



Curso de Pós-Graduação Lato sensu em  
**coordenação  
pedagógica**



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO - PPPG  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU EM COORDENAÇÃO  
PEDAGÓGICA

**ADRIANA MARIA SILVA PIRES**

**O COORDENADOR PEDAGÓGICO ENTRE A FORMAÇÃO DOCENTE E A  
PRÁTICA PEDAGÓGICA NA U. I. PROFESSORA MARIA PEREIRA REIS**

Rosário  
2016

**ADRIANA MARIA SILVA PIRES**

**O COORDENADOR PEDAGÓGICO ENTRE A FORMAÇÃO DOCENTE E A  
PRÁTICA PEDAGÓGICA NA U. I. PROFESSORA MARIA PEREIRA REIS**

Monografia apresentada para fins de conclusão do curso de Pós-graduação Lato Sensu de Coordenação Pedagógica do Programa de Pós-Graduação em Educação, da Universidade Federal do Maranhão,

Orientador(a): Maria Célia Macêdo Araújo  
Melo.

Rosário

2016

Pires, Adriana Maria Silva.

O COORDENADOR PEDAGÓGICO ENTRE A FORMAÇÃO  
DOCENTE E A PRÁTICA PEDAGÓGICA NA U. I. PROFESSORA  
MARIA PEREIRA REIS / Adriana Maria Silva Pires. - 2016.

57 f.

Orientador(a): Maria Célia Macêdo Araújo Melo. Monografia  
(Graduação) - Curso de Especialização em Coordenação  
Pedagógica, Universidade Federal do Maranhão, Rosário, 2016.

1. Articulação. 2. Coordenador pedagógico. 3. Ensino e  
aprendizagem. 4. Gestão democrática. 5. Reflexão. I. Melo, Maria  
Célia Macêdo Araújo. II. Título.

**ADRIANA MARIA SILVA PIRES**

**O COORDENADOR PEDAGÓGICO ENTRE A FORMAÇÃO DOCENTE E A  
PRÁTICA PEDAGÓGICA NA U. I. PROFESSORA MARIA PEREIRA REIS**

Monografia apresentada para fins de conclusão do curso de Pós-graduação Lato Sensu de Coordenação Pedagógica do Programa de Pós-Graduação em Educação, da Universidade Federal do Maranhão,

Aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof. Maria Célia Macêdo Araújo Melo (Orientador)

---

Lindalva Martins Maia Maciel

---

Suzana Andréa Santos Coutinho

Dedico esse trabalho aos meus filhos: Aquiles e Apollo, e à minha mãe, dona Saudinha, pelo apoio, incentivo e compreensão nos momentos de dificuldade.

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus, que é a força maior, o amor que move todas as coisas e foi quem me fortaleceu e iluminou, nesta caminhada, me provendo de força e conhecimento.

À minha mãe, aos meus filhos e demais familiares que são o alicerce da minha edificação enquanto pessoa, pelo incentivo nos momentos de desânimo e incerteza.

Aos colegas de curso, que foram os companheiros nessa jornada.

À minha orientadora, professora Maria Célia, pelo apoio e parceria neste trabalho.

À nossa tutora Marinalva, sempre solícita nos momentos em que precisei.

A equipe pedagógica e núcleo gestor e administrativo da U. I. Professora Maria Pereira Reis, que facilitaram e colaboraram com este trabalho.

Enfim, a todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram com e para a minha formação.

“Ninguém nasce educador ou marcado para ser educador. A gente se faz educador, a gente se forma como educador, permanentemente, na prática e na reflexão da prática” (FREIRE, 1991)

## RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo analisar o papel do coordenador pedagógico enquanto agente articulador da formação continuada dos professores, viabilizando a adoção de práticas que venham a melhorar o ensino e a aprendizagem, culminando com a construção de uma nova práxis e na transformação da realidade escolar, dentro de uma perspectiva de gestão democrática. Foi aplicada na escola U. I. Professora Maria Pereira Reis, pertencente à rede municipal de ensino, localizada no município de Axixá. Participaram desta pesquisa 07 professores de 1º ao 5º ano e uma coordenadora pedagógica que atende na escola, os instrumentos utilizados para a coleta de dados foram: observação, entrevista e questionário semiestruturado. Sendo assim, o problema desta investigação se concentrou em perceber qual o papel do coordenador pedagógico no processo de formação continuada dos docentes da Escola; como essa formação influencia na prática pedagógica; e como isso reflete na qualidade do ensino e na transformação da realidade escolar. O primeiro capítulo faz uma abordagem teórica sobre trabalho do coordenador pedagógico e a sua atuação enquanto mediador no processo de ensino e de aprendizagem, traçando um breve histórico da coordenação pedagógica no Brasil, e uma reflexão acerca da articulação da formação em serviço e do Projeto Político Pedagógico da Escola. O segundo capítulo discorre sobre a realização da pesquisa, com o histórico e caracterização da escola pesquisada e os aspectos da pesquisa, como o tipo de abordagem, métodos e técnicas utilizadas e a caracterização dos sujeitos pesquisados. No terceiro, será tratado sobre os resultados obtidos durante a pesquisa. As considerações finais destacam os pontos e os contrapontos sobre o trabalho do coordenador pedagógico no âmbito de promover a qualidade de ensino, enriquecer a formação e contribuir na transformação da realidade escolar. O estudo foi pautado nas obras bibliográficas de teóricos que tratam do assunto, tais como: PIRES, (2004), ORSOLON (2006), ALARCÃO (2008), e IMBERNÓN (2010), entre outros que corroboraram com a pesquisa.

