

# O TRABALHO DO COORDENADOR GERANDO IMPACTOS POSITIVOS NOS RESULTADOS ESCOLARES: UM ESTUDO DE CASO

Teobaldo Gabriel de Souza Junior<sup>1</sup>  
Herbene Gurgel da Silva<sup>2</sup>

## Resumo

A presente pesquisa procurou compreender a importância da figura denominada coordenador na Escola de Ensino Médio Governador Adauto Bezerra, em Juazeiro do Norte-CE, na melhoria dos resultados das avaliações internas e externas desta unidade de ensino que presume um maior rendimento do processo ensino e aprendizagem. Além disso, este estudo procurou verificar, dentro da referida instituição, se os resultados obtidos após a implementação do sistema de gestão escolar do projeto Jovem de Futuro (JF), elaborado pelo Instituto Unibanco, em parceria com o Ministério da Educação (MEC) e com a Secretaria da Educação Básica do Estado do Ceará (SEDUC-CE), trouxe efetivas melhorias na forma como os coordenadores auxiliam na gerência da escola, visando mostrar sua atuação no contexto da administração global de resultados, provendo, também, subsídios aos profissionais da coordenação de outras escolas, para que esses possam entender melhor as atribuições do cargo e para que possam aprimorar o seu trabalho a partir das atitudes de sua gestão. Para tanto, estruturou-se esta investigação por meio de entrevista aberta semiestruturada combinada com questionário direcionado, que foi aplicado no núcleo gestor (diretora e coordenadores), professores, professores coordenadores de áreas (PCAs) e alunos com o intuito de se obter resultados para gerar discussão relevante sobre os números apresentados.

**Palavras-chave:** gestão escolar, jovem de futuro, aprendizagem.

1. Graduado em Geografia pela Universidade Regional do Cariri - URCA  
Especialista em Gestão Escolar pela Universidade Federal do Ceará - UFC  
Professor de Geografia do Instituto Federal da Paraíba - IFPB campus Cajazeiras

2. Graduada em História pela Universidade Estadual do Ceará - UECE  
Mestre em Educação pela Universidade Federal do Ceará - UFC  
Professora de História da Rede Pública da Secretaria de Educação do Estado do Ceará - SEDUC/CE

## **Abstract: THE COORDINATOR'S WORK OF THE GENERATING POSITIVE IMPACTS IN THE SCHOOL RESULTS: A STUDY OF CASE**

---

This research sought to understand the importance of the figure named “coordinator” in High School Governor Adauto Bezerra in Juazeiro do Norte, State of Ceará, Brazil, in the improves the results of internal and external evaluations of this teaching unit which assumes a higher yield of the teaching-learning process. Additionally, this study sought to establish within this institution, if the results obtained after the implementation of the school management system called project “Jovem de Futuro - JF” (Young Future project - YF) which is developed by “Unibanco” Institute in partnership with the Ministry of Education (MEC, acronym in portuguese) MEC) and the Department Basic Education of the State of Ceará, (SEDUC-CE, acronym in portuguese) brought real improvements in the form of the coordinators assist in the management of the school aiming to show its performance in the context of the overall management results also providing subsidies to professional coordination of other schools so that they can better understand the duties of the position and so that they can improve their work from the attitudes of management. This research was structured through semi-structured open interviews combined with questionnaires directed that were answered by the administrative management of the school (principal and coordinators), teachers, head teachers of areas (PCAs, acronym in portuguese), and students in order to obtain results to generate discussion relevant on the figures presented.

Keywords: school management, young future, learning.

## **Resumen: EL TRABAJO DEL COORDINADOR GENERANDO IMPACTOS POSITIVOS EN LOS RESULTADOS ESCOLARES: UN ESTUDIO DE CASO**

---

En esta investigación se buscó comprender la importancia de la persona denominada “coordinador” en la escuela de enseñanza media Governador Adauto Bezerra de Juazeiro do Norte-CE, así como también la mejoría de los resultados de las evaluaciones internas y externas de esta unidad de enseñanza, lo que presupone una mayor eficacia en el proceso de enseñanza y aprendizaje. Además, se buscó averiguar si los resultados obtenidos después de la implementación del sistema de gestión escolar del proyecto Joven del Futuro (JF), elaborado por el Instituto Unibanco en convenio con el Ministério da Educação (MEC) y Secretaria da Educação Básica do Estado do Ceará (SEDUC-CE), presentó efectivas mejorías respecto a la actuación de los coordinadores junto a la gestión de la escuela. Este resultado visa proveer subsidios a profesionales que coordinan otras escuelas, ayudándoles a comprender mejor las atribuciones de la función que desempeñan y, asimismo, perfeccionar su trabajo a partir de las actitudes de sus superiores. Para llegarse a los resultados fueron aplicadas entrevistas semi estructuradas y cuestionario direccionado al núcleo gestor (directora y coordinadores), profesores, profesores coordinadores de áreas (PCAs) y alumnos con el objetivo de generar discusión relevante sobre los resultados obtenidos.

**Palabras-clave:** gestión escolar, joven del futuro, aprendizaje.

## 1. INTRODUÇÃO

A realidade vivida dentro das escolas públicas brasileiras, apesar desses ambientes variarem sua identidade de acordo com a localidade onde estão inseridas, apresentam, analogamente e salvas as devidas proporções, as mesmas dificuldades e estruturas organizacionais e administrativas semelhantes (FREITAS, 2014).

Ao se decompor essa estrutura organizacional e administrativa, constantemente observa-se um personagem que recebe denominações diversas as quais variam de uma rede educacional para outra. Dentre estas nomenclaturas podem surgir: orientador educacional, supervisor educacional, coordenador escolar, coordenador pedagógico ou, como é o caso no estado do Ceará, simplesmente coordenador (VASCONCELLOS, 2006).

Muito se especula sobre a real função daqueles que ocupam tal posição e se suas atitudes podem ser, de fato, eficazes ao ponto de se perceberem mudanças significativas no patamar da escola em relação às suas condições de rendimento anteriores (PAIVA, 2001).

Diante disso, a presente pesquisa realizou um estudo de caso da realidade vivenciada pelos coordenadores que atuam dentro da Escola de Ensino Médio Governador Adauto Bezerra (EEMGAB), em Juazeiro do Norte-CE, identificando qual a visão que diversos atores da comunidade escolar têm do trabalho desenvolvido por estes profissionais.

