada coletivamente com os sujeitos escolares. Afim de que o coordenador pedagógico seja mediador de forma interativa neste trabalho, proporcionando: momentos de estudos, proposições, reflexões e ações que possam resultar no replanejamento, reorientar o trabalho pedagógico e mudança na prática pedagógica de cada um dos docentes, por exemplo.

No Distrito Federal, a coordenação pedagógica está organizada da seguinte forma, de acordo com o Projeto Pedagógico Professor Carlos Mota, página 66:

A Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal organizou a coordenação pedagógica da seguinte forma: o tempo de três horas diárias é distribuído na semana, de modo a possibilitar a formação continuada e a coordenação individual. Outra grande conquista é a destinação de um momento para a coordenação individual fora do ambiente da escola, pois abre diferentes possibilidades de formação, em espaços variados e viabiliza contatos com outras redes de informação.

Desses três dias, na escola, um é destinado ao reforço escolar, outro é destinado aos cursos de formação continuada oferecidos pela Escola Aperfeiçoamento dos profissionais de Educação (EAPE), geralmente em parceria com a Universidade de Brasília (UnB) com Pólos de formação distribuídos em diferentes Regiões Administrativas dependendo da demanda e disponibilidade de tutores que estejam à frente dos trabalhos. O dia destinado à coordenação pedagógica coletiva, exclusivamente, é às quartas-feiras, por meio de estudos voltados as necessidades elencadas pelos docentes, equipe gestora da unidade escolar e coordenador pedagógico. Este dia, precisa envolver além dos professores regentes os orientadores educacionais, professores de sala de recurso, os professores do Serviço de Educacional de Apoio a Aprendizagem (SEAA) e os professores readaptados, caso tenha na escola.

O que não acontece em algumas escolas da rede pública do DF, por diversos motivos: a direção pode estar mais preocupada em promover na escola o planejamento de festividades ou simplesmente utilizando este espaço para repasse de recados referente aos aspectos administrativos, deixando o pedagógico em segundo plano.

É necessário que o coordenador pedagógico dialogue com os docentes a fim de refletir sobre os objetivos gerais elencados no Projeto Político-Pedagógico e sua forma de articulação com os respectivos planos. O coordenador pedagógico interage diretamente com os professores, cabendo-lhe atitudes relacionais que orientem o desenvolvimento do trabalho docente em sala de aula e suas devidas articulações com o planejamento da escola.

O coordenador pedagógico deve estar aberto ao diálogo, ser estudioso, leitor e ouvinte, estar aberto às inovações e atento aos aspectos das relações interpessoais, e exercer a liderança junto aos seus pares de modo a garantir, ao mesmo tempo,

espaço para a criatividade e o cumprimento das diretrizes gerais da educação básica e das normas estabelecidas pela escola.

O coordenador pedagógico, com o apoio da direção da escola, precisa envidar esforços no sentido de instigar essa participação, pois as ações que ele realiza perpassam várias instâncias e segmentos interagindo, inclusive, junto aos pais dos alunos.

Mendel (2008, p. 38 a 39) destaca que é necessário “*identificar os desafios cotidianos, o que pode ser feito mediante a investigação da própria ação desenvolvida pela escola*”. Isto porque, esta investigação também se configura como um dos exercícios de reflexão e de auto-avaliação permitindo identificar e definir desafios e dilemas vividos no cotidiano da escola. Por outro lado, a reflexão em torno do exercício profissional permite diferenciar a tipologia e natureza das dificuldades encontradas, permitindo a análise do tipo de interação que são estabelecidas entre os sujeitos escolares.

## **1.2 – Definição e fundamentação legal acerca do Projeto Político-Pedagógico**

Compreendido como espaço de construção coletiva, o Projeto Político-Pedagógico, serve como direcionamento das práticas educativas desenvolvidas no interior da escola.

Na visão de Ferreira (1975, p.144), o projeto político pedagógico é conceituado como plano, empreendimento, redação provisória de lei. Ao se construir os projetos que serão desenvolvidos nas escolas, planejam-se o que se tem a intenção de fazer, de realizar. “*Lançamo-nos para diante, com base no que temos, buscando o possível. É antever um futuro diferente do presente*”, de acordo com o autor.

O Projeto Político-Pedagógico é o referencial de qualquer instituição de ensino. O termo PPP nasceu após a Constituição de 88, com o intuito de dar autonomia às escolas na elaboração da própria identidade institucional. Está regido pela LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394/96. No inciso I,

artigo 12 desta mesma lei, diz que os estabelecimentos de ensino respeitando as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de elaborar e executar sua proposta pedagógica.

Gadotti (1999, p. 26) diferencia “projeto pedagógico” de “plano”. O projeto é o conjunto de princípios, valores e vivências que estão em processo de uma instituição. Já o plano, retrata-se ao trabalho do professor que é definido por metas, objetivos, procedimentos.

Esta proposta pedagógica é compreendida como o conjunto de anseios, ou seja, ferramenta de planejamento e avaliação de todos os membros da comunidade escolar, bem como os meios para concretizá-las, e é o que dá forma e vida ao chamado projeto político-pedagógico.

Libâneo (2005, p.345) entende que, o projeto político-pedagógico é um documento que propõe uma direção política e pedagógica ao trabalho escolar, formula metas, prevê as ações, institui procedimentos e instrumentos de ação.

Todo projeto pedagógico da escola é, também, um projeto político, por estar intimamente articulado ao compromisso sociopolítico com os interesses reais e coletivos da população majoritária, na visão do autor. Neste sentido, é o que se deve considerar no projeto político-pedagógico: processo permanente de reflexão e discussão dos problemas da escola, na busca de alternativas viáveis à efetivação de sua intencionalidade, que "não é descritiva ou constatativa, mas é constitutiva", destaques de Marques (1990, p. 23).

O projeto político-pedagógico, ao se constituir em processo democrático de decisões, preocupa-se em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico que supere os conflitos, buscando eliminar as relações competitivas, corporativas.

O projeto político-pedagógico da escola dará indicações necessárias à organização do trabalho pedagógico, que inclui o trabalho do professor na dinâmica interna da sala de aula, ressaltado anteriormente. Buscando-se assim, uma nova organização para a escola constituindo-se em ousadia aos educadores, pais, alunos e demais funcionários. E para enfrentar-se as problemáticas surgidas no decorrer do caminho necessita-se de um referencial que fundamente a construção do projeto político-pedagógico.

A proposta pedagógica é muito mais que uma determinação legal é o ápice da educação, é a ponte que liga escola e sociedade, propondo meios para desconstruir paradigmas e concepções pré-formadas, tentando restaurar princípios e construindo novos conhecimentos.

O artigo 13 da LDB, diz que os profissionais da educação devem participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino. Apesar de estar na lei, surgem questionamentos sobre a elaboração e construção conjunta deste documento.

O gestor deve agir de maneira democrática na elaboração desse projeto, integrar a sociedade no ambiente escolar respeitando sempre seu marco referencial, aceitando opiniões do corpo docente e funcionários, com isso pode-se restaurar o senso crítico e participativo de todos. O gestor não é único nessa elaboração, talvez essa seja uma das grandes falhas existentes nos dias atuais.

Os profissionais precisam refletir sobre o papel profissional. Cabe aos gestores e coordenadores pedagógicos promover ações que incentivem o corpo docente a serem autores de um projeto de qualidade e não serem apenas atores de roteiros prontos a serem decorados e aplicados. Para tanto, precisa-se propiciar situações que lhes permitam aprender a pensar e a realizar o fazer pedagógico de forma coerente.

Veiga e Carvalho (1994, p. 50) afirmam que o grande desafio da escola, ao construir sua autonomia, deixando dela do seu papel de mera "repetidora" de programas de "treinamento", é ousar assumir o papel predominante na formação dos profissionais.

### **1.3 - Princípios norteadores do Projeto Político-Pedagógico**

De acordo com Veiga (2000) não se pode confundir o PPP com planejamento pedagógico. O PPP está revestido de um conjunto de princípios que norteiam a elaboração e a execução dos planejamentos, por isso, envolvem diretrizes mais permanentes, que abarcam conceitos subjacentes à educação, como: Conceitos Antropológicos: (relativos à existência humana); Conceitos Epistemológicos:

aquisição do conhecimento; Conceitos sobre Valores: pessoais, morais, étnico, dentre outros.

Ele precisa ser completo o suficiente para não deixar dúvidas sobre essa rota, e ser flexível o bastante para se adaptar às necessidades de aprendizagem dos alunos. Por isso, dizem os especialistas que a sua elaboração precisa contemplar os seguintes tópicos, durante a elaboração do PPP: Missão; Clientela; Dados sobre a aprendizagem; Relação com as famílias; Recursos; Diretrizes pedagógicas; Planos de ação sejam contemplados para que não fiquem dúvidas sobre o percurso a ser trilhado.

Fonseca (2003) situa o Projeto Político-Pedagógico como uma proposta nacional que incentiva a escola a traçar seu próprio caminho educativo, destacando a importância da participação dos profissionais da educação em colegiados escolares, na intenção de superar a gestão de meios e produtos, apelando para iniciativas orientadas para o que é humanamente bom, e que levem em conta a cultura, as condições de vida do local e a qualificação dos professores. Segundo o autor, diferencia-se de Plano de Desenvolvimento de Escola que se apóia em proposta filosófica e metodológica de planejamento estratégico na escola e por não estarem submetidas exclusivamente a pressupostos de racionalização, eficácia e eficiência.

De acordo com Gadotti (2001 apud Demo, 1994):

A abordagem do projeto político-pedagógico, como organização do trabalho da escola como um todo, está fundada seguintes princípios que deverão nortear a escola democrática, pública e gratuita: a) Igualdade de condições para acesso e permanência na escola; b) Qualidade que não pode ser privilégio de minorias econômicas e sociais; c) Gestão democrática é um princípio consagrado pela Constituição vigente e abrange as dimensões pedagógica, administrativa e financeira; d) Liberdade; e) Valorização do magistério, que é um princípio central na discussão do projeto político-pedagógico.

Assim, compete à escola, de acordo com o autor acima mencionado: a) proceder ao levantamento de necessidades de formação continuada de seus profissionais; b) elaborar seu programa de formação, contando com a participação e



o apoio dos órgãos centrais, no sentido de fortalecer seu papel na concepção, na execução e na avaliação do referido programa.

Veiga (2002) acrescenta, ainda que:

A importância desses princípios está em garantir sua operacionalização nas estruturas escolares, pois uma coisa é estar no papel, na legislação, na proposta, no currículo, e outra é estar ocorrendo na dinâmica interna da escola, no real, no concreto. (1991, p. 82)

A escola é concebida como espaço social marcado pela manifestação de práticas contraditórias, que apontam para a luta e/ou acomodação de todos os envolvidos na organização do trabalho pedagógico. A construção do Projeto Político-Pedagógico, para gestar uma nova organização do trabalho pedagógico, passa pela reflexão anteriormente feita sobre os princípios, de acordo com a autora.