**Palavras-chave:** Coordenador pedagógico. Articulação. Reflexão. Ensino e aprendizagem. Gestão democrática.



## ABSTRACT

The aim of this research was to analyze the role of the pedagogical coordinator as an articulating agent of the teachers' continuing education, enabling the adoption of practices that will improve teaching and learning, culminating in the construction of a new praxis and in the transformation of school reality, Within a democratic management perspective. It was applied at the U. I. School Maria Pereira Reis, belonging to the municipal education network, located in the municipality of Axixá. Twenty-one teachers from 1st to 5th grade participated in this study and a pedagogical coordinator who attends the school, the instruments used to collect data were: observation, interview and semi-structured questionnaire. Thus, the problem of this research focused on the perception of the role of the pedagogical coordinator in the process of continuous formation of the teachers of the School; How this formation influences pedagogical practice; And how this reflects on the quality of teaching and the transformation of school reality. The first chapter presents a theoretical approach on the work of the pedagogical coordinator and his role as mediator in the teaching and learning process, tracing a brief history of pedagogical coordination in Brazil, and a reflection on the articulation of in-service training and the Political Project Pedagogical School. Already in the second chapter, it discusses the accomplishment of the research, with the history and characterization of the researched school and aspects of the research, such as the type of approach, methods and techniques used and the characterization of the researched subjects. In the third, we will discuss the results obtained during the research. The final considerations highlight the points and counterpoints on the work of the pedagogical coordinator in order to promote the quality of teaching, enrich the training and contribute to the transformation of the school reality. The study was based on the bibliographical works of theorists who deal with the subject, such as: PIRES, (2004), ORSOLON (2006), ALARCÃO (2008), and IMBERNÓN (2010, among others that corroborated the research.

**Keywords:** Pedagogical coordinator. Articulation. Reflection. Teaching and learning. Democratic management.

## **LISTA DE SIGLAS**

CF - Constituição Federal

CP - Coordenador Pedagógico

EJA - Educação de Jovens e Adultos

LDBEN - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

PNE- Plano Nacional de Educação

PPP- Projeto Político Pedagógico

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>O COORDENADOR PEDAGÓGICO ENTRE A FORMAÇÃO DOCENTE E A PRÁTICA PEDAGÓGICA</b> .....	<b>15</b>
<b>2.1</b>	<b>A identidade do Coordenador Pedagógico – breve histórico</b> .....	<b>16</b>
<b>2.2</b>	<b>O papel do Coordenador Pedagógico na articulação da formação continuada e na transformação da realidade escolar</b> .....	<b>19</b>
<b>2.3</b>	<b>O coordenador pedagógico na construção do Projeto Político Pedagógico</b> .....	<b>22</b>
<b>2.4</b>	<b>O trabalho da coordenação pedagógica no processo de democratização da escola</b> .....	<b>25</b>
<b>3</b>	<b>A COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA: UMA PRÁTICA EM TRANSFORMAÇÃO NA U. I. PROFESSORA MARIA PEREIRA REIS</b> .....	<b>31</b>
<b>3.1</b>	<b>Histórico e caracterização da Escola</b> .....	<b>33</b>
<b>3.2</b>	<b>Contexto da pesquisa: investigando a realidade escolar na U. I. Professora Maria Pereira Reis</b> .....	<b>35</b>
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>39</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>48</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>51</b>
	<b>APÊNDICES</b> .....	<b>54</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa baseia-se na temática da coordenação pedagógica numa perspectiva de gestão democrática, fazendo uma reflexão sobre a formação continuada e a prática de acompanhamento e orientação pedagógica de professores. Nesse sentido buscou-se investigar os caminhos que norteiam o seu fazer pedagógico e sua dinâmica no cotidiano da escola, bem como se dá o processo da formação de professores e a construção dos saberes necessários para a formação de sujeitos críticos, dinâmicos, capazes de transformar o meio em que vivem.

O objeto dessa pesquisa está centrado na prática do coordenador, e sua ação na gestão da aprendizagem docente e, conseqüentemente da aprendizagem escolar, enquanto articulador e formador no cotidiano do professor, bem como no processo de mudanças das vivências cotidianas e construção de práticas inovadoras.

O papel do coordenador pedagógico vem se alterando ao longo do tempo. Antes visto como um fiscal, um conselheiro, um atendente, com a nova divisão do trabalho escolar, vem construindo sua identidade profissional e definindo seu papel no processo educacional, ganhando importância e reconhecimento.

Dentre as muitas atribuições da sua função, a principal está associada ao processo de formação em serviço dos professores, também chamada de formação continuada.

A formação continuada de professores é importante porque promove uma postura mais crítica, reflexiva e transformadora, fazendo com que os docentes sejam capazes de refletir sobre suas ações, com vistas a produzir saberes que lhes permitam avançar em práticas pedagógicas mais significativas e relevantes para atender as demandas sociais vigentes.

Nesta perspectiva, justifica-se a necessidade de pesquisar acerca do tema "***O coordenador pedagógico: entre a formação docente e a prática pedagógica***", verificando como ocorre essa mediação na U. I. Professora Maria Pereira Reis, uma vez reconhecida a importância da formação continuada para a efetivação de uma práxis docente mais comprometida, onde se compreende que o coordenador pedagógico é um agente de transformação, ao qual cabe a tarefa de

buscar a articulação entre o saber e o fazer pedagógico dos docentes, contribuindo para a melhoria da educação.

O objetivo da pesquisa é analisar o papel formador e articulador do coordenador pedagógico no processo de condução do professor a refletir a sua ação docente, viabilizando a adoção de práticas que venham a melhorar o ensino e a aprendizagem.

Dar continuidade às práticas de sucesso, fomentar e valorizar os questionamentos acerca da própria prática, construir novos caminhos, planejar e replanejar conjuntamente com os professores são algumas atribuições do coordenador pedagógico. Nesse sentido, cabe a ele fortalecer a prática da formação continuada e as práticas inovadoras na instituição em que trabalha, com propostas de ações sistematizadas e contínuas junto aos professores, e demais sujeitos educacionais, estabelecendo parcerias, superando as dificuldades encontradas acerca da aprendizagem, revendo práticas, no intuito de promover reflexões sobre a ação pedagógica no cotidiano escolar, no sentido da melhoria do rendimento e da construção da cidadania.