Para uma melhor compreensão do estudo e das atitudes a serem tomadas pós-constatação de resultados, optou-se por fazer uma entrevista aberta semiestruturada combinada com perguntas objetivas, as quais foram aplicadas com alunos, professores, professores coordenadores de área (PCA's) e com os demais gestores da escola com a finalidade de se estabelecer um ponto de partida para a discussão dos resultados.

O principal objetivo desta investigação é compreender a importância do coordenador escolar,

no que tange aos aspectos educacionais e administrativos, na melhoria dos resultados das avaliações internas e externas da unidade de ensino supramencionada o que presume um maior rendimento do processo de ensino e aprendizagem.

Além disto, esta pesquisa também visa estudar o trabalho do coordenador, sua importância e suas contribuições para o rendimento global da escola, verificar, no âmbito da EEMGAB de Juazeiro do Norte-CE, se os resultados obtidos após a implementação do sistema de gestão escolar Jovem de Futuro (JF) foram satisfatórios no auxílio à coordenação e se proveram subsídios aos profissionais da coordenação para que esses profissionais em outras escolas possam compreender melhor as atribuições do cargo, a fim de que possam aprimorar suas atuações a partir das atitudes de gestão.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

A atividade da gestão escolar não é um trabalho fácil, de simples execução, na verdade trata-se de uma tarefa bastante árdua, devendo-se observar que tratar das questões administrativas e pedagógicas é muito complexo. Embora a administração não seja uma atribuição específica do coordenador, cabendo ela ao diretor uma vez que, esse personagem busca “a eficiência nos procedimentos administrativos”, conforme preconizam Antunes e Cunha (2012, p. 11), muitas vezes, na ausência do gestor, à coordenação, cabem algumas decisões administrativas.

Tendo recebido diversas nomenclaturas no transcorrer do tempo tais como “supervisor escolar, inspetor escolar e coordenador escolar” (VASCONCELLOS, 2006, p. 85-86), esse importante ator que doravante chamaremos apenas de “coordenador”, viu também ao longo das épocas as suas tarefas mudarem de tal sorte que, hoje, é consenso existir uma incerteza sobre o seu real papel.

Mesmo entre aqueles que estão no cargo hoje, conforme Vasconcellos (2006, p. 85), surgem reclamações de que “sentem-se sozinhos, lutando

em várias frentes, tendo que desempenhar várias funções” sem falar que outro sentimento que incide sobre o cargo, ainda de acordo com o mesmo autor é de que “são ‘bombeiros’ a apagar os diferentes focos de ‘incêndio’ na escola”, acompanhado de uma sensação diária de que a cada final de dia muito pouco ou nada foi feito.

Ademais, outra situação-problema enfrentada corriqueiramente pelos coordenadores é o que convencionamos chamar de “quebra-galhos”, onde muitas vezes estes são espécies de “substitutos” dos docentes, no qual Paiva (2001, p. 8), nos lega a este respeito que:

Mesmo sabendo que não é sua função substituir o professor quando este falta o Coordenador Pedagógico vive um dilema uma vez que as nossas escolas não contam com professores substitutos e partindo do pressuposto que é assegurado ao educando o cumprimento de duzentos dias letivos e oitocentas horas anuais o Coordenador assume a sala no intuito de não prejudicar o aluno.

Esta é, sem dúvida, a grande questão de se assumir ou não o cargo de coordenador quando a oportunidade aparece: a indefinição dos atributos inerentes ao cargo. Sobre esse mesmo assunto, em pesquisa realizada na Escola Municipal Archcelina Pacini Vieira, no estado do Tocantins, Paiva (2008, p. 9) destaca que 80% dos professores alegaram que não tem afinidade com o cargo em questão e que não teriam inclinação para assumir tal responsabilidade, restando apenas um montante de 20% que gostariam de trabalhar nesta posição por experiência. Neste mesmo trabalho (PAIVA, 2008, p. 7) é relatado que 80% dos docentes acreditam que a falta de acompanhamento da coordenação se deve ao “o excesso de trabalho burocrático, 15% afirmam que falta um bom planejamento e 5% que é a falta de qualificação do profissional de quem assume essa função”, números bastante expressivos e que corroboram entre si já que, provavelmente, os 80% que não se identificam com o cargo podem ser os mesmos que alegam excesso burocrático, o que não é especificado no trabalho.

Portanto, apesar dos percalços percebe-se que urge, de todos os que lidam diariamente com a educação, a necessidade por saber qual é a efetiva função de um coordenador e como este pode agir para melhorar a escola em todos os seus aspectos: tanto para atrair mais pessoas ao cargo, concretizando o que se pode chamar de “gestão democrática participativa” (DOURADO org., 2014, p. 22), quanto para prover subsídios para aperfeiçoar a função perante a visão dos atores escolares.

## 2.1. Ambiente da Pesquisa

A presente pesquisa foi realizada no ano de 2014 na EEMGAB de Juazeiro do Norte-CE.

A unidade de ensino em questão localiza-se na Av. Castelo Branco, S/N, Bairro Santa Tereza, defronte ao 2º Batalhão de Polícia Militar do Ceará (BPM-CE) na cidade de Juazeiro do Norte. Trata-se de um estabelecimento escolar que é vinculado à Secretaria da Educação Básica do Estado do Ceará (SEDUC/CE) ficando, sua supervisão técnica, a cargo da 19ª Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação (CREDE), que tem jurisdição sobre estabelecimentos de ensino nos municípios cearenses de Juazeiro do Norte, Barbalha, Jardim, Caririáçu, Farias Brito e Granjeiro (CEARÁ, 2017).

Contando com um contingente de, aproximadamente, 2.000 alunos regularmente matriculados distribuídos nos turnos matutino, vespertino e noturno, que perfazem um montante de mais de 40 salas de aula em pleno funcionamento (SILVA, 2014), trata-se da maior escola sob a responsabilidade da 19ª CREDE.

Bastante conhecida por suas dimensões quantitativas e qualitativas de ensino a EEMGAB, que é popularmente conhecida como “2º Grau” (terminologia extinta pela atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação, LDB 9.394/96), atende não só o município onde está localizada, Juazeiro do Norte, porém toda a Região Metropolitana do Cariri (RMC).