A análise dos elementos constitutivos da organização trará contribuições relevantes para a construção do Projeto Político-Pedagógico. Pelo menos sete elementos básicos podem ser apontados: as finalidades da escola, a estrutura organizacional, o currículo, o tempo escolar, o processo de decisão, as relações de trabalho, a avaliação.

Para Veiga (2002), a escola persegue finalidades. É importante ressaltar que os educadores precisam ter clareza das finalidades de sua escola. Para tanto há necessidade de se refletir sobre a ação educativa que a escola desenvolve com base nas finalidades e nos objetivos que ela define. As finalidades da escola referem-se aos efeitos intencionalmente pretendidos e almejados (Alves, 1992, p.19).

Das finalidades estabelecidas na legislação em vigor, questiona-se: O que a escola persegue, com maior ou menor ênfase? Ela tem contemplado os aspectos culturais, políticos, sociais, formação profissional, formação humanística? Essa colocação está sustentada na idéia de que a escola deve assumir como uma de suas principais tarefas, o trabalho de refletir sobre sua intencionalidade educativa.

Nesse sentido, a escola procura alicerçar o conceito de autonomia, enfatizando a responsabilidade de todos, sem deixar de lado os outros níveis da

esfera administrativa educacional. Nóvoa (1992, p. 26), nos diz que a autonomia é importante para: a criação de uma identidade da escola, ou seja, de um ethos científico e diferenciador, que facilite a adesão dos diversos atores e na elaboração de um projeto próprio. Quais os fundamentos regimentais?

Enfim, caracterizar do modo mais preciso possível a estrutura organizacional da escola e os problemas que afetam o processo ensino-aprendizagem, de modo a favorecer a tomada de decisões realistas e exequíveis. Avaliar a estrutura organizacional significa questionar os pressupostos que embasam a estrutura burocrática da escola que inviabiliza a formação de cidadãos aptos a criar ou a modificar a realidade social.

Para oferecer um ensino de qualidade e cumprir suas finalidades, as escolas têm que romper com a atual forma de organização burocrática que regula o trabalho pedagógico – pela conformidade às regras fixadas, pela obediência às leis e diretrizes emanadas do poder central e pela cisão entre os que pensam e executam –, que conduz à fragmentação e ao conseqüente controle hierárquico que enfatiza três aspectos inter-relacionados: o tempo, a ordem e a disciplina.

Nessa trajetória, ao analisar a estrutura organizacional, ao avaliar os pressupostos teóricos, ao situar os obstáculos e vislumbrar as possibilidades, os educadores vão desvelando a realidade escolar, estabelecendo relações, definindo finalidades comuns e configurando novas formas de organizar as estruturas administrativas e pedagógicas para a melhoria do trabalho de todos na escola e principalmente na direção do que se pretende alcançar.

Assim, considerando o contexto, os limites, os recursos disponíveis (humanos, materiais e financeiros) e a realidade escolar, cada instituição educativa assume sua marca, tecendo, no coletivo, seu Projeto Político-Pedagógico, propiciando conseqüentemente à construção de uma nova forma de organização.

#### 1.4 - O projeto político-pedagógico e a gestão democrática

Falar de Projeto político-pedagógico, nada mais é do que falar em democratização e participação de uma comunidade escolar. O projeto faz com que a escola saia da rotina, é uma união perfeita entre escola e sociedade.

A gestão democrática está definida no artigo 3º, inciso 8 da LDB como princípio da Educação Nacional a ser definida pelos sistemas de ensino. No DF a comunidade escolar organizada em suas instituições acumula uma longa história de luta na defesa da gestão democrática, que o atual governo do Distrito Federal retomou com a Lei 4.751/2012.

Ainda de acordo com esta lei os princípios e finalidades da gestão democrática estão definidos no Art. 2º, cuja finalidade é assegurar a centralidade da escola no seu sistema e seu caráter público quanto ao financiamento, observando os seguintes princípios:

- I – participação da comunidade escolar na definição e na implementação de decisões pedagógicas, administrativas e financeiras, por meio de órgãos colegiados, e na eleição de diretor e vice-diretor da unidade escolar;
- II – respeito à pluralidade, à diversidade, ao caráter laico da escola pública e aos direitos humanos em todas as instâncias da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal;
- III – autonomia das unidades escolares, nos termos da legislação, nos aspectos pedagógicos, administrativos e de gestão financeira;
- IV – transparência da gestão da Rede Pública de Ensino, em todos os seus níveis, nos aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros;
- V – garantia de qualidade social, traduzida pela busca constante do pleno desenvolvimento da pessoa, do preparo para o exercício da cidadania e da qualificação para o trabalho;
- VI – democratização das relações pedagógicas e de trabalho e criação de ambiente seguro e propício ao aprendizado e à construção do conhecimento;
- VII – valorização do profissional da educação.

A referida lei trata do Sistema de Ensino e da Gestão democrática da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal, conforme disposto no Artigo 206, inciso VI, da

Constituição Federal, no art. 222 da Lei Orgânica do Distrito Federal e nos artigos 3º e 14 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Também define eleição direta para diretores e vice-diretor por meio do voto secreto, normatiza o processo eleitoral, período do mandato eletivo com duração pré-estabelecida; critérios para candidatura;. O art. 38, parágrafo único, da lei supracitada, estabelece que o processo eleitoral obedeça às seguintes etapas:

- I– inscrição das chapas e divulgação dos respectivos Planos de Trabalho para Gestão da Escola junto à comunidade escolar;
- II – eleição, pela comunidade escolar;
- III – nomeação pelo Governador do Distrito Federal;
- IV – participação dos eleitos em curso de gestão escolar oferecido pela SEDF, visando à qualificação para o exercício da função, exigida frequência mínima de setenta e cinco por cento.

O Plano de Trabalho, mencionado acima, elaborado pelo diretor e vice-diretor deve explicitar os aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros da gestão que pretendem pleitear, bem como explicitar os objetivos, as metas para a melhoria da qualidade do ensino da instituição de ensino, assim como, a apresentação de estratégias para preservação do patrimônio público e para a participação da comunidade no cotidiano escolar, na gestão dos recursos financeiros e no acompanhamento e na avaliação das ações pedagógicas.

O Art. 60 estabelece que a SEDF ofereça cursos de qualificação de, no mínimo, cento e oitenta horas aos diretores e vice-diretores eleitos, considerando os aspectos políticos, administrativos, financeiros, pedagógicos, culturais e sociais da educação no Distrito Federal.

O referido curso será ofertado pela EAPE, onde os gestores estudarão as temáticas: Estrutura Organizacional da Secretaria de Educação do Distrito Federal; Políticas Públicas; Plano de Gestão das Unidades Escolares – PDE Interativo; Projeto Político Pedagógico Carlos Mota e Orientações para a construção dos PPP das Unidades Escolares; Gestão de Pessoas; Administração Patrimonial nas Escolas; PDAF e Programas do MEC; Infra-estrutura Escolar e Assistência ao Educando; Direitos e Deveres dos Servidores da Secretaria de Educação do Distrito

Federal (SEDF); Formação continuada dos Profissionais da Educação; Níveis de Avaliação, dentre outros.

Nesse contexto, determinou-se, a definição de normas da gestão democrática com a garantia da participação efetiva dos profissionais de educação, bem como da comunidade escolar em conselhos escolares ou equivalentes.

Determinou-se, também, que os referidos sistemas devem assegurar às suas unidades escolares progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e financeira, deliberações que expressaram modos concebidos para que se viabilizasse o princípio da gestão democrática da educação básica (BRASIL, 1996).

### **1.5 - As relações de poder na organização do trabalho pedagógico**

As relações interpessoais, as trocas de experiências entre os pares, ou seja, as relações de todos os sujeitos envolvidos na ação docentes, no interior da escola, de acordo com Martins (2004, p. 53) são elementos essenciais.

É por meio das relações sociais cooperativas e coletivas, que se passa a ter uma nova relação com o conhecimento. Neste contexto, o professor precisa desenvolver a capacidade de criar situações idéias de aprendizagem. Para tanto, o coordenador pedagógico, juntamente com a equipe diretiva precisam gestar formas de organizar a escola pensando nos sujeitos em construção de novos conhecimentos e valores.

As relações sociais na perspectiva de uma gestão democrática, onde se pretende garantir o direito de aprender. A escola tem buscado uma educação de boa qualidade para todos. Para compreender como ocorre o funcionamento de uma escola democrática é preciso compreender o que é democracia. Mas para isso, também é necessário que relembremos alguns aspectos históricos da educação brasileira para vermos que nem sempre o contexto social da escola foi assim. De acordo com Saviani (1995), as relações sociais que ocorrem na escola obedecem às leis da sociedade na qual está inserida.

E compreender esse processo implica no conhecimento de duas correntes básicas existentes no que se refere as relações de poder: as teorias (designadas

pelo autor acima mencionado) não críticas, ligadas a escola tradicional. A educação neste contexto está ligada a autoridade do professor e a passividade dos alunos, que obedeciam, acatavam as ordens, sem questioná-las. E por fim, as teorias crítico-reprodutivistas, ligadas as estudiosos como Paulo Freire, Miguel Arroyo, Libâneo, dentre outros renomados autores que pregavam o oposto da escola anteriormente mencionada.

Atualmente, para a escola consolidar seus objetivos na construção do conhecimento de sujeitos críticos, faz-se necessário repensar as relações de poder que existem dentro dela. É nesse momento que o papel do coordenador pedagógico ganha destaque. Este profissional trabalhará juntamente com a equipe de professores, planejando, coletivamente, ações visando desenvolver o processo educativo de forma democrática, valorizando as necessidades da clientela e as suas potencialidades. Buscando-se para tanto, desenvolver o ser humano como um todo, tendo como objetivo geral a formação de cidadãos críticos, conscientes de seus direitos e deveres, capaz de transformar a realidade em que vive.

De acordo com Bartinik (2008) é por meio das relações sociais cooperativas e coletivas que se passa a ter uma nova relação com o conhecimento.

Pimenta (1993), diz que o trabalho coletivo é um dos meios mais eficientes para o alcance dos novos objetivos da educação. Ainda de acordo com a autora, é por meio do trabalho coletivo, do consenso entre os pares que haverá um clima de resistência ao poder e a dominação. Porém, não é uma tarefa fácil de ser alcançada. É necessário o rompimento de práticas individualistas e adquirir novas posturas que gerem uma nova maneira de administrar o pedagógico visando o envolvimento da maioria dos atores do processo ensino-aprendizagem.