A abordagem escolhida para a pesquisa é a qualitativa, pois é acredita-se que é a que melhor contribui para a compreensão das questões investigadas. O tipo de pesquisa é a de campo e as informações foram coletadas por meio da observação, aplicação de questionários e realização de entrevistas. A ideia foi a de combinar os três instrumentos para coletar dados para a pesquisa obtendo o máximo de informação com precisão e qualidade.

A pesquisa será consubstanciada em autores como: PIRES, (2004) que define a função do coordenador pedagógico como o responsável pelo planejamento e acompanhamento da execução de todo o processo didático-pedagógico da instituição. ORSOLON (2006), que diz que o coordenador é o agente de transformação no cotidiano escolar, e responsável pela construção e reconstrução da ação pedagógica, com vistas à construção e articulação coletiva do Projeto Político Pedagógico. ALARCÃO (2008), fala da importância da formação de professores centrada na escola, baseada na trilogia de Schon, da reflexão na ação, da reflexão sobre a ação e da reflexão sobre a reflexão na ação; IMBERNÓN (2010) discute a importância da formação continuada centrado nos professores e nas situações problemáticas de seu trabalho, entre outros que corroboraram com a pesquisa.

O coordenador pedagógico é peça fundamental para organizar o trabalho coletivo dos agentes educacionais na escola. Ele é a ponte das ações que visam a melhoria da qualidade educacional, articulador da gestão democrática e promotor das reflexões acerca da prática docente, por meio da formação em serviço.

Nesta perspectiva, analisando a realidade institucional da U. I. Professora Maria Pereira Reis, algumas questões foram levantadas acerca do trabalho desse profissional, tais como: Qual o papel do coordenador pedagógico no processo de formação continuada dos docentes da Escola? Como essa formação influencia na prática pedagógica? E como isso reflete na qualidade do ensino e na transformação da realidade escolar?

A reflexão sobre a prática do coordenador é necessária para que possa ser revisada e melhorada, para alcançar o que foi planejado. Considera-se necessário desenvolver continuamente uma leitura da realidade e dos atores sociais que compõem e vivem o fazer pedagógico, já que ele é a pessoa responsável pela formação continuada de professores. O coordenador pedagógico deve trabalhar como um parceiro, conduzindo-se a ser também, um elo de interação na formação do professor e na contribuição para a melhoria da aprendizagem dos alunos.

Nesta perspectiva, o coordenador pedagógico é um agente de transformação na escola, pois cabe a ele buscar uma articulação entre o saber e o fazer pedagógico dos docentes na construção e implementação do projeto político pedagógico, fortalecendo a gestão democrática, de modo a atender aos interesses e necessidades de toda a comunidade escolar.

A pesquisa está disposta em três capítulos: o primeiro faz uma abordagem teórica sobre trabalho do coordenador pedagógico e a sua atuação enquanto mediador no processo de ensino e de aprendizagem, traçando um breve histórico da coordenação pedagógica no Brasil, e uma reflexão acerca da articulação da formação em serviço e do Projeto Político Pedagógico da Escola. Já o segundo capítulo, discorre sobre a realização da pesquisa, com o histórico e caracterização da escola pesquisada e os aspectos da pesquisa, como o tipo de abordagem, métodos e técnicas utilizadas e a caracterização dos sujeitos pesquisados. No terceiro, será tratado sobre os resultados obtidos durante a pesquisa. Por fim, nas considerações finais, serão destacados os pontos e os contrapontos sobre o trabalho do coordenador pedagógico que não pode e nem deve ser entendida como uma atividade meramente técnica e burocrática, mas como o articulado de um conjunto

de ações que promovem a qualidade de ensino, enriquecem a formação e contribuem na transformação da realidade escolar.

## **20 COORDENADOR PEDAGÓGICO ENTRE A FORMAÇÃO DOCENTE E A PRÁTICA PEDAGÓGICA**

Na atual conjuntura educacional, o Coordenador Pedagógico vem ganhando espaço como um dos mais importantes agentes de transformação da prática pedagógica e da realidade escolar.

São muitas as suas atribuições dentro do espaço escolar. Como articulador, deve trabalhar as relações interpessoais a fim de criar um ambiente colaborativo, numa perspectiva democrática, promovendo momentos de reflexão entre os docentes sobre a prática pedagógica e criar espaços de diálogos entre gestores, professores, pais e estudantes, buscando sempre o apoio e a participação efetiva de todos os agentes educacionais. Como formador, é o principal responsável pela formação continuada dos professores, como prosseguimento da formação inicial, viabilizando assim a articulação do conhecimento teórico à prática docente, oportunizando a construção de uma prática educativa que tome como ponto de partida, e também de chegada, a própria sala de aula, a partir da reflexão acerca das experiências que cada professor vai construindo no seu fazer docente.

Pimenta (2005) corrobora:

Nesse sentido, a formação envolve um duplo processo: o de autoformação dos professores, a partir da reelaboração constante dos saberes que realizam em sua prática, confrontando suas experiências nos contextos escolares; e o de formação nas instituições escolares onde atuam. Por isso é importante produzir a escola como espaço de trabalho e formação, o que implica gestão democrática e práticas curriculares participativas, propiciando a constituição de redes de formação contínua, cujo primeiro nível é a formação inicial.

E Santos (2010) ratifica ainda que a base da formação continuada é a experiência que os professores constroem sobre a docência e que a reflexão sobre essa experiência é que faz a diferença.

Como agente transformador, cabe-lhe a tarefa de instigar a prática da flexibilidade nos docentes e orquestrar a participação efetiva, o entrosamento e o respeito entre todos, construindo assim um ambiente favorável às mudanças no sentido de transformar positivamente a realidade escolar. Com isso, não se entenda que o coordenador é o “Salvador da Pátria”, mas aquele que vai buscar a articulação de parcerias com todos de dentro da escola, bem como com os pais e comunidade



local, superando o trabalho solitário e fragmentado, proporcionando assim a construção de uma cultura escolar colaborativa, participativa e democrática.