Juazeiro do Norte situa-se no sul do estado do Ceará e, junto com outros oito municípios, faz parte da RMC. Sua área total é de 248.832 km<sup>2</sup> e sua

população é estimada em 268.248 habitantes (IBGE<sup>3</sup>, 2017), possui uma taxa de urbanização de 96,07% e um PIB<sup>4</sup> de R\$ 3.221.109.000, dos quais 86,56% pertencem ao setor de comércio e serviços (IPECE<sup>5</sup>, 2016).

Inaugurada no dia 11 de abril do ano de 1977, a EEMGAB atende a uma clientela de vários bairros da cidade de Juazeiro do Norte, das zonas rurais circunvizinhas, como também das cidades do Crato, Barbalha, Caririçu e demais cidade do Cariri e da RMC, inclusive, cidades do Pernambuco (SILVA, 2014) como os casos de alunos provenientes das cidades de Cedro, Exu e Araripina.

Em pouco mais de quatro décadas de existência, esse estabelecimento escolar tornou-se uma referência no quesito ensino não só na sua cidade-sede, como também no Sul do estado do Ceará e circunvizinhança interestadual caririense.

Ainda de acordo com Silva (2014, p. 3594), o “2º Grau” foi “a segunda escola da rede oficial que mais aprovou alunos no Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM 2012) o que ratifica e explica o sucesso da instituição”.

## 2.2. Proposta e Atores envolvidos

A proposta da pesquisa foi obter uma amostra de como os diversos atores da escola percebem o trabalho da gestão, especificamente o do coordenador escolar, por meio de um questionário fechado simples e de uma entrevista aberta semiestruturada (MARCONI e LAKATOS, 2007, p. 197), sobre a qual se concebeu um total de sete perguntas (entrevista mais questionário) extremamente relevantes para a investigação e que, conforme orienta Gil (2008), foi constituído por linguagem “direta e clara”.

Foram escolhidos 3 (três) gestores da escola, 3 (três) professores coordenadores de área (PCAs), sendo um de cada área do conhecimento, (a saber: linguagens, códigos e suas tecnologias, ciências da natureza, matemática e suas tecnologias e ciências

humanas e suas tecnologias), 3 (três) professores de sala de aula (um de cada área), além de 3 (três) alunos participantes de diversos projetos (um de cada série 1º, 2º e 3º), os quais foram escolhidos por suas atuações bastante incisivas e pelo visível protagonismo estudantil, optando-se por não identificar os entrevistados (MOREIRA e CANDAU, 2003).

As perguntas aplicadas no questionário e que usaram uma escala de Likert para medir as informações prestadas foram: “Marque apenas uma opção da escala que vai de 1 (um) a 5 (cinco) e que representa, na sua concepção, a importância do trabalho da coordenação escolar na EEM Governador Adauto Bezerra de Juazeiro do Norte-CE, onde 1 (um) é a menor importância e 5 (cinco) a maior importância”; e “Marque apenas um número da escala que vai de 1 (um) a 5 (cinco) se considera que o trabalho da coordenação escolar na EEM Governador Adauto Bezerra atinge os objetivos de melhorar os rendimentos internos e externos do colégio tais como notas do Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará-SPAEECE e Exame Nacional do Ensino Médio-ENEM, aprovações em vestibulares, bons resultados nas avaliações internas e frequência de alunos, sendo 1 (um) para o menor grau de sucesso e 5 (cinco) para o maior grau de sucesso nesses objetivos”.

Já na entrevista aberta semiestruturada foram feitas cinco perguntas, que, em conjunto com o questionário supramencionado, perfazem um montante de sete questionamentos, conforme citação anterior as quais descrevemos a seguir: “como você enxerga o trabalho do coordenador escolar? Trata-se de uma função essencial para o andamento dos trabalhos da escola?”; “na sua opinião, a atuação do coordenador escolar pode influenciar positivamente ou negativamente nos resultados globais (notas do SPAEECE, ENEM, aprovações em vestibulares, bons resultados nas avaliações internas e frequência de alunos)”; “o atual número de coordenadores escolares na EEMGAB (2º Grau), é suficiente para atender a todas as suas demandas e acompanhar efetivamente

3. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

4. Produto Interno Bruto

5. Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Estado do Ceará

todos os seus processos?"; "na sua opinião, como os coordenadores escolares da EEM Governador Aauto Bezerra podem agir para otimizar os trabalhos desta unidade de escolar.;" e "analisando o painel de gestão exposto na escola, percebe-se que há uma queda nos resultados do SPAECE e um aumento no número de aprovações nos vestibulares. Como você consegue interligar esses fatos ao trabalho da coordenação da EEMGAB?".

Após a recolha dos questionários e da compilação das entrevistas, pôde-se analisar cada uma das respostas obtidas a respeito da gestão e da coordenação para, a partir delas, fazer inferências sobre as intervenções, positivas ou não, das atividades desenvolvidas na escola, pelos coordenadores, e que serão discutidas adiante.

### 2.3. Panorama atual e ferramentas de gestão

Atualmente o colégio "2º Grau" conta com o Jovem de Futuro (JF), um projeto implantado pelo Governo do Estado do Ceará, em conjunto com o Instituto Unibanco e o Governo Federal, através do Ministério da Educação (MEC).

O JF trata-se de uma poderosa ferramenta de gestão que visa diminuir a evasão escolar e permitir que os jovens cearenses concluam o ensino médio com qualidade. Dentre as conquistas, destacam-se para os alunos os projetos: africanidades (atendendo à Lei nº 10.639), Feira de Artes, Ciências e Cultura

(FEACC), gincana e aulas voltados para o ENEM, jogos interclasses, jovem cientista, agentes jovens, entre jovens (monitoria e tutoria) e o superação na escola; para a gestão de um modo geral: aquisição de data-shows, notebooks, equipamentos e mobiliário para a sala de multimeios e para a sala multi-interativa; e para os professores: computadores para a sala dos docentes, melhorias na climatização da sala dos docentes, formação continuada e aulas de campo para professores e funcionários, conforme destaques da FIGURA 1 (AUTORIA PRÓPRIA, 2014).

Inicialmente denominado "Projeto Jovem de Futuro (PJF)", o atual JF foi concebido dentro do plano do Governo Federal, denominado Projeto Ensino Médio Inovador (ProEMI) "que, por sua vez, foi instituído pela Portaria nº. 971, de 09 de outubro de 2009 do Governo Federal" (SILVA, T. T. et al., p. 3592).