Nesta ótica, Pimenta (1993 p. 53), diz que:

A construção do Projeto Pedagógico precisa ser planejada, organizada, explicitando-se continuamente o que, para que, como fazer, quem faz, quando e como. Este trabalho é impossível de ser realizado individualmente, é um trabalho de muitos. E falar a mesma língua é de fundamental importância, neste processo, onde o aluno é o sujeito central de todas as ações desencadeadas, executadas e imaginadas no ambiente escolar.

O planejamento das ações que serão desenvolvidas no decorrer do ano é de fundamental importância para o planejamento coletivo. E é claro, a mediação do coordenador pedagógico fará a grande diferença nos resultados que serão obtidos. Este trabalho deve estar pautado no que diz o Projeto Político- Pedagógico e no currículo. Estes documentos serão as diretrizes da implementação dessa proposta.

## **1.6 - Histórico da supervisão e da coordenação pedagógica**

Os parágrafos subseqüentes visam resgatar resumidamente a construção histórica do supervisor e a do coordenador, bem como, a regulamentação de suas funções e a relação com que estes profissionais estabelecem com o grupo de professores, são fatores que influenciam suas ações.

Até meados do século passado, no Brasil de acordo com Marroco&Zanelato (2011), a função do coordenador pedagógico era conhecida como a de supervisor, até porque o perfil desses profissionais apresentava atribuições similares, ou seja, um acabou por dar origem ao outro.

Ao longo do tempo, a função de supervisor modificou-se. Se outrora suas ações estavam voltadas para o controle e inspeção. As atribuições desse profissional ganharam nova conotação, à medida que se tornam mais complexas e desafiadoras as suas finalidades: formação, orientação e acompanhamento das ações pedagógicas do professor em serviço.

Medina (2002) pontua que a mudança de paradigma demanda outras atribuições e olhares diferenciados, a fim de qualificar sua prática pedagógica. De acordo com o autor:

O supervisor abdica de exercer poder e controle sobre o trabalho do professor e assume uma posição de problematizador do desempenho docente, isto é, assume com o professor uma atitude de indagar, comparar, responder, opinar, duvidar, questionar, apreciar e desnudar situações de ensino, em geral, e, em especial, as da classe regida pelo professor. (p.46)

O supervisor pedagógico, portanto, é responsável por orientar, auxiliar o desenvolvimento do trabalho pedagógico em uma instituição de ensino. Este profissional exerce um papel de liderança muito importante frente aos profissionais de educação.

O primeiro registro oficial sobre a atuação deste profissional data de 1931, de acordo com Anjos (1988), no Brasil estes profissionais executavam as normas prescritas pelos órgãos superiores, e eram chamados de orientadores ou orientadores de escola, tendo como função básica, a inspeção.

De acordo com Saviani (2003, p. 26), a função de Supervisor Escolar surge: “(...) quando se quer emprestar à figura do inspetor um papel predominantemente de orientação pedagógica e de estímulo à competência técnica, em lugar da fiscalização para detectar falhas e aplicar punições (...).

A supervisão pedagógica surgiu a partir de 1949, com a instituição das aulas régias pelos Jesuítas. Com a expulsão deles, e a extinção do método adotado por estes sujeitos ficando assim, descaracterizada a função de supervisor pedagógico.

Nessa fase histórica, de acordo com Saviani (2006 apud Marroco&Zanelato 2011) a função de supervisor pedagógico ganha nova conotação incluindo a esta as atribuições de inspeção e a direção.

No final do período monárquico, em 1854, ainda de acordo com as autoras supracitadas, a função de supervisor ganha prestígio novamente após sucessivos debates acerca da necessidade de organização de um sistema nacional de educação.

No período republicano surge a figura do inspetor pedagógico, ficando a direção e a inspeção de ensino sob responsabilidade de um inspetor geral, que era auxiliado por outros dez inspetores escolares.

Já no período do Estado Novo com a criação da Lei nº 1190/1939, instituiu a formação de bacharéis e licenciados para as áreas específicas e setores pedagógicos, onde os licenciados em pedagogia deveriam fazer um curso de didática que os habilitava para ministrar aulas no Curso Normal (antigo magistério), assim como, formava o técnico em educação, que atualmente é conhecido como supervisor educacional.

As Leis de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, primeiramente a LDB



4024/61 vislumbrou setores especializados para a atuação desses profissionais para coordenar atividades pedagógicas como forma de adequar às políticas educacionais aos Sistemas de Ensino.

Com a criação da Lei 5692/71, capítulo V, Art.33:

Institucionaliza a supervisão, ao referirem-se à formação de administradores, planejadores, orientadores, inspetores, supervisores e demais especialistas sem educação'. A supervisão passa a introduzir modelos e técnicas pedagógicas atualizadas (para a época); o supervisor, contudo, não perde o vínculo com o poder administrativo das escolas. Agora o seu papel é o de assegurar o sucesso no exercício das atividades docentes por parte de seus colegas, professores, regentes de classe.

Surge, neste contexto, a obrigatoriedade desse profissional nos meios escolares, pois o ensino nessa época era totalmente tecnicista e justificava a necessidade desse profissional. E no decorrer das décadas de 60 e 70 foram até criados sindicatos desses profissionais, juntamente com os orientadores.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB 9394/96), no Art. 64 diz:

A formação de profissionais da educação para a administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional, para a educação básica deverá ser feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantindo, nessa formação, a base comum nacional.

Surge nesse contexto, a institucionalização da função desses profissionais: a do supervisor pedagógico e a do coordenador pedagógico. Funções muitas vezes desvalorizadas e sem muito incentivo para que o professor assuma esta função, como é o caso do Distrito Federal. Enquanto a primeira trata-se de cargo comissionado. A segunda é escolhida no momento da escolha de turma, por um professor (como já foi mencionado) que já atua a pelo menos três anos na escola, ou seja, já tem conhecimento da realidade da unidade escolar a qual atua. Porém, são poucos os que se candidatam para função.

## 2 - REFERENCIAL METODOLÓGICO

Esta pesquisa tem como objetivo analisar o papel do coordenador pedagógico como articulador do projeto político-pedagógico e trabalho coletivo dos professores na instituição de ensino em que atua.

Definiu-se como campo de pesquisa uma escola de zona rural, da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal, que atende alunos do 1º ao 5º ano do Ensino Fundamental, da cidade de Brazlândia - DF.

O estudo será pautado nas obras bibliográficas de teóricos da educação como Saviani (2002), Nóvoa (1992) e Vasconcelos (2009), dentre outros documentos que podem ser encontrados na legislação da Secretaria de Educação, como regimento interno, por exemplo.

A presente pesquisa foi realizada utilizando a abordagem qualitativa. Além de ser uma opção do investigador, a abordagem qualitativa se justifica, sobretudo, por ser uma forma para melhor entender a natureza de um fenômeno social.

De acordo com Richardson (1999):

Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos. (p.80)

Buscando obter melhores resultados, optou-se por esse método a fim de obter uma visão mais ampla e detalhada de cada ação dos sujeitos dentro de situações diversificadas.

De acordo com Ludke e André (1986 apud Caulley1981), a análise documental busca identificar informações factuais nos documentos a partir de questões ou hipóteses de interesse.

É importante esclarecer que na análise documental também foram lidos documentos oficiais, como: Portaria nº 29, de 29 de janeiro de 2013, dispõe sobre os

critérios de distribuição de carga horária, os procedimentos para escolha de turmas e para o desenvolvimento das atividades da coordenação pedagógica, critérios de indicação de coordenadores pedagógicos, dentro outros; Regimento Escolar da Secretaria de Educação do Distrito Federal que também fala das atribuições dos supervisores pedagógicos e coordenadores pedagógicos, Projeto Político-Pedagógico, bem como livros que versam sobre o papel do coordenador pedagógico, elaboração, construção, implementação e reconstrução deste projeto e como se dá a articulação deste projeto político pedagógico com as atividades pedagógicas desenvolvidas no interior da escola, bem como: aspectos que dificultam e sugestões para melhor dinamizar a atuação deste profissional (coordenador pedagógico) frente à construção, aprimoramento do projeto da escola visando elencar elementos relevantes que tratam sobre o estudo em questão.

A análise documental possibilitou o conhecimento e compreensão dos instrumentos e ou procedimentos. De acordo com Ludke e André (1986)

A análise documental pode se constituir numa técnica valiosa de abordagem de dados qualitativos seja complementando as informações obtidas por outras técnicas, seja desvelando aspectos novos de um tema ou problema.(p. 38)

Também foi realizada análise documental do Projeto Político-Pedagógico da instituição de ensino, dentre outros anteriores mencionados, para melhor embasar a análise crítica das informações que serão confrontadas com o que a legislação diz acerca do papel do coordenador pedagógico, atribuições, formação continuada em serviço, no espaço/tempo da coordenação pedagógica.

De acordo com Goldenberg (2007), o pesquisador qualitativo buscará casos exemplares que possam ser levantados da cultura que estão inseridos. As informações levantadas por meio desses instrumentos/procedimentos serão analisadas com a finalidade de alcançar os objetivos da pesquisa.

O tipo de questões utilizadas no questionário se justifica pelo fato de que, Richardson, 1999:

Uma das grandes vantagens das perguntas abertas é a possibilidade do entrevistado responder com uma liberdade, não estando restrito a marcar uma outra alternativa. Isso ajuda muito o pesquisador quando ele tem pouca informação ou quer saber um assunto. (p.95)

## **2.1 - Descrição do local e sujeitos da pesquisa**

A escolha da escola para a realização desta pesquisa foi motivada pelo fato de ser meu próprio local de trabalho e, por isso, onde percebo as dificuldades em conduzir um planejamento coletivo.

Participaram da pesquisa efetivamente da pesquisa três professores (a outra professora que era de contrato temporário saiu da escola no final do ano passado e não foi possível contactá-la), também participaram um coordenador pedagógico e a vice-diretora.

A escola pesquisada está localizada em uma zona rural e foi fundada em 14 de março de 1985. No princípio, não havia um prédio específico. A senhora Marli, esposa do senhor Osvaldo, reunia as crianças dessa comunidade na cozinha de sua casa para ensiná-las.

Devido ao aumento de crianças para serem alfabetizadas surgiu a necessidade de um espaço próprio para a escola. Então, a referida família fez a doação do terreno, no qual seria construída a única escola da comunidade, passando a fazer parte, oficialmente do rol de escolas públicas do DF, sob a gestão do governador do Distrito Federal, José Ornellas de Souza Filho. Muito devemos a essa família, que propiciou a base para a formação de novos cidadãos.

O orelhão, o único telefone fixo que a escola possui até hoje, foi instalado no dia 26 de Junho de 2006.

As turmas ao longo dos anos foram atendidas em regime de multisseriação, devido à pequena quantidade de alunos. Atualmente, os estudantes atendidos é em sua maioria, filhos de caseiros, sem residência fixa, mas que primam pelo desenvolvimento pleno da cidadania de seus filhos.