Assim, o Coordenador Pedagógico é peça-chave para articular e integrar as ações pedagógicas; promovendo e organizando espaços de reflexão, estimulando o processo de participação, na superação dos problemas da prática, subsidiando uma educação de qualidade, constituindo-se, portanto, um profissional de extrema relevância para garantir articulação e efetividade nas ações educativas, uma vez que tem a responsabilidade, junto à gestão escolar, de transformar a realidade escolar e promover um ambiente que favoreça os processos de ensino e aprendizagem.

## **2.1 A identidade do Coordenador Pedagógico – breve histórico**

O papel do coordenador pedagógico vem se alterando ao longo do tempo. Antes visto como um fiscal, um conselheiro, um atendente, com a nova divisão do trabalho escolar, vem construindo sua identidade profissional e definindo seu papel no processo educacional, ganhando importância e reconhecimento.

Segundo Cruz, Castro e Lima (2009), a origem da coordenação está relacionada diretamente com a supervisão escolar.

De acordo com Urban (1985, p.5), citado por Vasconcellos (2007):

a Supervisão Educacional foi criada num contexto de ditadura. A Lei 5.692/71 a instituiu como serviço específico da Escola de 1º. e 2º. grau (embora já existisse anteriormente). Sua função era, então, predominantemente tecnicista e controladora e, de certa forma, correspondia à militarização Escolar. No contexto da Doutrina de Segurança Nacional adotada em 1967 e no espírito do AI-5 (Ato Institucional n. 5) de 1968, foi feita a reforma universitária. Nela situa-se a reformulação do Curso de Pedagogia. Em 1969 era regulamentada a Reforma Universitária e aprovado o parecer reformulador do Curso de Pedagogia. O mesmo prepara predominantemente, desde então, “generalistas”, com o título de especialistas da educação, mas pouco prepara para a prática da educação. (URBAN,1985:5)

As mudanças no cenário político nos anos 80, das quais cita-se o aumento da dívida externa e altos índices de inflação, incidiram diretamente nas políticas educacionais subordinando-as a um regime de racionalidade econômica, onde foram incorporadas à educação as ideias de produtividade, competitividade, eficiência e qualidade como metas a serem alcançadas.

Nessa perspectiva, a supervisão escolar não mais atendia aos interesses do cenário político e econômico que se desenhava, apontando para a necessidade premente de uma nova representação, responsável por garantir a almejada qualidade educacional e os resultados esperados de aprendizagem, cumprindo assim as metas traçadas.

Alarcão (2001) ressalta que, ao contrário do que ocorria antes, a supervisão passa a ter uma concepção pedagógica caracterizada por um trabalho coletivo, de assistência ao professor. De acordo com a autora, o termo supervisão continuou a ser empregado, mas, agora, com caráter pedagógico.

Assim, em meados dos anos 80, já se começa a utilizar o termo coordenador pedagógico, que assumiria a função antes desempenhada pelo supervisor pedagógico, mas agora dentro de um novo conceito, numa perspectiva neoliberal. Apesar de continuar amparada na lei no. 5.692/71, a nomenclatura de supervisor pedagógico começa a entrar em desuso, e vai sendo substituída pela denominação de coordenador pedagógico.

Com a derrocada do Regime Militar e a redemocratização da sociedade brasileira na década de 80, a educação foi revista e houve uma reorganização do trabalho escolar, com uma nova divisão do trabalho, onde nesse momento, “a Coordenação Pedagógica (CP) é uma função da gestão educacional que tem o papel de mediação e articulação coletiva dos projetos e práticas educativas realizadas nas escolas (...)” (WALTRICK, 2008, p. 48).

Com a implantação do regime político democrático - por meio da Constituição em 1988, todas as leis tiveram que se adequar, e em 1996 a 2ª Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) nº 9394, foi homologada e, no seu artigo 64, determina: A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional. Nesse sentido, Libâneo (2003) afirma que o curso de Pedagogia, que constitui a formação inicial do pedagogo no Brasil, deve formar um profissional qualificado para atuar em vários campos que envolvam conhecimentos pedagógicos. Desse modo, este profissional deve ser capaz de atender às demandas socioeducativas decorrentes das transformações que ocorrem na sociedade.

Cabe ao Coordenador Pedagógico, então:

[...] em seu papel formador, oferecer condições ao professor para que aprofunde sua área específica e trabalhe bem com ela, ou seja, transforme seu conhecimento específico em ensino. Importa, então, destacar dois dos principais compromissos do CP: com uma formação que represente o projeto escolar [...] e com a promoção do desenvolvimento dos professores [...] Imbricados no papel formativo, estão os papéis de articulador e transformador. (PLACCO; ALMEIDA; SOUZA, 2011, p. 230).

Todas as mudanças ocorridas no cenário político e econômico do País, nas últimas décadas, contribuíram para que o

projeto de coordenadores pedagógicos fosse inovador, no nosso ponto de vista tanto pela proposição de um cargo que atenderia, pelo menos em termos de proposição e discursos, à discussão da época relativa à especificidade da educação infantil, como pelo fato de postular a existência desse profissional no interior das unidades de educação infantil, docente oriundo do próprio grupo e eleito, então, como coordenador pedagógico, trabalhando com o diretor no âmbito da gestão, a partir de um projeto político comum. (WALTRICK, 2008, P.55)

Com isso, fica claro que a CP está intrinsecamente ligada às tendências pedagógicas que surgiam em resposta às transformações sociais, políticas e econômicas no País. Contudo, a Coordenação pedagógica hoje, vai se reconfigurando e, acerca disso Vasconcellos (2006.p 86) afirma: “Há uma demanda pela definição do papel do coordenador pedagógico; certamente essa busca reflete o desejo de redefinição da atuação do profissional”.

Dessa forma, como se pode perceber a identidade do Coordenador Pedagógico vem sendo construída ao longo da sua caminhada profissional, acompanhando as transformações políticas e econômicas da sociedade, e a partir das suas próprias experiências individuais e coletivas.