A referida portaria possui como finalidade específica:

provocar o debate sobre o Ensino Médio junto aos Sistemas de Ensino Estaduais e do Distrito Federal, fomentando propostas curriculares inovadoras nas escolas do ensino médio, disponibilizando apoio técnico e financeiro, consoante à disseminação da cultura de um currículo dinâmico, flexível e compatível com as exigências da sociedade contemporânea. (BRASIL, 2009).



FIGURA 1 - Painel de Gestão do Jovem de Futuro (JF) na entrada da escola

Fonte: AUTORIA PRÓPRIA, 2014.

Logo, ao ser aderido pela referida escola, o JF acabou por se incorporar ao seu Projeto Político Pedagógico (PPP), haja vista que, conforme nos lega Veiga (1999), o PPP é o documento onde devem constar todas as ações educativas da escola, bem como diretrizes, planejamentos das disciplinas, ações interdisciplinares, projetos e a orientação do estabelecimento de ensino para o tipo de cidadão que a escola quer formar. Já Soares (2009) coloca que este documento trata-se da “coluna vertebral da escola”, devendo ser construído no chão da mesma através do seu movimento cotidiano.

Ainda sobre o PPP, Vasconcellos (2006, p. 20) completa que tal projeto deve:

- resgatar a intencionalidade da ação (marca essencialmente humana), possibilitando a (re)significação do trabalho; superar a crise de sentido;
  - ser um instrumento de transformação da realidade; resgatar a potência da coletividade; gerar esperança;
  - dar um referencial de conjunto para a caminhada; aglutinar pessoas em torno de uma causa comum; gerar solidariedade, parceria;
  - ajudar a construir a unidade (e não a uniformidade); superar o caráter fragmentário das práticas em educação, a mera justaposição. Possibilitar a continuidade da linha de trabalho na instituição;
  - propiciar a racionalização dos esforços e recursos (eficiência e eficácia), utilizados para atingir fins essenciais do processo educacional;
  - ser um canal de participação efetiva; superar as práticas autoritárias e/ou individualistas. Ajudar a superar as imposições ou disputas de vontades individuais na medida em que há um referencial construído e assumido coletivamente;
- diminuir o sofrimento; aumentar o grau de realização/concretização (e, portanto, de satisfação) do trabalho;
  - fortalecer o grupo para enfrentar conflitos, contradições e pressões, avançando na autonomia (“caminhar com as próprias pernas”) e na criatividade (descobrir o próprio caminho);
  - colaborar na forma dos participantes.

Assim, diante do exposto, percebe-se que o JF, tornou-se parte integrante do PPP e, conforme o plano do Governo do Estado do Ceará, que contemplou inicialmente 100 escolas da sua rede oficial de ensino, o “2º Grau” integrou-se, em 09 de maio de 2011, a esse importante projeto (SILVA, 2014).

Tomando-se por base as principais metas do JF e analisando seu ciclo e ações desde a implantação na EEMGAB em 2011, pode-se concluir que nem todas as propostas foram atingidas, por exemplo: o aumento de 25 pontos de proficiência no SPAECE, contudo, a diminuição da evasão escolar e o aumento de aprovações, no ENEM e em Vestibulares, são informações de destaque que podiam ser facilmente localizadas no Painel de Gestão 2014 exposto no pátio escolar (FIGURA 2, AUTORIA PRÓPRIA, 2014).

O Painel de Gestão da EEMAB citado é exposto para toda a comunidade escolar e renovado ano após ano, com o intuito de socializar as informações de todas as metas estipuladas e se essas foram atingidas ou não. Além de informações gerais da escola, como número de professores, funcionários e sua localização, este painel também traz os índices de proficiência dos alunos no SPAECE e de aprovações no ENEM e demais vestibulares.

FIGURA 2 - Painel de Gestão no pátio central da escola



Fonte: AUTORIA PRÓPRIA, 2014.

Grande ferramenta auxiliar de gestão, apesar de, com o JF não ter-se atingido de 2011 a 2013 os 25 pontos de aumento esperados na proficiência, quando se analisa a turma que, em 2011 era do “1º ano”, em 2012 passou a ser o “2º ano” e em 2013 foi do “3º ano”, observa-se uma evolução no rendimento, o que demonstra que houve internamente uma aprendizagem real dos alunos, ou seja, na escola, de um ano para o outro, houve crescimento de proficiência, muito embora não a inicialmente estipulada na meta.

Outro ponto visível no Painel de Gestão (FIGURA 2) que se deve salientar é a considerável redução do abandono escolar que, em 2012, era de 10,7% dos alunos matriculados e, em 2013, passou a ser de 10,1%, o que representou uma redução relativa de 5,6% no abandono. É válido também destacar o sensível aumento das aprovações através de avaliações externas como ENEM e Vestibulares que saltaram dos 159 alunos aprovados, em 2010, para 219, em 2013, um incremento de 37,7%.

Vale frisar que o não cumprimento de algumas das metas não significa, necessariamente, um fracasso do JF, haja vista a diversidade de métodos dos sistemas de ensino dos quais foram oriundos os alunos do “2º Grau” (SAMPAIO e GUIMARÃES, 2009), assim, diante do panorama apresentado, o maior desafio do presente projeto, trata-se de descobrir

qual o real papel da gestão (em especial dos coordenadores) além de, indiretamente, avaliar os resultados pós JF que encerrou seu ciclo, na escola, no ano de 2014.

### 3. METODOLOGIA

A metodologia da presente pesquisa pautou-se, como ressaltado no próprio título, em um estudo de caso. Esta metodologia é um “tipo de pesquisa exaustiva e profunda, que possibilita um vasto e pormenorizado conhecimento do objeto de estudo, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados”, conforme preconizam Diniz e Polak (2011, p. 79). Assim, foi realizada uma vasta pesquisa nos registros da escola, bem como observados painéis de gestão e controles administrativos. Além disso, para sustentar a descrição de como o trabalho do coordenador pode impactar nos resultados escolares, foi efetuada uma pesquisa de caráter exploratória com abordagem qualitativa, frequentemente usada em pesquisa educacional. Observa-se que esse método aprecia os conhecimentos adquiridos e vivenciados pelos sujeitos.

A pesquisa qualitativa trabalha com o universo dos significados, motivos, aspirações, crenças, valores e

atitudes, fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização ou manipulação de variáveis (MINAYO, 1994).

Para conferir maior autenticidade aos dados coletados, também foram realizadas entrevistas sistemáticas. Tal recurso (entrevista) pode ser definido como “uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica; proporciona ao entrevistado, verbalmente, a informação necessária” (MARCONI e LAKATOS, 2007, p. 196) sendo, ainda, um instrumento de investigação composto por um número mais ou menos elevado de questões perguntadas às pessoas que o responderão, e tem por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas e de situações vivenciadas por estes (LAKATOS, 2008).