As dificuldades inerentes a zona rural, como transporte, carência das famílias, falta de recursos, entre outros, ao longo dos anos a escola vem cada vez mais desempenhando sua função que é proporcionar o exercício da cidadania.

Apesar de ser uma escola pequena, com poucos recursos, toda a comunidade escolar visa proporcionar uma educação de excelência a uma comunidade carente e oportunizar aos educandos da escola do campo, os mesmos direitos à educação de qualidade oferecida na zona urbana.

Atualmente, a escola atende 48 alunos, distribuídos em quatro turmas, com funcionamento apenas no turno matutino:

- 01 turma multisseriada com 1º e 2º Anos, com 19 alunos;
- 01 turma de 3º Ano, com 11 alunos;
- 01 turma de 4º Ano com 07 alunos e
- 01 turma de 5º Ano com 11 alunos.

A referida instituição escolar é uma instituição pública pertencente à CRE – Brazlândia – DF, situada na zona rural, na qual a comunidade pode ser considerada desprovida de recursos de ordem social, econômica, estrutural e cultural. Recebem auxílio de programas sociais, como renda minha. Recebem auxílio do governo em programas sociais, como renda minha.

A maioria mora em invasões e assentamentos de sem terra, em barracos de lona, não contam com água tratada, luz. Outros trabalham como caseiros para os patrões na colheita de frutas, verduras e hortaliças. Um dos fatores que contribuem para o baixo rendimento escolar é a ausência da família nas atividades escolares dos filhos.

Boa parte dos pais ainda são analfabetos, apenas assinam o nome. A escola tem como objetivos do plano de trabalho oferecer aulas de alfabetização aos pais, durante o próximo ano letivo dando certificação.

Além desse aspecto mencionado anteriormente, a comunidade está a mercê de um transporte público sucateado e em péssimas condições de uso, pneus carecas, falha no sistema de freio, podendo a qualquer momento ocorrer algum acidente.

Por trata-se de zona rural e ainda não ter previsão de quando poderá ter pavimentação asfáltica, a estrada é esburacada, embora a patrôla passe de tempos em tempos nivelando-a.

Na época da chuva o ônibus chega a atrasar mais de uma hora, isso quando não chega a atolar, ficando preso na lama e os passageiros tendo que descer e chegar ao destino andando longas distâncias. O ônibus passa quatro vezes ao dia, na época das aulas.

Quando chega a época de férias ou recesso escolar esse número cai pela metade. O ônibus que passa subindo trazendo cerca de dez alunos chega à escola cerca de quarenta minutos antes do início das aulas. Esses alunos têm que acordar muito cedo.

Quando perdem o ônibus, muitos fazem a opção de não ir para a escola ou arriscam-se indo a pé ou pedindo carona pelo trajeto perigoso. O retorno destes para casa é bem sofrido.

O ônibus que desse só passa quarenta e cinco minutos depois do término das aulas. Já o que desce em direção à Brazlândia-DF, trazendo a maioria dos alunos só chega com quase quarenta minutos de atraso dependendo da previsão climática.

O retorno desses para casa ocorre meia hora antes do previsto. Os alunos almoçam na escola antes de ir para casa. Para muitos esta refeição é o único alimento do dia. Todo final de ano a escola perde vários alunos para as escolas do Rodeador - Centro de Ensino Fundamental Irmã Regina e a da Escola Classe Pólo Agrícola da Torre, que tem transporte escolar oferecido pela Secretaria de Educação.

A Coordenação Regional de Educação Básica na regional que sou lotada diz que nossa escola não conta com transporte escolar, pois onde passa o ônibus da linha ele não pode passar. Há a promessa de que no ano que vem haverá turno integral e muita coisa vai melhorar, como por exemplo, a construção de mais uma sala de aula para reorganizarem as turmas multisseriadas o 1º e 2º anos, que é um ganho pedagógico muito grande para esses alunos.

Completando a estrutura física da escola temos 01(um) banheiro masculino, 01(um) feminino; 01(uma) biblioteca que funciona como sala de aula; uma secretaria, uma cantina; uma sala destinada ao pessoal responsável pela limpeza da escola que é feita por uma empresa particular, um depósito de materiais de limpeza,

um de gêneros alimentícios e um de materiais pedagógicos; uma sala que funciona como direção e secretaria; uma sala de professores.

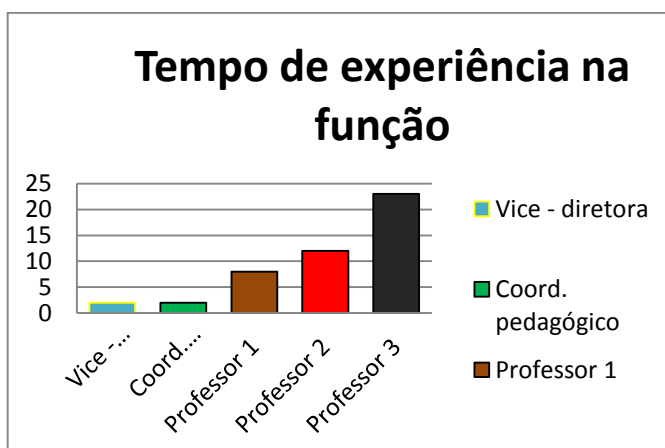
Apesar das inúmeras dificuldades enfrentadas no dia-a-dia da escola o que se percebe é a preocupação e um esforço conjunto em ofertar uma educação de boa qualidade aos alunos. Sempre que possível os professores participam de cursos, oficinas, palestras ofertadas pela SEDF.

Ainda falando de assuntos pedagógicos, como não há sala de recursos, devido ao número de alunos, a escola não tem direito a uma sala de recursos na própria unidade escolar, a cada quinze dias uma professora da sala de recursos que é itinerante, da escola Classe Pólo Agrícola, que fica localizada próxima a escola atende uma aluna diagnosticada do 5º ano e oferece o atendimento a mesma. Esta profissional além das adequações curriculares tem dado suporte e orientações à professora regente com sugestões afim de que possa atender as necessidades da educanda. Apesar de não ser ainda o ideal.

O primeiro contato com as respostas dos questionários possibilitou a obtenção de informações acerca do tempo de experiência e formação profissionais dos sujeitos da pesquisa.

Os sujeitos da pesquisa foram os professores, o coordenador pedagógico e a vice-diretora, visando compreender como tem sido o papel do coordenador como mediador na articulação do Projeto Político-Pedagógico e desenvolvimento do trabalho coletivo da unidade escolar.

Apenas um dos entrevistados (professor 2) tem Nível Médio (Magistério, mas tem interesse em fazer graduação em pedagogia. Segundo a professora só poderá fazer o concurso para professor de Educação Básica para atuar com alunos dos anos iniciais. Por enquanto o concurso para professor temporário aceita o nível médio - Antigo Magistério - Apesar de ainda não ter curso superior a referida professora está sempre buscando fazer os cursos ofertados pela EAPE, à SEDF os demais tem graduação e pós-graduação na área da educação.



**TABELA 1 – FORMAÇÃO ACADÊMICA DOS INTERLOCUTORES**

FUNÇÃO	FORMAÇÃO ACADÊMICA
Coordenador pedagógico	Graduação em Letras Português, Pós-Graduação em Docência do Ensino Superior.
Vice -Diretora	Ensino Superior (incompleto)
Professor 1	Ensino Médio (Magistério)
Professor 2	Graduação em Pedagogia
Professor 3	Graduação em Pedagogia

A coleta das informações também possibilitou a obtenção de dados referentes às informações acerca dos conhecimentos dos entrevistados pelo registro escrito, o que possibilitou a compreensão do que os interlocutores sabiam sobre projeto político-pedagógico; relevância deste para o andamento das atividades pedagógicas desenvolvidas na sua escola; participação e envolvimento na sua elaboração e elaboração; dentre outros.

A pesquisa usou como instrumento de coleta de dados um questionário com perguntas abertas inicialmente, porém com o desenrolar da pesquisa, percebi que algumas respostas estavam sendo contraditórias foi aí que senti a necessidade de fazer algumas perguntas fechadas, visando quantificar alguns dados, que posteriormente serão transformados em gráficos, possibilitando melhor visualização das respostas colhidas, facilitando a análise e reflexão dos mesmos.



## 2.2 - Questionários e entrevistas

As entrevistas e questionários foram analisados por grupo de respostas que abordavam temas semelhantes, visando facilitar a compreensão e a análise dos dados coletados durante o desenvolvimento da pesquisa.

E para fins de análise, utilizou-se a abordagem etnográfica, conforme Ludke e André (1986, apud FIRESTONE e DAWSON 1981), *combinam vários métodos de coleta. Há dois métodos básicos utilizados pelos etnográficos: a observação direta das atividades do grupo estudo e entrevistas com os informantes para captar suas explicações e interpretações* (destaques da pesquisadora).

Portanto, neste estudo foi escolhido o modelo descritivo analítico, que visa confrontar as idéias dos principais estudiosos sobre o tema objetivando chegar à resposta ao problema de pesquisa.

De acordo com Goldenberg (2007), o pesquisador qualitativo buscará casos exemplares que possam ser revelados da cultura que estão inseridos.

As informações levantadas por meio desses instrumentos/procedimentos serão analisadas com a finalidade de alcançar os objetivos da pesquisa.

O tipo de questões utilizadas no questionário se justifica pelo fato de que, Richardson, (1999):

Uma das grandes vantagens das perguntas abertas é a possibilidade do entrevistado responder com uma liberdade, não estando restrito a marcar uma ou outra alternativa. Isso ajuda muito o pesquisador quando ele tem pouca informação ou quer saber um assunto (p. 95).

O questionário, um dos instrumentos de coleta de dados, foi aplicado aos interlocutores já mencionados visando confrontar os objetivos iniciais da pesquisa, conhecer as percepções e as práticas avaliativas do Projeto Político-Pedagógico e das atividades pedagógicas desenvolvidas no interior da escola.

A análise documental é uma fonte valiosa de informações que, em caso de dúvidas podem ser consultadas mais de uma vez, a fim de chegar a resultados seguros sem o incômodo de consultar as pessoas novamente.

Por meio da análise do Projeto Político-Pedagógico da instituição buscou-se compreender como se tem dado a articulação do PPP pelo coordenador pedagógico frente ao trabalho coletivo da escola.

Após a coleta dos dados obtidos por meio dos questionários e entrevistas com o grupo pesquisado (professores, coordenador pedagógico e a vice-diretora) iniciou-se a organização dessas informações.

Então, teceu-se esse relato onde são discorridas as impressões dos interlocutores acerca do tema em questão, especificando as questões e pontos críticos, estabelecendo os contatos iniciais para a entrada em campo, de localizar os informantes e as fontes dos dados necessários para o estudo, de acordo com Ludke e André (1986).