Até aqui tem sido um longo trajeto, em busca da definição da sua identidade profissional, permeado de equívocos, por falta de clareza, inclusive do próprio coordenador pedagógico, acerca do seu papel e de quais atividades profissionais que deve desenvolver. Com isso, o Coordenador não consegue atuar satisfatoriamente na formação dos professores, se ocupando de tarefas secundárias que acabam por sobrecarregá-lo, concorrendo para o desvio da sua mais importante função que é a formação docente.

Serpa (2011, p. 14) conclui que, o coordenador “vive crise de identidade”, pois, em seu cotidiano, realiza tarefas que não concernem com a sua principal função: formação docente. Esse profissional, muitas vezes, realiza tarefas que não lhe competem: cuidando de questões administrativas, financeiras e burocráticas,

atuando como fiscal, secretário ou psicólogo, substituindo os professores que faltam, sendo o ajudante do diretor, um inspetor que detecta problemas de comportamento dos discentes e docentes.

Em entrevista à Revista Gestão Escolar (junho/julho 2011) a pesquisadora Vera Placco dá o seguinte depoimento:

“A identidade profissional se constrói nas relações de trabalho. Ela se constitui na soma da imagem que o profissional tem de si mesmo, das tarefas que toma para si no dia a dia e das expectativas que as outras pessoas com as quais ele se relaciona têm acerca de seu desempenho”.

Afim de consolidar a sua identidade profissional, o coordenador pedagógico precisa fortalecer seus vínculos com os demais agentes educacionais, sincronizando com eles o seu fazer pedagógico, focando na sua principal função, de forma crítica e consciente. Somente a consciência crítica acerca do próprio fazer pedagógico permite o redirecionamento da percepção sobre a realidade, sobre nós mesmos e o outro, sobre nossa prática, a fim de que reavaliemos os critérios por meio dos quais nos posicionamos e nos direcionamos para essas realidades. (PLACCO, 1994, p. 68)

## **2.2 O papel do Coordenador Pedagógico na articulação da formação continuada e na transformação da realidade escolar**

Segundo Orsolon (2006), o coordenador é o agente de transformação no cotidiano escolar, o responsável pela construção e reconstrução da ação pedagógica, com vistas à construção e articulação coletiva do Projeto Político Pedagógico. Para Vasconcellos (2007), a construção da práxis envolve a dialética entre ação e reflexão.

Partindo dessas premissas, o Coordenador Pedagógico, bem como o docente, agindo conjuntamente, devem ter como referência de trabalho a própria prática, refletindo acerca dela, visando possíveis intervenções de modo a transforma-la.

O referido autor, diz ainda, que a prática por si, distanciada da visão crítica, não nos leva muito longe. Pois o processo de mudança da realidade exige a prática,

assim como a reflexão sobre ela, “uma vez que não é qualquer ação que produz a mudança que desejamos” (VASCONCELLOS, 2007, p. 125).

Nesse sentido, entende-se que, em razão das céleres transformações sociais e de todo o avanço tecnológico e científico, os agentes educacionais não podem ficar estáticos diante da produção do conhecimento, principalmente o professor, necessitando estar em formação ao longo de toda a sua vida profissional. Isso se deve também, ao fato de a formação inicial enfatizar a teoria, logicamente mais voltada para um estudante, embora este possa já estar desempenhando a função docente, enquanto que a formação continuada tende a trabalhar mais as questões práticas que intercorrem diretamente na vivência do profissional. Ou seja, a formação continuada complementa a inicial.

De acordo com Imbernón (2010), deve-se buscar sempre um equilíbrio entre a teoria e a prática, seja na formação inicial ou continuada. Para ele, “a solução está em potencializar uma nova cultura formadora, que gere novos processos na teoria e na prática de formação, introduzindo-nos em novas perspectivas e metodologias” (IMBERNÓN, 2010 p. 40).

As teorias educacionais, ao longo dos anos, mudam, se transformam ou são complementadas, criando a necessidade de serem revistas, repensadas, postas em xeque por meio da reflexibilidade, onde a prática se apoie na teoria e a teoria na prática, numa alternância contínua de ação-reflexão-ação, concorrendo para uma nova práxis.

A formação passa pela experimentação, pela inovação, pelo ensaio de novos modos de trabalho pedagógico. E por uma reflexão crítica sobre a sua utilização. A formação passa por processos de investigação, directamente articulados com a prática educativa (NÓVOA, 1992, p. 28).

Nesse sentido, a formação em serviço é primordial na agregação novos saberes aos já construídos na formação inicial, promovendo a socialização de experiências entre os docentes, abrindo espaços para que o professor observe e reflita sobre o seu fazer pedagógico, superando as práticas irrefletidas ou fracassadas, pois:

Além de trazer à tona as experiências profissionais individuais, o exercício da memória em processos formativos favorece também a rememoração dos aspectos coletivos do vivido enriquecidos com experiências diferentes, relacionadas a um mesmo objeto, tema, situação ou prática (HALBAWACHS, 1994).

Atuando como formador, articulador e mediador das ações que contribuem para os processos de ensino e de aprendizagem, objetivando a melhoria na qualidade das práticas docentes, o Coordenador Pedagógico é um dos principais agentes de formação e, conseqüente transformação no espaço escolar.

Para Orsolon (2006, p. 20),

O coordenador pode ser um dos agentes de mudança das práticas dos professores mediante as articulações que realiza entre estes, num movimento de interações permeadas por valores, convicções, atitudes; e por meio de suas articulações internas, que sua ação desencadeia nos professores, ao mobilizar suas dimensões políticas, humano - interacionais e técnicas, reveladas em sua prática.

Enquanto agente articulador do diálogo pedagógico, deve estar sempre atento às transformações da comunidade escolar, promovendo a reflexão e a interação entre os docentes, articulando saberes e experiências na organização de um projeto político pedagógico pautado numa concepção democrática e participativa, que promova a transformação da realidade institucional, na perspectiva da construção de relações sociais mais horizontais dentro da escola, e na promoção desta como espaço de conhecimento e de interação socializadora, libertadora e transformadora.