Para a escolha dos sujeitos e aplicação das entrevistas, bem como dos questionários, deu-se preferência a uma representação amostral de cada segmento da EEM Governador Adauto Bezerra de Juazeiro do Norte-CE, tendo em vista as dimensões da mesma, as quais foram elencadas no item “2.1. Ambiente da Pesquisa”, sendo importante ressaltar que, conforme Marconi e Lakatos (2007, p. 163) “a amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo”.

Os procedimentos da presente pesquisa basearam-se em três momentos distintos, respectivamente: a) escolha dos sujeitos envolvidos; b) entrevista aberta semiestruturada conforme Marconi e Lakatos (2007); e c) aplicação do questionário fechado para os entrevistados.,

A entrevista foi composta por cinco questionamentos que visavam colher posicionamentos sobre o objeto dessa investigação e o questionário possuía duas questões fechadas, com escala Lickert de nota variando entre um e cinco, versando sobre importância do trabalho do coordenador escolar, sendo passível ou não de atingir os objetivos da escola.

Os atores pesquisados, aqui nomeados de Gestor A, B e C, PCA A, B e C, Professor A, B e C e Aluno A, B e

C, foram escolhidos pela sua atuação dentro do contexto escolar. Após conversa com o núcleo gestor e acatamento de suas sugestões, abordaram-se os sujeitos da pesquisa a fim de obter os dados necessários à pesquisa exploratória.

As pesquisas exploratórias fornecem descrições precisas, ajudam a modificar conceitos e ideias, facilitando a verificação de relações entre os elementos estudados, por meio do estudo do material bibliográfico e documental a que se tem acesso (GIL, 2002).

A dinâmica da pesquisa se deu no seguinte aspecto: inicialmente, através da entrevista, onde os envolvidos puderam verbalizar espontaneamente as suas respostas, tendo em vista que não tiveram acesso prévio ao que seria perguntado, na sequência foi aplicado o questionário para que se pudesse, posteriormente, confrontar o que foi dito na entrevista. É importante ressaltar que:

Nas investigações, em geral, nunca se utiliza apenas um método ou uma técnica, e nem somente aqueles que se conhecem, mas todo os que forem necessários ou apropriados para determinado caso. Na maioria das vezes, há uma combinação de dois ou mais deles, usados concomitantemente. (MARCONI e LAKATOS, 2007, p. 164).

O contato direto inicial foi feito com o núcleo gestor, para que este fizesse parte da pesquisa e também para que pudesse auxiliar na escolha dos demais atores envolvidos, os quais se dispuseram prontamente a participar do trabalho. Houve receptividade tanto por parte dos profissionais quanto dos alunos, que consideraram importante a intenção do objeto a ser estudado. Ao longo do desenvolvimento da coleta de dados, o desempenho das respostas foi livre e contou com a mínima interferência dos pesquisadores.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

É importante destacar que as entrevistas, realizadas no período de 1º a 4 de setembro de 2014, bem como as respostas das duas questões fechadas que versam, especificamente, sobre o trabalho do coordenador escolar objetivavam ter um parâmetro de como é visto o trabalho deste ator, bem como se

existe um reconhecimento da sua importância para o andamento dos projetos escolares.

Ademais, destaca-se que, atualmente, esta função de coordenador vivencia uma espécie de “crise de identidade” haja vista que os estudos, apontados em Franco (2006), e Fernandes (2012), demonstram que o aparente “simples” fato de se retirar o termo “pedagógico” exclui um elemento central desta função, fato que, no caso do Estado do Ceará, é oficializado pela Lei nº 12.066 (CEARÁ, 1993), onde se cria a função do Professor Coordenador de Ensino que, mais tarde, será denominado apenas Coordenador.

Dentro do contexto do ambiente estudado, a ideia central era conseguir constatar ligação direta ou indireta das ferramentas de gestão disponibilizadas para o núcleo gestor, e as atividades do coordenador. Além disso, buscou-se saber qual a interpretação que a comunidade escolar (ou uma representação desta) tem sobre qual participação cabe à coordenação pelos resultados obtidos pela escola até então, fossem estes positivos ou negativos.

Tomando-se a prerrogativa de evitar ruídos (alterações) significativos nos resultados, todos os sujeitos entrevistados não tiveram contato prévio com as perguntas e sequer sabiam quem seriam os demais entrevistados, com exceção do núcleo gestor que foi entrevistado sequencialmente bem como auxiliou diretamente na escolha dos demais atores a serem questionados/entrevistados.

Dado curioso da pesquisa se revelou durante a entrevista, onde apesar de não existir, nesse instrumental, respostas objetivas possíveis, poder-se-ia até mesmo gerar gráficos ante a semelhança entre as respostas que foram dadas.

Na primeira pergunta “Como você enxerga o trabalho do Coordenador Escolar? Trata-se de uma função essencial para o andamento dos trabalhos da escola?”, 100% dos segmentos entrevistados reconhecem a importância do Coordenador no desenvolvimento da unidade de ensino. Palavras como “essencial” e “primordial” foram evidenciadas em dados momentos, o que mostra que é uma atividade bem vista pela comunidade, além disso,

conforme Almeida (2003, p. 78), “o trato satisfatório com os relacionamentos interpessoais é condição para o desempenho de suas atividades, dado que sua função primeira é a de articular o grupo de professores”, o que é marcante diante das respostas obtidas.

No segundo item da entrevista “Na sua opinião, a atuação do coordenador escolar pode influenciar positivamente ou negativamente nos resultados globais (notas do SPAECE, ENEM, aprovações em vestibulares, bons resultados nas avaliações internas e frequência de alunos)”, houve um consenso entre os segmentos e todos acham que pode haver influência do profissional da coordenação nos resultados escolares, tendendo mais para uma avaliação positiva das atividades. Vale ressaltar que, apesar de não ter sido diretamente citado, como era esperado, o JF na escola em questão foi responsável pela existência e financiamento de vários projetos, onde podemos destacar: o Africanidades, as feiras de ciências, e as gincanas do ENEM/vestibulares e SPAECE.