Ao ler o que Goldenberg (2007, apud BECKER,1994) que diz que os cientistas sociais podem e devem improvisar soluções para os problemas de pesquisa, sentindo-se livres para inventar os métodos capazes de responder as suas questões deixou-me apta a continuar pesquisando, agora com mais entusiasmo.

No início, fiquei muito apreensiva, pois o número de pessoas entrevistadas era muito pequeno (cinco no total), uma vez que se tratava de uma escola de zona rural que tinham: quatro professores, uma diretora e uma vice-diretora. Durante as leituras pude perceber que de acordo com Goldenberg (2007, p. 50), o número de pessoas é menos importante, o mais relevante é a análise das respostas com um olhar crítico, verificando se os objetivos iniciais foram alcançados.

Sendo assim, foram aplicados cinco questionários, sendo que três deles foram dirigidos aos professores, a vice-diretora, o coordenador pedagógico. Como a diretora estava de férias não foi possível sua participação na entrevista. Não causando prejuízo a consolidação dos resultados desta pesquisa.

Ludke e André (1986, apud PHILLIPS, 1974, p.187) são considerados documentos:

*(...) quaisquer materiais escritos que possam ser usados como fonte de informação sobre o comportamento humano". Estes, incluem desde leis e regulamentos, normas, pareceres, cartas, memorandos, diários pessoais, autobiografias, jornais, revistas, discursos, roteiros de programas de rádio e televisão até livros, estatísticas e arquivos escolares.*

Esses documentos são de fundamental importância para o conhecimento da realidade a qual será estudada e observada pelo pesquisador, pois as informações coletadas serão utilizadas e auxiliarão na análise dos dados da escola pesquisada.

### 3 - ANÁLISES DOS DADOS

O questionário aplicado aos professores era composto por nove perguntas abertas e quatro fechadas. Já no questionário aplicado ao coordenador era uma pergunta fechada e seis abertas e no da vice-diretora eram apenas três perguntas fechadas e oito abertas.

O número de perguntas variava e acordo com os aspectos que gostaria que fossem contemplados, de acordo com a função de cada interlocutor, conforme pode ser percebido nos questionários em anexo.

Em seu quadro de docentes, ao todo são quatro professores regentes; um secretário escolar, uma diretora e a vice-diretora. Devido ao pequeno número de alunos a escola não tem direito a um supervisor administrativo e o pedagógico respectivamente.

Na escola tinha só o supervisor administrativo que organiza as folha de ponto, escala de vigias, mapa de merenda, folhas de pontos dos terceirizados que trabalham na limpeza e conservação e merenda, dentre outros. Neste contexto o coordenador ficava sobrecarregado. Este supervisor ao qual me refiro também é a chefe de secretaria.

Na instituição de ensino pesquisada faltam profissionais para a demanda de serviço que é muito grande, apesar do pouco número de alunos, a Gerência Regional de minha cidade, como as demais, cobram os documentos e outros encaminhamentos, muitas vezes com urgência, uma vez, que muitos têm prazo para ser cumprido, parasse algumas atividades para dar conta da demanda de informações, que chegam em cima da hora, ficando o pedagógico relegado a segundo plano.

Dos cinco entrevistados, constatou-se que dois dos cinco entrevistados, três tiveram contato (vice-diretora, coordenador e o professor 1), os demais disseram que não tiveram contato e tão pouco participaram da elaboração e implementação desse projeto.

## GRÁFICO II - CONTATO COM O PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO



Por meio das respostas dos entrevistados constatou-se que a maioria teve contato e conhecem o que é esse documento e sua relevância. Todos os entrevistados consideram que o coordenador pedagógico é importante para que a mediação do processo educativo aconteça.

Destaquei inicialmente as perguntas voltadas ao coordenador pedagógico. Este foi questionado sobre como havia sido sua participação durante a elaboração do projeto político-pedagógico da escola em que atuava e como se dava essa implementação. Este respondeu com uma conotação diferenciada, em relação às falas dos professores e vice-diretora. Veja:

*A equipe gestora se reuniu e planejaram alguns projetos, em seguida, estes projetos passaram pelo crivo da equipe docente, que além desses, sugeriu outros. Depois de algumas discussões, acréscimos e supressões de projetos, o documento maior estava “pronto”. Ele é de suma importância, pois é ele que dá o norte ao trabalho da escola. O planejamento das atividades, juntamente com o planejamento do desenvolvimento dos conteúdos, baseando-se nos projetos presentes no PPP.*

Após a análise das respostas dos entrevistados constatou-se que a maioria teve contato e conhecem o que é esse documento e sua relevância. Todos os entrevistados consideram que o coordenador pedagógico é importante para que a mediação do processo educativo aconteça.

No que diz respeito à atuação desse profissional enquanto articulador do Projeto Político-Pedagógico constatou-se que há diversos empecilhos para que essa atuação aconteça de forma mais efetiva, como poderemos ver nos demais itens.

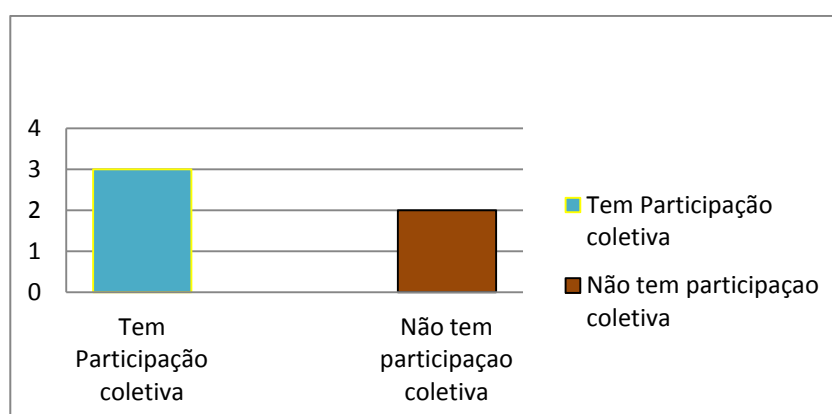
O próprio coordenador assumiu que não estava conseguindo exercer a função devido ao acúmulo de funções devido ao número reduzido de pessoas na instituição pesquisada.

O referido coordenador pedagógico estava com dificuldades para tornar possível essa construção coletiva, deixando por diversas vezes de envolver todos os segmentos da comunidade escolar.

Porém, na fala da vice- diretora percebeu-se uma contradição:

*A elaboração se deu através da união da equipe gestora com a comunidade escolar buscando juntos a construção de uma escola pública e democrática.*

### GRÁFICO III – PARTICIPAÇÃO/IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO DA ESCOLA PESQUISADA



Dos cinco entrevistados, três acreditam que o Projeto Político- Pedagógico teve participação coletiva (vice-diretora, coordenador pedagógico e o professor 3, os demais acreditam que não houve participação coletiva).

De acordo com as duas professoras entrevistadas, as duas chegaram à escola depois da semana pedagógica e, portanto, não participaram e não tiveram

acesso ao projeto político-pedagógico e acreditam que as decisões foram tomadas de cima para baixo sem o crivo da coletividade.

Segundo o depoimento das interlocutoras, “**elas foram simplesmente comunicados pela equipe diretiva em uma reunião de que era assim e tinham que aceitar**”, (destaques da pesquisadora).

Questionou-se o coordenador pedagógico sobre como ele atuou na implementação do projeto político-pedagógico e no desenvolvimento do trabalho coletivo afim de que esse fluísse na escola em que atuou até o final do segundo bimestre (2012). E ele assim, discorreu dizendo que no planejamento das atividades, sempre correlacionamos o que deve ser trabalhado com os projetos presentes no PPP, principalmente nas coletivas.

Perguntou-se ao coordenador sobre como vinha conduzindo o processo, no que diz respeito a articulação do projeto político-pedagógico e o trabalho coletivo na escola onde atuava e esse respondeu que realizava dinâmicas e sugestões de atividades para os projetos desenvolvidos.

Ao avaliar seu desempenho, enquanto, coordenador reconheceu que poderia ter feito muito mais, porém a demanda de trabalho era muito grande, ou seja, acabava fazendo em boa parte do tempo o que não era sua atribuição, mas que de alguma forma era “**obrigado**” (destaque dado pelo entrevistado) a desempenhá-la devido à falta de recursos humanos em número insuficiente na escola em que atuava.

E por fim, teceu alternativas para melhor articulação do trabalho coletivo da escola e do projeto político pedagógico. E respondeu:

*Acúmulo de funções: entrar em sala de aula; participar de reuniões que nem sempre tem o coordenador como público alvo, etc. A solução seria relativamente “simples” (destaque do entrevistado): definir o que é a função do coordenador e qual seu real papel na educação!*

Na visão dos professores, e do coordenador apesar de estar se esforçando para desempenhar suas atribuições percebiam que ele envolvia-se mais que questões administrativas do que no pedagógico propriamente dito, por tratar-se de uma escola de zona rural que atendia na época (2012) quarenta e oito alunos no

total, e de acordo com a portaria de distribuição de carga horária e o regimento interno da Secretaria de Educação, a escola supracitada não tem direito aos dois supervisores: administrativo e pedagógico.

Esta é uma questão que poderia ser revista pela Secretaria de Educação do Distrito Federal, e até mesmo pelo Secretário de Educação. A diretora foi a regional muitas vezes reivindicar com a gerente regional a necessidade de se ter mais pessoas, porém não se obteve sucesso, ou seja, respostas que viesse de encontro ao problema vivenciada pela escola.

**O coordenador pedagógico tem que fazer a sua parte e aprender a dizer não para as atividades que não são de sua competência. Esse tipo de atitude contribuirá a meu ver (opinião da pesquisadora), para a construção da sua identidade profissional.**

A função de coordenador pedagógico em qualquer instituição tem sido considerada de suma importância, devido as suas atribuições de: articular, coordenar, acompanhar, supervisionar, orientar, subsidiar o desenvolvimento do trabalho pedagógico que se desenvolve no interior da escola, na perspectiva da realização de um ambiente escolar que favoreça o desenvolvimento da aprendizagem, da ética, da cidadania, a partir do fortalecimento da gestão democrática e do trabalho coletivo, mas nem sempre os coordenadores têm conseguido cumprir suas atribuições.