Cabe a ele, abrir espaços mais dialógicos e dinâmicos que propiciem debates, discussões coletivas que levem à reorganização da prática pedagógica, realizar formação continuada, tematizando a prática educativa e as políticas educacionais, diagnosticar, conjuntamente com a comunidade escolar, as mudanças que se fazem necessárias para a melhoria na educação ofertada pela instituição. Enfim, evidenciar uma prática que se estabeleça a partir do planejamento participativo, sintonizando o planejamento escolar ao Projeto Político Pedagógico, favorecendo a aprendizagem coletiva e colaborativa, potencializando a socialização de práticas docentes de sucesso, também os insucessos e, com isso, promover momentos de reflexão entre os docentes acerca do próprio trabalho de forma crítica, articulando seu fazer à teoria, de modo a intervir na realidade escolar, culminando com uma educação de qualidade, que venha a atender aos interesses e necessidades da comunidade na qual a escola está inserida.

Sabe-se que diante de tantas diferenças, compreender a essência do trabalho coletivo representa grande complexidade, pois estimular o trabalho em equipe nem sempre é uma tarefa fácil, requer praticidade, autonomia e compreensão. Sendo o coordenador pedagógico um dos agentes desta construção,

sua função é oportunizar espaços para interação e participação ativa e coletiva em todo trabalho realizado na escola, por meio do diálogo, das formações, das reflexões acerca da prática docente de cada um.

Considerando-se que o coordenador pedagógico tem a função de agente transformador, sua atuação vai além do convívio e relacionamento com os professores, significa ser formador, ouvir opiniões, articular a participação dos sujeitos educacionais, promovendo o orquestramento de todos, envolvendo-os num trabalho coletivo, colaborativo, onde se somem diferentes opiniões a serem discutidas e analisadas, buscando-se um consenso por meio do diálogo e da troca de experiências, objetivando a melhoria na qualidade do ensino e da aprendizagem, e com a construção de uma gestão democrática.

Dessa forma, o coordenador pedagógico precisa compreender o seu papel de articulador, mediador e transformador da realidade escolar, buscando realizar um trabalho coletivo, focado na democracia e cidadania, na perspectiva assegurar a oferta de uma educação de qualidade.

### **2.3 O coordenador pedagógico na construção do Projeto Político Pedagógico**

“O projeto da escola depende, sobretudo, da ousadia de seus agentes, da ousadia de cada comunidade escolar em assumir a sua 'cara' tanto para dentro, nas menores manifestações de seu cotidiano, quanto para fora, no contexto histórico em que ela se insere”. (GADOTTI e ROMÃO, 1997).

Cada escola tem suas características pedagógico-sociais que vão se construindo ao longo do tempo, uma história institucional que se desenha a partir das experiências pessoais e profissionais de cada um, da valorização da cultura local e do estabelecimento de um diálogo com toda a comunidade escolar.

A Constituição Brasileira ao estabelecer como princípios básicos da educação: o pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas e a gestão democrática do ensino público (BRASIL, 1988), e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB- nº 9394/96, no seu Artigo 12, ao definir a incumbência dos estabelecimentos de ensino, dentre elas a de elaborar e executar sua proposta pedagógica, e no artigo 14, ao tratar da gestão democrática do ensino público na educação básica, incluindo a participação de profissionais da educação na

elaboração do projeto pedagógico da escola, e das comunidades escolar e local em órgãos colegiados, fundamentam legalmente a autonomia da escola na construção e implementação do seu Projeto Político Pedagógico (PPP), enquanto documento norteador da escola na sua função de formar o indivíduo integralmente, resultante de um processo democrático que envolve todos os segmentos da comunidade escolar.

O Projeto Político Pedagógico de uma escola é um instrumento de interação entre comunidade e de intervenção na realidade escolar. Partindo dessa premissa, pode-se dizer que o PPP potencializa na escola a construção de uma gestão democrática, de sua autonomia e identidade institucional, a partir da participação coletiva na tomada de decisões, de forma reflexiva acerca dos problemas, necessidades, potencialidade e possíveis soluções aos problemas apresentados no cotidiano escolar.

Sendo um dos pilares da gestão democrática, o PPP traduz em si os anseios, as necessidades, as dificuldades da comunidade escolar, que devem ser explicitadas, discutidas, analisadas por meio do diálogo coletivo entre toda a comunidade, a fim de legitimar os propósitos da instituição.

Construir um PPP significa refletir coletivamente sobre os desafios colocados na realidade escolar, partindo do princípio de que escola não é uma mera reprodutora das relações de poder da sociedade, mas também lugar de construção e transformação, e que isso se dá através do diálogo, pelo confronto de ideias, pela participação e pelo exercício da democracia.

Nesta perspectiva, construir o PPP, significa definir os caminhos da escola, considerando o contexto no qual está inserida. Deve ser produto de um trabalho coletivo, que envolve os mais diversos sujeitos, com diferentes experiências, formações e expectativas de trabalho, sendo assim concebido numa perspectiva de planejamento participativo.

Nesse sentido, VEIGA (2001) contribui:

“O projeto pedagógico é caracterizado como ação consciente e organizada. O projeto deve romper com o isolamento dos diferentes segmentos da instituição educativa e com a visão burocrática, atribuindo-lhes a capacidade de problematizar e compreender as questões postas pela prática pedagógica”

Pensar no Projeto Político Pedagógico dissociado de um conceito de participação inviabiliza a sua construção, pois descaracteriza a natureza deste instrumento, que deve vislumbrar a realidade institucional por meio da colaboração



de todos os segmentos da comunidade escolar, contemplando os diferentes olhares que constituem o espaço escolar; o que requer organização e participação de todos os envolvidos nesse processo. As decisões, os caminhos a seguir, a identificação das prioridades entre outros, colaboram com a construção da realidade escolar baseada nas reais necessidades da comunidade na qual a escola está inserida. Nesse sentido, o PPP abre espaços dialógicos e participativos, por meio do estudo e discussões coletivas que conduzem à reorganização da prática pedagógica. De acordo com Vasconcelos (1995), ele é a sistematização, nunca definida, de um processo de planejamento participativo, que define a intencionalidade da ação educativa, neste sentido, constitui-se numa construção coletiva de conhecimento, como elemento de integração da atividade prática da escola no processo de transformação da realidade.