Quando se questionou aos entrevistados se “O atual número de coordenadores escolares na EEM Governador Adauto Bezerra (2º Grau), é suficiente para atender a todas as suas demandas e acompanhar efetivamente todos os seus processos?” não houve uma conformidade entre os atores envolvidos sobre a quantidade de coordenadores serem suficientes para atender a todas as demandas da escola, tampouco sobre qual seria um número adequado. Tanto o PCA B, quanto o Aluno C acreditam que o número existente de coordenadores é adequado, já os demais acreditam que esse número poderia ser mais elevado dado às dimensões da escola estudada.

Além disso, as respostas dos Professores A e B se assemelham muito, sendo importante lembrar que esses sujeitos não foram entrevistados no mesmo instante e nenhum deles sabiam os que seriam entrevistados, o que impediu qualquer tipo de comunicação ou conhecimento prévio das respostas de um para o outro.

Ainda sobre este terceiro questionamento, destaca-se que o Gestor A coloca que o número atual de

coordenadores é definido pela tipificação da escola que, conforme Lima (2007, p. 31), é definida pela Secretaria de Educação Básica do Estado do Ceará (SEDUC) e está dividida em:

- Escolas do Tipo “A” – com mais de 1.500 estudantes;
- Escolas do Tipo “B” – com 700 a 1.500 estudantes;
- Escolas do Tipo “C” – com menos de 700 estudantes.

Assim, conforme a Portaria Nº 1114/2013-GAB da SEDUC (CEARÁ, 2013) existe um limitante tanto de PCA's quanto de coordenadores por escola, de acordo com a sua tipificação, sendo, um diretor e três coordenadores para escolas do tipo “A”, um diretor e mais dois coordenadores para escolas do tipo “B” e um diretor e um coordenador para escolas classificadas como tipo “C”, ou seja, o desejo de se ampliar a quantidade de coordenadores esbarra na legislação estadual.

Ao se questionar “Na sua opinião, como os coordenadores escolares da EEM Governador Aduino Bezerra podem agir para otimizar os trabalhos desta unidade escolar?” percebeu-se, também, uma rápida distinção entre as respostas prestadas, no entanto, muitos dos atores reconhecem que há falhas, alguns atribuindo isto, ainda, ao número insuficiente de coordenadores, a exemplo do Professor C. Os próprios gestores reconhecem que há falhas, como são ressaltadas pelo Gestor B e, também evidenciadas nas falas do PCA B e do Aluno A, que sugerem que haja um maior grau de integração entre Professores e Coordenadores. O quinto e, último, item da entrevista, onde colocou-se o seguinte: “Analisando o painel de gestão, percebe-se que há uma queda nos resultados do SPAECE e um aumento no número de aprovações nos vestibulares. Como você consegue interligar esses fatos ao trabalho da coordenação da EEMGAB?”, foram legadas as mais diversificadas resposta, contudo, algumas delas soaram quase que de forma uníssona quando, por exemplo, o Gestor A e o PCA B citaram que escolas que têm o ensino médio noturno dificilmente

acompanham as que não o tem e que a não existência de bancos de modelos de questões do SPAECE, como citaram os Gestores A e B, PCA B e C e Professor C podem explicar em parte as quedas desse índice.

Além dessa constatação, as falas do Gestor B, em consonância com as observações do PCA B, Professores A e B e Alunos A e C, deixam claro que, ultimamente tem se dado mais importância para as provas de vestibulares e ENEM do que para o próprio SPAECE, apesar de esta última avaliação premiar os alunos com computadores (conforme as Leis estaduais Nº 14.483, de 08/10/2009 e Nº 14.691 de 30/04/2010), ela não vislumbra, nas palavras do Professor B, “o aluno a galgar um maior sucesso de cursar uma faculdade, por exemplo” o que torna o computador um mero atrativo material.

Embora não tenha ficado claro nas falas dos alunos, quando o Aluno C, por exemplo, coloca que “não há a tensão como a prova de um vestibular”, fica evidente que a prova do SPAECE não coloca o seu “futuro em jogo” como ocorre nos casos de vestibulares e/ou ENEM, discurso que mostra certa consonância com o que foi dito pelo Professor B.

Conforme já descrito anteriormente, a presente pesquisa, também se utilizou de um questionário direcionado com perguntas objetivas relativas ao trabalho e desempenho do Coordenador Escolar. A técnica consistiu em, logo após arguir os sujeitos da pesquisa com as perguntas da entrevista, aplicar o questionário constante de apenas duas questões simples.