A primeira questão destinada aos professores, ao coordenador e a vice-diretora referia-se a conceituação de projeto político pedagógico, ou seja, se os entrevistados tinham noção do que era o documento. As respostas se completavam:

*É o projeto que norteia o trabalho anual de uma escola. (Professora 2)*

*É uma busca em rumo a uma direção. Um compromisso definido coletivamente, buscando definir as ações educativas e necessárias as escolas. (Professora 1)*

*É o planejamento das ações e serem desenvolvidas durante o ano letivo, nas áreas: administrativa e pedagógica. (Professora 3)*

*É o projeto que norteia o trabalho da escola durante todo o ano. Na verdade, é o projeto mor que veicula as diretrizes pedagógicas e*



*filosóficas do trabalho a ser realizado e reúne uma gama de projetos a serem desenvolvidos. (Coordenador pedagógico)*

*O projeto político pedagógico é um projeto que especifica as ações que a escola irá desenvolver no decorrer do ano letivo, bem como os objetivos e metas que deseja alcançar como um todo. (Vice-diretora)*

Estas idéias podem ser articuladas com as idéias de Veiga (2004, p. 9), que diz que o Projeto Político-Pedagógico norteia a organização, é a própria essência do trabalho que a escola desenvolve no âmbito de seu contexto histórico.

Seguindo esta linha de raciocínio, constatou-se que os entrevistados têm a noção de que no projeto político-pedagógico figura-se a partir da realidade local, ao qual a escola está inserida, seus problemas, suas metas (objetivos).

De acordo com Veiga (2011) o Projeto Político- Pedagógico é um processo de constatação, reflexão e discussão coletiva dos problemas da escola na busca de alternativas possíveis para o alcance dos objetivos.

Analisando as respostas, observa-se que os entrevistados têm consciência de que o projeto político pedagógico guiará o trabalho pedagógico tanto na estrutura administrativa, quanto pedagógica da unidade escolar, porém o que se percebe e prevalece na prática é o autoritarismo da diretora.

Nessa perspectiva, observasse que além do poder instituído por um cargo como diretor, coordenador e dentre outros, há também, o poder simbólico, que permeia toda a administração e como relata Castro (1998, p. 15.):

*O poder simbólico é vivenciado no dia-a-dia das escolas por atores que procuram transformar em capital simbólico as outras espécies de capital que possuem, no sentido de ganhar as pessoas para poderem contar com elas.” Ou seja, as pessoas usam, muitas vezes, o poder do cargo que possuem para impor suas idéias e seus interesses, é um poder, que está velado no íntimo cultural das organizações.*

Ainda de acordo com o autor supracitado, é por meio das relações sociais cooperativas e coletivas é que se passa a ter uma nova relação com o conhecimento, cabe ao professor a criação de novas situações de aprendizagem e

ao coordenador novas formas de organizar a instituição e, conseqüentemente, novas relações de todos os envolvidos no processo de construção do conhecimento.

A segunda questão relacionava-se a relevância do projeto político-pedagógico e como se deu elaboração desde documento na escola onde atua onde estes professores atuavam e chegou-se a seguinte constatação:

*De extrema importância. Não participei do processo de elaboração, pois, sou contrato temporário, soube que reaproveitaram o do ano anterior". (Professora 2)*

*Não participei, pois sou professor temporário, quando cheguei à escola simplesmente foi apresentado para os professores pais, alunos, funcionários da escola e membros do Conselho Escolar em reunião já definida. (Professora 1)*

*Sim participei, pois sou professora efetiva e isso é feito na semana pedagógica antes de iniciar o ano letivo. No início do ano letivo (2012) a direção colheu sugestões entre os professores, as propostas aprovadas em grupo entraram no PPP. (Professora 3)*

*Sim, ele é de fundamental importância. Ele será o elo que irá ligar os objetivos educativos que a escola tem para alcançar com as ações que os professores desenvolverão no intuito de otimizar o processo educacional de forma prática e eficaz. (Vice-diretora)*

As respostas fornecidas pelos docentes deixam claro que este documento deve ser construído pela comunidade escola como um todo. Veiga (2011), acerca do Projeto Político-Pedagógico busca um rumo, uma direção. Trata-se de uma ação intencional, um compromisso firmado coletivamente. Na visão da autora, este documento deve ser construído e vivenciado por todos os envolvidos com o processo de educativo da escola.

É importante esclarecer que houve divergência de opiniões neste item, pois as outras duas professoras que chegaram depois da semana pedagógica, e, portanto, não tiveram oportunidade de contribuir com sugestões. E a direção da escola não proporcionou outro momento para que pudesse ser colhida a sugestões das docentes.

Já na fala da vice-diretora, acerca dessa temática, confirma o que uma das professoras diz a respeito dessa participação e respondeu argumentando que a

elaboração se deu através da união da equipe gestora com a comunidade escolar, buscando juntos a construção de uma escola pública e democrática.

Uma das respostas divergiu. Percebeu-se que de alguma que ainda que de forma tímida vem acontecendo, não da forma como deveria, a concretização na prática, por parte da direção da escola pesquisada a elaboração de um projeto concebido em espaço coletivo: planejamento, reformulação, avaliação, dentre outras ações voltadas para o envolvimento de todos. Há ainda o repasse daquilo que a diretora acredita ser bom para a comunidade carente, que vê a escola como assistencialista. Não que isso seja ruim, mas a maneira como esse processo é conduzido deixa os demais funcionários não muito confortáveis. Porém a diretora vem ao longo dos anos, melhorar a maneira como se articula esse processo.

O quarto questionamento pede sugestões dos entrevistados acerca de como a gestão da escola organiza-se de para que a comunidade escolar possa participar ativamente da construção do Projeto Político - Pedagógico da escola:

*Analisando as sugestões e contando com a participação do Conselho Escolar". (Professor 2)*

*Envolver todo o grupo de profissionais, pais e alunos para alcançar os objetivos propostos, por meio de encontros, entrevistas e pesquisas, fazendo levantamento e avaliando o desenvolvimento dos projetos". (Professor 3)*

*Elaborar previamente o PPP deixando abertura para sugestões e modificações em momento definido, levando em consideração as sugestões de cada um". (Professor 2)*

*Sim, ele é de fundamental importância. Ele será o elo que irá ligar os objetivos educativos que a escola tem para alcançar com as ações que os professores desenvolverão no intuito de otimizar o professor educacional de forma prática e eficaz". (Vice-diretora)*

Uma professora se absteve nesta resposta. Diante das respostas pode-se concluir que o grupo está consciente de que algumas ações têm sido desenvolvidas no interior da escola para que haja maior envolvimento, principalmente dos pais

nesse processo. Nas reuniões de pais tem sido realizado um trabalho de conscientização mostrando a importância dessa parceria.

A seguir perguntou-se ao grupo de professores e vice-diretora sobre a importância da mediação do coordenador pedagógico no processo educativo na escola.

*Sim. Ele exerce papel de liderança, pois ele é o articular e catalizar os diferentes interesses e potenciais, no sentido de que cada parte envolvida tenha uma maior participação e também se responsabilize pelos resultados". (Professora 1)*

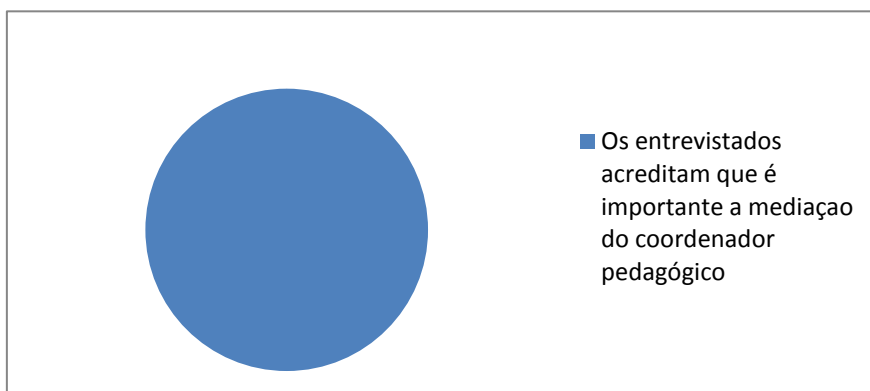
*Muito importante. É o coordenador que faz a ponte entre professores e a equipe de direção. O coordenador encabeça o desenvolvimento dos projetos pedagógicos, motivando e apoiando os regentes". (Professora 3)*

*Muito importante, sendo colaborador nas atividades diárias". (Professora 2)*

*Sim. Ele é de fundamental importância. Ele será o elo de ligação entre os objetivos educativos que a escola tem para alcançar, com as ações que os professores desenvolverão no intuito de otimizar o processo educacional de forma prática e eficaz. (Vice-diretora)*

Concluir com minha análise das informações

#### **GRÁFICO IV –IMPORTÂNCIA DA MEDIAÇÃO DO COORDENADOR PEDAGÓGICO NO PROCESSO EDUCATIVO**



Verificou-se que 100% dos entrevistados disseram que este profissional é de suma importância na mediação do processo educativo. Ainda com relação às

atribuições do coordenador pedagógico foi solicitado ao grupo de professores que elencasse, na visão deles, as atribuições do coordenador pedagógico e constatou-se que:

*Orientar o trabalho diariamente; Planejar os projetos coletivamente; Organizar estudos [...]. (Professor 2)*

*Suporte; Coordenar e supervisionar todas as atividades relacionadas com o processo de ensino e aprendizagem, visando sempre à permanência do aluno com sucesso. (Professor 1)*

*Planejar juntamente com os professores; Auxiliar na execução do planejamento; Avaliar o trabalho desenvolvido. (Professor 3)*

Verificou-se que os docentes acreditam que a figura do coordenador pedagógico é muito importante, como articulador de grupos. Ele é um dos responsáveis por incentivar o trabalho coletivo no interior da escola, bem como, colaborador na busca também de melhorias tanto para o corpo docente, quanto para o corpo discente.

De acordo com Pires (2004):

A função primeira do coordenador pedagógico é planejar e acompanhar a execução de todo o processo didático-pedagógico da instituição, tarefa de importância primordial e de inesgotável responsabilidade e que encerra todas as possibilidades como também os limites de atuação desse profissional. Quanto mais esse profissional se voltar as ações que justificam e configuram a sua especificidade, maior será o seu espaço de atuação. Em contrapartida, o distanciamento dessas atribuições seja por qual for motivo, irá aumentar a discordância e desconhecimento quanto às suas funções e ao papel na instituição escolar. (p. 182)

A maioria acredita que este espaço tem sido utilizado, mas poderia ser mais bem aproveitado. Como por exemplo, promovendo encontros individuais e coletivos, contribuindo para a formação continuada em serviço no espaço e tempo da coordenação pedagógica, ou seja, compreendem que a atribuição do coordenador é mediar essa formação docente, segundo Cunha & Prado (2010).

Os resultados apontaram que na escola pesquisada ainda não há articulação deste profissional com o projeto político-pedagógico e o trabalho coletivo, mas tem havido a tentativa do coordenador de mudar esta realidade. Mostrou também que os professores tem consciência de que o coordenador vem tentando fazer seu trabalho, precisando deixar de lado o que não é da sua atribuição.