Entretanto, construir o PPP de uma escola não garante, por si só, a qualidade da educação oferecida pela instituição. É preciso que cada um dos sujeitos educacionais tome consciência do seu papel, das suas responsabilidades neste trabalho, que é da suma importância para a escola, na perspectiva de mudar num sentido positivo a realidade educacional e social dos educandos.

O projeto pedagógico não pode restringir-se a discussões e reflexões. Esses procedimentos deverão anteceder e oferecer elementos para a tomada de decisão, pois trata-se do plano de ação coletivo. A coordenação exerce uma função imprescindível nesse âmbito, pois tem a tarefa de (co)ordenar as ações do coletivo com o objetivo de registrar os resultados do processo reflexivo e as decisões tomadas, garantir que os encontros para as discussões, análises, reflexões e estudos não se percam no esquecimento, caso não sejam sistematizados, organizados e formalizados com base no referendo do coletivo (GUIMARÃES; MARIN, 1998, p. 38).

Assim, sendo o coordenador pedagógico um agente formador e articulador, deve organizar e planejar intervenções que promovam o envolvimento de todos em um trabalho coletivo e participativo, colaborando para uma gestão democrática voltada para a melhoria da qualidade na educação, por meio do PPP. Dar continuidade às práticas de sucesso, valorizar os questionamentos acerca da própria prática, construir novos caminhos, planejar e replanejar conjuntamente com todos os agentes escolares e, com isso, fortalecer e garantir a qualidade no ensino, são algumas de suas funções. Cabe a ele buscar uma articulação entre o saber e o fazer pedagógico dos docentes, no sentido de implementar o PPP de modo a atender aos interesses e necessidades de toda a comunidade escolar.

Logo, o papel do coordenador não é o de um administrador de pessoas, mas o de alguém que administra com pessoas, um formador, articulador e transformador da realidade institucional, que atua conjuntamente com toda a comunidade escolar, tendo o PPP como norteador para as metas traçadas, ampliando as condições e a qualidade do trabalho pedagógico, planejando de maneira participativa para tornar eficaz as ações educativas de forma organizada, a fim de superar o caráter fragmentário das práticas pedagógicas, dando unidade e consolidando o trabalho educacional, ampliando as possibilidades de mudança que se fazem necessárias dentro e fora dos muros escolares.

#### **2.4 O trabalho da coordenação pedagógica no processo de democratização da escola**

Quando se fala em gestão democrática escolar a primeira ideia que vem à mente é a de uma construção coletiva, com participação ativa e efetiva de todos os envolvidos, em prol de um bem comum. Entretanto, ante o processo histórico que compreende a educação brasileira, observa-se que a tentativa de implantação de gestão democrática na escola sempre foi um grande desafio, marcado por poucos avanços e muitos retrocessos.

Historicamente falando, o Brasil não tem uma cultura de participação, já que a sociedade brasileira advém de um processo de colonização fortemente marcada pelo massacre dos povos nativos e pela escravização, e que, por anos, ainda ficou refém de uma ditadura militar. E, somente a partir do ano de 1988, com a promulgação da Constituição Federal pode-se começar a respirar ares de direitos e liberdade política e social, mas essa cultura da não participação ainda se reflete na escola até nos dias atuais.

Segundo Weber (1982, p.211 apud CASTRO, 1998), o poder é:(...) a possibilidade de que um homem, ou um grupo de homens, realize sua vontade própria numa ação comunitária, até mesmo contra a resistência de outros que participam da ação.

De um modo geral, pode-se dizer que poder é a capacidade que alguém ou um grupo tem de promover a mudança de comportamento de outros, mesmo contra

a sua vontade. Pode ser exercido através da coerção, no qual o detentor do poder faz uso da força ou ameaça usá-la para alcançar a obediência do subordinado. A imposição dessa força, não necessariamente é a força física, mas pode ser também uma força simbólica. Pode também ser exercido pela persuasão. Neste caso, o detentor do poder vai convencer o outro a obedecê-lo. (FERREIRA,1993 *apud* CERQUEIRA, 2011)

No sistema de ensino, segundo Bourdieu (1977, p.31 *apud* CASTRO, 1998) o poder exercido é o poder simbólico: “(...) poder invisível que só pode se exercer com a cumplicidade daqueles que não querem saber que a ele se submetem ou mesmo que o exercem”. Trata-se de uma forma dissimulada de poder, que legitima as demais.

A estrutura autoritária e oligárquica da sociedade brasileira bloqueia a instituição do campo democrático e da cidadania e, por isso mesmo, reforça a violência que atravessa o social o político nas várias formas aqui mencionadas. Onde não há direitos, não há sujeitos. Onde não há reconhecimento de sujeitos, estes são tratados como coisas e, como vimos, é exatamente isso a violência. (CHAUÍ, 2006, p.140 *apud* CERQUEIRA, 2011).

Analisando as relações de poder existentes no âmbito escolar, pode-se afirmar que elas reproduzem no seu interior as relações de poder existentes na sociedade, e isso fica explícito no seu modo de organização hierarquizado, às vezes marcado pelo autoritarismo e a burocracia, e pelo próprio currículo, com seu conhecimento corporificado e transmissor de uma ideologia dominante. Dentro da escola se forma uma cadeia hierárquica a ser respeitada, com normas a serem cumpridas e tarefas a serem executadas, tudo definido em documentos que orientam a rotina da instituição, o que por vezes gera conflitos internos.

Nesse contexto, o papel da coordenação pedagógica é vital para organizar o trabalho coletivo dos agentes educacionais na escola, articulando saberes e experiências na organização de um projeto político pedagógico e de uma gestão democrática, que promova a transformação do sujeito e da sociedade, rompendo assim, com essa rígida divisão hierárquica, na perspectiva da construção de relações sociais mais horizontais dentro da escola, e na promoção desta como espaço de conhecimento e interação social emancipatória, socializadora, libertadora, transformadora e democrática.