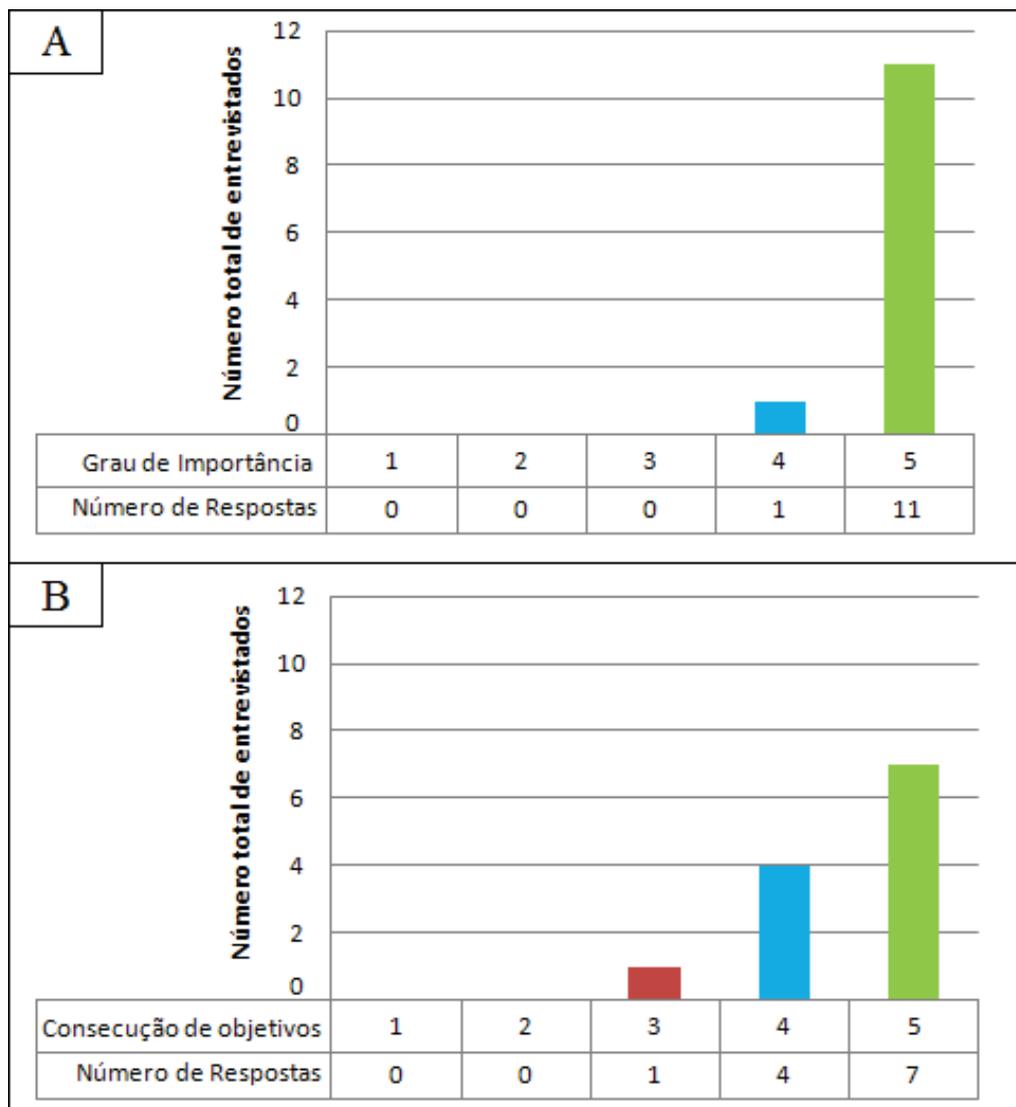
A primeira pergunta do questionário foi “Marque apenas uma opção da escala que vai de 1 (um) a 5 (cinco) e que representa, na sua concepção, a importância do trabalho da coordenação escolar na EEMGAB de Juazeiro do Norte-CE, onde 1 (um) é a menor importância e 5 (cinco) a maior importância.” e a segunda, “Marque apenas um número da escala que vai de 1 (um) a 5 (cinco) se considera que o trabalho da coordenação escolar na EEMGAB atinge os objetivos de melhorar os rendimentos internos e externos do colégio (notas do SPAECE e ENEM, aprovações em vestibulares, bons resultados nas avaliações internas e frequência de alunos), sendo 1

(um) o menor grau consecução e 5 (cinco) o maior grau.”. As respostas obtidas com as questões estão representadas, respectivamente, nos gráficos apresentados nas FIGURA 3 “A” e 3 “B”.

A FIGURA 3 “A” mostra que, embora um dos entrevistados tenha atribuído um menor grau de importância ao trabalho do coordenador, o que, percentualmente falando, equivale a 8,33% dos

entrevistados, isto não desqualifica o trabalho deste profissional, tampouco reflete algum tipo de distorção em relação à primeira pergunta da entrevista, na verdade este gráfico é revelador do ponto de vista da pesquisa já que a grande maioria, ou seja, 91,37% dos indivíduos submetidos a esta pesquisa demonstram que, ao menos minimamente, compreendem e atribuem a maior importância para os agentes que atuam nesta área.

FIGURA 3 - Gráficos de respostas obtidas no questionário direcionado



Fonte: AUTORIA PRÓPRIA, 2017.

O resultado demonstrado na FIGURA 3 “B”, também não apresenta grandes distorções em relação ao que foi perguntado dentro da entrevista. Entre as 12 pessoas nas quais se aplicou o questionário, 8,33% (o que equivale a um entrevistado) creem que o trabalho do coordenador atinge de forma mediana os seus objetivos, 33,33%, ou 4 destes, acreditam que, pelo menos, 80% dos objetivos são atingidos e, por isso, em uma escala de 0 a 5, atribuíram nota 4. O restante, isto é, sete entrevistados, o que equivale a 58,34% do total, atribuem a nota máxima na consecução dos objetivos esperados para a EEMGAB.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

É importante ressaltar que, embora fosse esperado que na fase das entrevistas ocorressem evidências mais explícitas acerca das questões de gerência que remetessem ao Jovem de Futuro (JF), na verdade, o que foi revelado trata-se de algo muito maior: o reconhecimento das falhas e virtudes dos profissionais da coordenação perante a visão de diversos atores que compõem a comunidade escolar, sobretudo daqueles que são “produto e objetivo final”: os alunos.

Apesar de o JF não ter sido diretamente citado como uma ferramenta eficaz de gestão, mas de forma indireta, percebeu-se nas respostas das entrevistas que muito fora falado sobre este instrumento de gestão que traz na sua concepção, financiamento do Governo do Estado do Ceará, por meio da SEDUC e do Governo Federal, por intermédio do MEC para o gerenciamento de diversas ações que buscam facilitar o trabalho da direção na consecução dos seus maiores objetivos: fazer com que o jovem permaneça na escola e que conclua o seu ensino médio com qualidade.

Facilitar a consecução dos objetivos, conforme citado no parágrafo anterior, não implica, necessariamente, na facilitação do trabalho em si, na labuta do cotidiano, na verdade e de certa maneira, trouxe mais trabalho para o grupo docente, sobretudo, para o grupo gestor que, com o mesmo quantitativo de capital humano teve de reaprender e

redistribuir as diversas atividades do cotidiano, já existentes, e as novas que, inevitavelmente, se agregaram junto com a implantação e a implementação do JF.

Mesmo se constatando que alguns poucos entrevistados creem que a quantidade existente de coordenadores é adequada para uma escola das dimensões da que foi estudada, percebe-se claramente que esta não é uma sensação generalizada. Na verdade, o limite de profissionais contratados para o cargo esbarra na legislação como foi mostrado, contudo, espera-se que, em um futuro próximo, assim como debate-se a relação adequada alunos/professor, essa questão gerencial também seja (re)visita e (re)discutida pela academia até que se chegue ao mais alto escalão da legislatura.

Por fim, acreditamos que seja justamente essa relação (fluxo de informações, alunos, professores, projetos em geral para poucos coordenadores) que faz com que o rendimento seja um pouco abaixo do esperado, o que se refletiu diretamente entre 5 dos 12 entrevistados, os quais não acreditam que os objetivos dos coordenadores são atingidos em sua plenitude. Contudo ressaltamos, ainda, que dada a conjuntura atual das condições de trabalho e ferramentas gerenciais apresentadas e discutidas até então, cremos que o que pode ser feito, mesmo que de forma deficitária, está sendo bem executado.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

ALMEIDA, L. R. **O relacionamento interpessoal na coordenação pedagógica**. In: ALMEIDA, L. R.; PLACCO, V. M. N. de S. **O coordenador pedagógico e o espaço de mudança**. São Paulo, SP: Edições Loyola, 2003. 128p.