Na visão do coordenador, um dos aspectos que dificultam sua atuação é que muitos professores estavam acostumados a trabalharem individualmente, e foi e tem sido difícil fazer os professores compreenderem a importância do trabalho coletivo. E acima de tudo, entender os ganhos que os pares têm, quando trabalham, planejando as atividades diárias a partir dos conteúdos curriculares e da articulação desses com o que o PPP da escola traz em sua essência. Neste contexto, segundo o coordenador pedagógico, a troca de experiências os auxiliarão no desenvolvimento das atividades propostas em sala.

Ainda segundo o coordenador pedagógico, foram realizados estudos, momentos de discussão e reflexão afim de que o trabalho coletivo fosse adiante. Paulatinamente houve mais união entre os professores e a preocupação de trabalharem juntos. Aos poucos se percebeu que a resistência às mudanças, na prática pedagógica foi se modificando. Ainda não é o ideal, mas já se avançou muito, nesta questão.

Na visão das duas professoras, no quesito atuação do coordenador pedagógico, a unidade escolar poderia ter um profissional que se responsabilizasse exclusivamente pela coordenação pedagógica e sugeriram inclusive que a diretora o deixasse trabalhar.

Foi questionado aos professores acerca do espaço da coordenação pedagógica, se este espaço estava contribuindo para o crescimento profissional dos mesmos, sendo utilizado para estudos e planejamento das atividades escolares e verificou-se que:

*Pouco. Poderia colaborar mais com orientações, sugestões e estudos. (Professora 1)*

*Sim. O nosso coordenador consegue exercer suas funções com êxito, sendo o braço direito dos professores. Neste estabelecimento o horário de coordenação é utilizado para estudo e planejamento.” (Professora 3)*

*Razoavelmente. (Professora 2)*

Já a vice-diretora discorre ainda sobre esse assunto:

*Infelizmente, em parte as atribuições do coordenador pedagógico tem se restringido a serviços burocráticos (tirar xérox, por exemplo) e a participar de reuniões que demandam tempo, em virtude disso o acompanhamento por parte dos coordenadores tem ficado comprometido.*

Dando continuidade às atribuições do coordenador pedagógico os professores foram questionados se o espaço da coordenação pedagógica vinha sendo utilizada para estudos e planejamento das atividades escolares. Foram colhidas as seguintes respostas:

*Pouco. Poderia colaborar mais com orientações, sugestões e estudos, planejando o trabalho semanalmente. (Professora 2)*

*Sim. Este espaço tem sido utilizado para estudos e planejamentos não por um coordenador pedagógico, mas sim pela vice-diretora que passou a acumular esta função, na ausência deste profissional.” (Professora 1)*

*Sim. Neste estabelecimento o horário de coordenação é utilizado para estudo e planejamento, mesmo que isso seja uma ação individual. Aqui este horário deve ser cumprido a risca. (Professora 3)*

Esta última fala deixou-me bastante preocupada. Não seria do grupo a ação de avaliar o desempenho da escola como um todo? Faz-se necessário romper as barreiras que impedem o desenvolvimento do trabalho coletivo, gerando uma nova forma de administrar o pedagógico, visando o envolvimento de todos os atores do processo ensino-aprendizagem. Nessa perspectiva Pimenta (1993, p.81) afirma que:

A consecução do projeto pedagógico precisa ser planejada, organizada, explicitando-se continuamente o quê - os conteúdos do trabalho escolar - o porquê - as quais necessidades se

articulam -, como fazer - projetos, cursos, etc., quem faz - as responsabilidades, as competências -, quando, como etc. É trabalho para muitos.

Ainda neste quesito todos os atores do processo pedagógico devem falar uma mesma língua, onde o aluno é o sujeito principal de todas as ações coletivas planejadas, executadas e imaginadas no ambiente escolar. Uma das professoras não respondeu esta questão. A vice-diretora pontua neste aspecto:

*Além da resistência supracitada, o trabalho do coordenador pedagógico às vezes fica engessado pelo fato do mesmo estar sobrecarregado de funções que geralmente fogem do propósito e deixa-o sem alternativas. Exemplos: substituição de professores; Auxílio na mecanografia, ausência na escola em virtude de reuniões; Atraso ou cursos que ele participa. O ideal seria que a escola não sobrecarregasse o professor nesse sentido.*

Pode-se constatar que a escola pesquisada ainda não há a articulação do coordenador pedagógico na mediação do processo ensino aprendizagem e tão pouco da implementação do projeto político-pedagógico, mas tem se percebido vários esforços para mudar essa situação.

Duas vezes por ano, de acordo com o calendário escolar das Escolas Públicas do Distrito Federal, há dois dias para a avaliação de todo o trabalho pedagógico, bem como, o que tem dado certo e o que pode ser melhorado, acrescentado em todos os setores da escola: administrativo, pedagógico, dentre outros. Porém o que pude perceber é que as sugestões dadas pelos professores e que foram registradas em ata própria ainda são engavetadas, prevalecendo ainda a opinião da diretora.

Penso que essa realidade vai mudar, uma vez que a diretora tem percebido os impactos dessas atitudes no cotidiano da escola e nas relações interpessoais.



## CONSIDERAÇÕES

O presente estudo evidenciou que a articulação do Projeto Político-Pedagógico por parte do coordenador é de fundamental importância para o desenvolvimento de todo o trabalho pedagógico.

Esta reflexão acerca da necessidade de se reunir esforços no sentido de se rever as posturas, tanto do coordenador pedagógico, dos professores e principalmente da direção que muitas vezes atua como um dos empecilhos para a boa atuação desse profissional acaba por gerar obstáculos a boa atuação desse profissional.

Muitas vezes, o coordenador acaba sendo obrigado a fazer o trabalho da direção, de supervisor administrativo e de secretaria (como é o caso da escola pesquisada) em detrimento do pedagógico que muitas vezes é esquecido, devido ao número reduzido de funcionários, pois se trata de uma escola de zona rural.

Mostrou a relevância da participação coletiva na elaboração, implementação e compartilhamento de decisões tomadas, pois se há a colaboração de todos os envolvidos, existirá a colaboração do grupo, criando assim, um clima onde os envolvidos se sentem responsáveis pela qualidade do que é produzido em conjunto, que ainda não é o caso da escola pesquisada.

Evidenciando-se assim, a necessidade de se aprofundar os estudos acerca da relevância e esclarecimentos acerca dessa função tão importante na mediação do trabalho coletivo e na articulação do projeto político-pedagógico, bem como, na reivindicação da ampliação do número de funcionários.

Diante disso, pode-se afirmar que na escola pesquisada ainda não há a concretização do projeto político-pedagógico, tendo como elemento chave a figura do coordenador pedagógico na mediação do trabalho coletivo da unidade escolar.

O que se percebe ainda são momentos estanques onde pensasse que se fazem estudos. Pude perceber que ainda há uma gestão autocrática onde há a relação de quem manda e quem obedece. As situações são decididas ainda entre aqueles que detêm (equipe diretiva) o poder e são repassadas aos professores e por mais que haja questionamentos, prevalece à opinião da diretora que não aceita a

opinião dos demais, inclusive a opinião da vice-diretora. O clima institucional ainda é meio turbulento, mas há o consenso de que esta situação deve mudar, de acordo com os membros da equipe diretiva.

Cabe também, a este profissional a difícil função de direcionar, acompanhar, todo o trabalho pedagógico desenvolvido no interior da escola, oferecendo suporte técnico-pedagógico aos professores, momentos de estudos e reflexões acerca da prática cotidiana, auxiliando os docentes com os alunos com dificuldades na aprendizagem, dentre outros.

Constatou-se que os professores e coordenador pedagógico tem consciência da relevância desse papel, também concordam que é atribuição do coordenador pedagógico propor estudos, tornando o espaço/tempo da coordenação pedagógica, um espaço de formação continuada em serviço, bem como, avaliar as ações pedagógicas desenvolvidas no decorrer do ano letivo.

O grupo de professores reconhece que o coordenador é um dos responsáveis por fazer a articulação entre os conteúdos curriculares e as demais áreas dos conhecimentos, incentivando os professores a dinamizarem suas aulas.

Também estão cientes que o projeto político pedagógico não é um documento estanque, parado, ele está em movimento. É ele que dará o norte, que vai permear todos os projetos propostos ao longo do ano.

Este projeto precisa respeitar a realidade a qual a escola está inserida, levando em conta as particularidades da clientela, a fim de que a educação seja realmente fruto da vivência dos alunos, buscando envolver as famílias, ou seja, toda a comunidade escolar procurando coletivamente uma educação pública democrática e de qualidade. Buscando-se assim, o favorecimento da aprendizagem, da ética, da cidadania e, sobretudo o fortalecimento do trabalho coletivo. Trabalho esse pautado no respeito às diferenças, bem como, na troca de experiências entre os pares e com os diferentes profissionais da educação, que atuam na escola.

Este estudo gerou em mim a inquietação de realizar uma nova investigação com o intuito de apontar caminhos para se minimizar ao máximo os desvios de função do coordenador pedagógico: Como resolver os desvios de função gerados pelo número insuficiente de funcionários que tem feito com que o pedagógico fique esquecido, na escola pesquisada? Na escola pesquisada este foi colocado como barreira para que o trabalho desse profissional se efetive na prática.

A pesquisa enriqueceu a minha prática profissional enquanto coordenadora pedagógica, apesar de não atuar na função este ano. Penso que todo professor deveria passar por essa função para aprender a dar valor nesse profissional que realiza um trabalho de suma importância na escola e que busca continuamente o avanço da aprendizagem de nossos alunos. E para que essa educação seja realmente de qualidade é necessária a mobilização conjunta de todos os envolvidos direta e indiretamente no processo ensino aprendizagem. Indico a leitura dessa pesquisa aos professores, diretores de escolas e em especial aos coordenadores pedagógicos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, L. R. e PLACCO, V. M. N. de S. **O coordenador pedagógico e o espaço da mudança.** 4ª ed. São Paulo: Loyola, 2005.

ANJOS, Almeida dos. **Relação entre a função de liderança do supervisor Escolar e a satisfação dos professores: estudo de caso.** na 1ª D. E. de Porto Alegre. Dissertação (Mestrado em Educação). Porto Alegre: PUCRS, 1988.

AZEVEDO, Janete M.L. de. **Implicações da nova lógica de ação do Estado para a educação municipal.** *Revista Educação & Sociedade.* n.º. 80 Campinas: CEDES, 2002.

BRASIL, MEC. **Leide Diretrizes e Bases da Educação Nacional.** Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, Brasília, 1996.

COSTA, Nadja Maria de Lima. **A formação contínua de professores-novas tendências e novos caminhos.** Disponível em: [www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/download/48/52](http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/download/48/52). Acesso em 30 de maio de 2012.