ANTUNES, J. A. S.; CUNHA, J. L. **A organização da escola: o diretor e seu trabalho**. In: Programa de Auto-Avaliação Institucional da UFSM, 2012. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/LeC/article/download/28247/15968>> Acesso em 06 de agosto de 2017.

BRASIL. **Lei Federal nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm)> Acesso em 06 de agosto 2017

\_\_\_\_\_. **Portaria Ministerial nº 971, de 9 de outubro de 2009**. Ministério da Educação-MEC. Diário Oficial da União - Seção 1, Nº 195, p. 52, terça-feira, 13 de outubro de 2009.

CEARÁ. **Secretaria da Educação Básica. 19ª Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação**. Fortaleza, CE, 2014. <<http://www.crede19.seduc.ce.gov.br/>> Acesso em 06 de agosto de 2017.

\_\_\_\_\_. **Portaria Nº 1114/2013-GAB** - Estabelece as normas para a lotação de professores nas escolas públicas estaduais para o ano observa-se de 2014 e dá outras providências. Fortaleza, CE: DOE-CE, série 3 ano V, Nº 236 de 16 de dez. 2013. p. 30-34.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 12.066 de 13 de janeiro de 1993**. Dispõe sobre a organização do Grupo Ocupacional do Magistério (MAG). Fortaleza, CE, 1993. Disponível em <<https://www.al.ce.gov.br/legislativo/legislacao5/leis93/12066.htm>> Acesso em 07 de agosto de 2017.

DINIZ, J. A.; POLAK, Y. N. de S. **Conversando sobre pesquisa**. In: DINIZ, José Alves, POLAK, Ymiracy N de Sousa e SANTANA, Rogério (autores). **Dialogando sobre Metodologia Científica**. Fortaleza, CE: Edições UFC, 2011. 177 p.

DOURADO, L. F. (org.); OLIVEIRA, J. F.; SANTOS, C. A. **A qualidade da educação: conceitos e definições**. Brasil: MEC/INEP, 43 p. Disponível em: <[http://escoladegestores.mec.gov.br/site/8-biblioteca/pdf/qualidade\\_da\\_educacao.pdf](http://escoladegestores.mec.gov.br/site/8-biblioteca/pdf/qualidade_da_educacao.pdf)> Acesso em 06 de agosto de 2017.

FERNANDES, M. J. da S. O professor coordenador pedagógico nas escolas estaduais paulistas: da articulação pedagógica ao gerenciamento das reformas educacionais. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, SP, v. 38, n. 04, p. 799-814, out./dez. 2012.

FRANCO, D. V. **Coordenador pedagógico: identidade em questão**. 08 de mar. de 2006 – Dissertação, Universidade Federal de Juiz de Fora – UFJF, Juiz de Fora-MG, 2006. 190 p.

FREITAS, E. **A qualidade da educação brasileira**. Canal do Educador, R7, Educação, São Paulo, SP, 2014. Disponível em <<http://educador.brasilecola.com/trabalho-docente/a-qualidade-educacao-brasileira.htm>> Acesso em 06 de agosto de 2017.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa** - 5. ed. São Paulo, SP: Editora Atlas, 2010. 184 p.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Cidades@**. Brasília, DF, 2017. Disponível em <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?codmun=230730>> Acesso em 06 de agosto de 2017.

INSTITUTO DE PESQUISA E ESTRATÉGIA ECONÔMICA DO CEARÁ (IPECE). **Perfil Básico Municipal 2016 Juazeiro do Norte**. Fortaleza, CE, 2016. Disponível em <[http://www.ipece.ce.gov.br/perfil\\_basico\\_municipal/2016/Juazeiro\\_do\\_Norte.pdf](http://www.ipece.ce.gov.br/perfil_basico_municipal/2016/Juazeiro_do_Norte.pdf)> Acesso em 06 de agosto de 2017.

LIMA, A. C. **O Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará (SPAECE) como expressão da política pública de avaliação educacional do Estado**. 31 de jul. de 2006 – Dissertação, Universidade Estadual do Ceará – UECE, Fortaleza-CE, 2007. 248p.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico** - 7. ed. São Paulo, SP: Editora Atlas, 2007. 288 p.

MOREIRA, A. F. B.; CANDAU, V. M. Educação escolar e cultura(s): construindo caminhos. **Revista brasileira de educação**, Rio de Janeiro, RJ, n. 23, Mai./Jun./Jul./Ago. 2003.

PAIVA, H. P. **O coordenador pedagógico e os dilemas de suas atribuições**. Natividade, TO – UFT, 2001, 10 p. Curso de pós-graduação lato sensu em coordenação pedagógica. Disponível em: <[http://coordenacaoescolagestores.mec.gov.br/uft/file.php/1/moddata/data/1003/1221/2419/O\\_COORDENADOR\\_PEDAGOGICO\\_E\\_OS\\_DILEMAS\\_DE\\_SUAS\\_ATRIBUICOES.pdf](http://coordenacaoescolagestores.mec.gov.br/uft/file.php/1/moddata/data/1003/1221/2419/O_COORDENADOR_PEDAGOGICO_E_OS_DILEMAS_DE_SUAS_ATRIBUICOES.pdf)> Acesso em 06 de agosto de 2017.

SAMPAIO, B.; GUIMARÃES, J. Diferenças de eficiência entre ensino público e privado no Brasil, **Economia aplicada**, São Paulo, SP, v. 13, n. 1, p. 45-68, jan-mar. 2009.

SILVA, T. T. et al. Educação para a cidadania: experiência do “Projeto Jovem de Futuro” na Escola de Ensino Médio Governador Adauto Bezerra em Juazeiro do Norte – CE. **Enciclopédia biosfera**, Centro Científico Conhecer, Goiânia, GO, v.10, n.18; p. 3590-3599, 2014.

VASCONCELLOS, C. S. **Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político pedagógico ao cotidiano da sala de aula** – 6. ed. vol. 3. São Paulo, SP: Libertad Editora, 2006. 216 p.

VEIGA, I. P. (Org.). **Projeto Político Pedagógico da escola: uma construção possível**. 13.