DISTRITO FEDERAL (Brasil). Secretaria de Estado de Educação. **Regimento Escolar das Instituições Educacionais da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal.** - 4. ed. - Brasília; Subsecretaria de Educação Pública, 2006. Disponível em: <http://www.sinprodf.org.br/wp-content/uploads/2011/03/regimento-escolar.pdf>. Acesso em 24 de outubro de 2012.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Educação. Subsecretaria de Educação Básica. **Projeto Político Pedagógico Professor Carlos Mota.** Disponível em <http://www.se.df.gov.br/wp-content/uploads/ppp.PDF>. Acesso em 22 de outubro de 2012.

FERNANDES, Rosana de A. **A Educação Continuada de Professores no espaço e tempo da coordenação pedagógica: avanços e tensões.** In: VEIGA, I, P. A; SILVA, E. F. da (Org). **A Escola Mudou. Que mude a formação continuada de professores!** 3. ed. Campinas, SP: Papirus, 2010.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário da língua portuguesa.** 3 ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1993.

GADOTTI, Moacir. **Projeto-político pedagógico da escola: fundamentos para sua realização.** In: GADOTTI, Moacir & ROMÃO, José Eustáquio(orgs.). **Autonomia da escola: princípios e propostas.** 4. ed. São Paulo: Cortez, 2001, p. 33-41.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. 10ª Ed. Rio de Janeiro: Record, 2007

LAKATOS, E. M.; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola**. Goiânia: Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J.F de; TOSCHI. **Educação escolar: política, estrutura e organização**. 2. Ed. São Paulo: Cortez, 2005.

LIMA, Paulo Gomes; Santos; Sandra Mendes dos. **O coordenador Pedagógico na Educação Básica – desafios e perspectivas**. Revista Educare, vol. 2, nº 4 jul./dez. 2007, p. 77-90

LUCKESI, Cipriano Carlos. **Planejamento e avaliação na escola: articulação e necessária determinação ideológica**. Disponível em: [http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/ideias\\_15\\_p115-125\\_c.pdf](http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/ideias_15_p115-125_c.pdf). Acesso em 20 de novembro de 2012.

MARROCO, Márcia Ângela Patrícia; ZANELATO, Eliete. **Supervisão Escolar: um olhar para o contexto histórico brasileiro**. 2011. Disponível: < em: <http://www.partes.com.br/educação/supervisãoescolar.asp>>. Acesso em: 01 de novembro de 2012

MEDINA, Antônia da Silva. **Supervisão Escolar: da ação à ação repensada**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1995.

MENGA Ludke, Marli E. D. A. André. **Pesquisa em educação: Abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

NÓVOA, A. (2001). **Professor se forma na escola**. Nova escola, 142. Maio.

RAPOSO, Mírian; MACIEL, Diva Albuquerque. **As interações professor-professor na co-construção dos projetos pedagógicos na escola**. Psicologia: Teoria e pesquisa. v.21, n.3, set-dez 2005, p. 309-317. <http://www.scielo.br/pdf/ptp/v21n3/a07v21n3.pdf>

PIMENTA, Selma Garrido e ANASTASIOU, Léa das Graças. **Docência no ensino Superior**. Vol. 1 São Paulo: Cortez, 2002.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: método e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SAVIANI, Dermeval. **Pedagogia Histórico-Crítica: primeiras aproximações**. 2. Ed. São Paulo: Cortez, 1991.

SAVIANI, Dermeval. **Escola e democracia**. Campinas: Autores Associados, 1993.

\_\_\_\_\_. A supervisão educacional em perspectiva histórica: da função à profissão pela mediação da idéia. In: FERREIRA, Naura Carapeto (org). **Supervisão Educacional para uma escola de qualidade**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2003, p. 13-38.

SILVA, Marta Leandro. **Planejamento escolas na perspectiva democrática**. Disponível em: [http://coordenacaoescoladegestores.mec.gov.br/unb/files.php/5/Prof\\_Rosana/Planejamento\\_Escolar\\_na\\_perspectiva\\_democratica.pdf](http://coordenacaoescoladegestores.mec.gov.br/unb/files.php/5/Prof_Rosana/Planejamento_Escolar_na_perspectiva_democratica.pdf). Acesso em 15 de maio de 2013.

SOARES, Marcelo. **Planejamento: concepções**. Disponível em: <[escoladegestores.mec.gov.br/site/5-sala\\_planejamento...\\_2.pdf](http://escoladegestores.mec.gov.br/site/5-sala_planejamento..._2.pdf)>. Acesso em: 8 de agosto de 2012.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. Reitoria de Graduação e Ensino Profissionalizante, Centro Interdisciplinar de Formação Continuada de Professores; Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica. - Curitiba: Ed. da UFPR. 2005. 50 p. - (**Gestão e avaliação da escola pública; 2**)

TRAGTENBERG, M. **Relações de poder na escola**. In: Revista Espaço Acadêmico, Ano I, nº7, dezembro de 2001. Disponível em: [http://espaçoacademico.com.br/007/07/trag\\_escolahtm](http://espaçoacademico.com.br/007/07/trag_escolahtm). Acesso em 20 de setembro de 2012.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. (org) **Projeto Político-Pedagógico da escola: uma construção possível**. 17ª edição – Campinas, SP: Papirus

## APÊNDICE 1

### INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

#### 1.1 - Entrevista com a vice-diretora

Esse questionário faz parte de uma pesquisa desenvolvida no curso de Pós-graduação em Coordenação Pedagógica Universidade de Brasília e a sua colaboração é importantíssima. Aqui você encontrará questões relacionadas ao projeto político-pedagógico e ao papel do coordenador pedagógico, dentre outros.

Trata-se de uma pesquisa, portanto não existem respostas certas ou erradas. O importante é a sua opinião sincera. Procure responder todo o questionário, lembrando que não é necessário se identificar e que suas respostas serão mantidas em sigilo.

Desde já agradeço sua contribuição.

#### O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO E O PAPEL DO PROFESSOR COORDENADOR

Anos que exerce essa função: \_\_\_\_\_

Formação acadêmica: \_\_\_\_\_

1. Em sua opinião, o que é projeto político-pedagógico?
2. Como se deu a elaboração do projeto político-pedagógico da sua escola?
3. Você avalia o processo de construção do projeto político- pedagógico da sua escola fruto de construção coletiva?

( ) SIM

( ) NÃO

4. De que forma a escola tem envolvido a comunidade escolar na construção, implementação, reconstrução e avaliação deste projeto?
5. Os professores da sua escola têm acesso ao projeto político-pedagógico?

( ) SIM

( ) NÃO

6. Houve momentos de estudo deste documento, a fim de verificar se as atividades propostas na escola estavam contemplando os objetivos, proposta estava no caminho certo?
7. Você considera que o coordenador pedagógico seja importante para a mediação do processo educativo da escola? Por quê?
8. O coordenador pedagógicos de sua escola vem atuando como articuladores do projeto político pedagógico? De que forma?  
 SIM  NÃO
9. Em sua opinião, como o coordenador pedagógico pode estar trabalhando para que possa haver a articulação do projeto político-pedagógico e trabalho coletivo?
10. Em sua opinião, o que mais atrapalha o trabalho do coordenador pedagógico na sua escola?
11. Qual seria a solução para esse problema?

## **1.2 - Entrevista com o coordenador pedagógico**

Esse questionário faz parte de uma pesquisa desenvolvida no curso de Pós-graduação em Coordenação Pedagógica Universidade de Brasília e a sua colaboração é importantíssima. Aqui você encontrará questões relacionadas ao projeto político-pedagógico e ao papel do coordenador pedagógico, dentre outros.

Trata-se de uma pesquisa, portanto não existem respostas certas ou erradas. O importante é a sua opinião sincera. Procure responder todo o questionário, lembrando que não é necessário se identificar e que suas respostas serão mantidas em sigilo.

Desde já agradeço sua contribuição.

### **O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO E O PAPEL DO PROFESSOR COORDENADOR**

Anos que exerce essa função: \_\_\_\_\_



Formação acadêmica: \_\_\_\_\_

1. O que é projeto político-pedagógico?
2. Qual a relevância dele para o andamento das atividades pedagógicas desenvolvidas na sua escola? Como se deu essa elaboração?
3. Você acha que o processo de elaboração do projeto político pedagógico foi resultado de uma construção coletiva?  
 ( ) SIM  ( ) NÃO
4. Como você contribuiu para essa construção? De que forma?
5. Enquanto coordenador como você vem implementando o projeto político-pedagógico da sua escola?
6. Enquanto coordenador, como você vem atuando, para que possa haver a articulação do projeto político-pedagógico e o trabalho coletivo da sua escola?
7. O que mais atrapalha o trabalho do coordenador pedagógico na sua escola? E qual seria a solução para este problema?

### 1.3 - Questionário destinado aos professores

Esse questionário faz parte de uma pesquisa desenvolvida no curso de Pós-graduação em Coordenação Pedagógica Universidade de Brasília e a sua colaboração é importantíssima. Aqui você encontrará questões relacionadas ao projeto político-pedagógico e ao papel do coordenador pedagógico, dentre outros.

Trata-se de uma pesquisa, portanto não existem respostas certas ou erradas. O importante é a sua opinião sincera. Procure responder todo o questionário, lembrando que não é necessário se identificar e que suas respostas serão mantidas em sigilo.

Desde já agradeço sua contribuição.

## **O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO E O PAPEL DO PROFESSOR COORDENADOR**

Anos que exerce essa função: \_\_\_\_\_

Formação acadêmica: \_\_\_\_\_

1. O que é projeto político-pedagógico?
2. Você conhece ou teve contato com o projeto político-pedagógico da sua escola?  
 SIM  NÃO
3. Você participou da elaboração do projeto político-pedagógico de sua escola? Como se deu essa participação?  
 SIM  NÃO
4. Como a gestão da escola deve organizar-se para que a comunidade escolar possa participar ativamente da construção do PPP da sua escola?
5. Você considera que o coordenador seja importante para a mediação do processo educativo da sua escola?
6. Você considera que o coordenador pedagógico vem mediando o trabalho coletivo na sua escola?  
 SIM  NÃO
7. Os coordenadores de sua escola vem atuando, enquanto articuladores do projeto político-pedagógico?  
 SIM  NÃO
8. O coordenador pedagógico de sua escola vem atuando como articuladores do projeto político pedagógico? De que forma?
9. Como o coordenador pedagógico pode estar trabalhando para que possa haver a articulação do projeto político-pedagógico e trabalho coletivo?
10. Na sua visão, quais as atribuições do coordenador pedagógico?
11. O espaço da coordenação pedagógica tem sido utilizado para estudos e planejamento das atividades escolares?
12. Qual a relevância dele para o andamento das atividades pedagógicas desenvolvidas na sua escola?
13. O coordenador pedagógico de sua escola tem contribuído para o seu aprimoramento profissional? De que forma avalia essa contribuição?

14. O que mais atrapalha o trabalho do coordenador pedagógico na sua escola?  
E qual seria a solução para este problema?