Sua intervenção é vital para organizar o trabalho coletivo dos agentes educacionais na escola. Ele é a ponte das ações que visam a melhoria da qualidade

educacional, articulador da gestão democrática e promotor das reflexões acerca das políticas públicas de financiamento da educação e de toda a base legal que garante a educação como um direito.

De acordo com o artigo 205 da Constituição Federal (CF) de 1988:

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

E, de acordo com o artigo 4º da LDB, a educação básica é um direito do cidadão à educação e um dever do Estado de atendê-lo mediante oferta qualificada.

Partindo deste princípio, as políticas educacionais visam assegurar a todos, indistintamente, o direito ao acesso a uma educação escolarizada em todos os níveis, bem como, o acesso, a permanência e qualidade na escola. Entretanto, mesmo com todo o acervo legal que garante esse direito, e todo o investimento que se tem feito na educação a disparidade social é muito acentuada em relação aos recursos financeiros que determinam a classe social.

Dessa forma, a escola precisa garantir o acesso sem diferenças, sem discriminações, assegurando-se de estar promovendo o direito à educação. Por isso, a articulação com a comunidade escolar em torno do Projeto Político Pedagógico (PPP) deve tratar do acesso, da permanência e da qualidade na educação, pois apenas garantir o acesso não basta.

Na perspectiva da educação enquanto um direito do cidadão e da escola como espaço democrático, o papel do coordenador pedagógico é o de um agente de transformação, pois cabe a ele buscar uma articulação entre o saber e o fazer pedagógico dos docentes na construção e implementação do projeto político pedagógico, fortalecendo a gestão democrática, de modo a atender aos interesses e necessidades de toda a comunidade escolar. Assim, o seu papel não é o de um administrador de pessoas, mas o de alguém que administra com pessoas, um formador, mediador, articulador e transformador da realidade institucional.

Criar espaços de debates, discussões coletivas que concorram para a reorganização da prática pedagógica, diagnosticando as mudanças que se fazem necessárias para a melhoria na qualidade da educação ofertada pela instituição, analisar processos de planejamento e avaliação, e incentivar a participação dos familiares no cotidiano das ações pedagógicas, a fim de promover a

descentralização, a autonomia e a cidadania no espaço escolar, são algumas complexas tarefas do coordenador. Enfim, evidenciar uma nova práxis que se estabeleça a partir do planejamento participativo, onde a prática esteja alicerçada na teoria, alinhando o planejamento escolar ao PPP, tratando do acesso, da permanência e da qualidade na educação, rompendo com as concepções autoritárias dentro da escola, ressignificando o fazer pedagógico em prol da educação enquanto direito e colaborando para a construção de uma gestão democrática.

A articulação e a mediação na construção coletiva de um projeto político pedagógico e de uma gestão democrática, que promovam a transformação do sujeito e da sociedade, e a promoção da escola como espaço de conhecimento e interação social emancipatória e transformadora, são alguns desafios no complexo trabalho do coordenador pedagógico.

Assim, o coordenador pedagógico deve ser um agente de transformação que atua conjuntamente com toda a comunidade escolar, tendo o PPP como norteador para as metas traçadas, ampliando as condições e a qualidade do trabalho pedagógico, fazendo cumprir-se o direito do educando, oportunizando o acesso a uma escola com estrutura educacional que atenda às suas necessidades e a oferta de uma educação de qualidade a todos indistintamente, além de favorecer as relações democráticas no âmbito escolar, a descentralização e a autonomia institucional.

Neste sentido, percebe-se a importância do coordenador pedagógico na busca de ações que viabilizam uma gestão democrática e a oferta de uma educação com qualidade, que se faz por meio da construção, implementação e execução do projeto político pedagógico (PPP) e da formação continuada de professores, com foco na reflexão acerca das práticas docentes e das políticas públicas de educação.

A gestão democrática escolar pressupõe um trabalho coletivo, que se constrói a partir do envolvimento e da participação ativa de todos os profissionais da educação e comunidade escolar, como relata a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) 9.394/96, no Art. 14, incisos I e II:

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

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

II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Segundo Libâneo (2004) alguns princípios da organização do trabalho pedagógico e da gestão escolar ancorados numa perspectiva democrática são sustentados a partir: da autonomia das escolas, da comunidade escolar e do seu envolvimento no processo educativo, formação continuada para o desenvolvimento pessoal e profissional dos integrantes da comunidade escolar, avaliação compartilhada e relações assentadas na busca de objetivos comuns.

Compreendendo a gestão democrática como um processo de ações coletivas e participativas, acredita-se que o primeiro passo para a sua efetivação é a criação de órgãos colegiados atuantes, como abertura de espaços de tomada de decisões e de construções coletivas em prol da melhoria institucional e pedagógica, e da descentralização do poder do gestor. O PPP deve ser construído coletivamente, considerando a realidade e as necessidades da comunidade escolar, ser implementado de forma dinâmica, não sendo apenas um documento que fica esquecido numa gaveta. Além disso, tem que haver a criação de espaços de estudo e discussão acerca da legislação, das políticas educacionais e do cotidiano institucional, com toda a comunidade a fim de promover o engajamento na construção da democratização do espaço escolar. Neste sentido, o coordenador pedagógico precisa compreender o seu papel de articulador, mediador e transformador da realidade escolar, buscando realizar um trabalho coletivo focado na democracia e cidadania, na perspectiva assegurar a oferta de uma educação de qualidade.

A escola vem passando por profundas e contínuas transformações, entretanto romper com as práticas autoritárias, hierárquicas e clientelistas em busca de um novo paradigma de participação da comunidade escolar ainda é um grande desafio. De acordo com o Plano Nacional de Educação – PNE, “a gestão deve estar inserida no processo de relação da instituição educacional com a sociedade, de tal forma a possibilitar aos seus agentes a utilização de mecanismos de construção e de conquista da qualidade social na educação”.

Partindo dessa conclusão, cabe ao gestor escolar e ao coordenador pedagógico mediar o processo de construção e implementação da democratização escolar, oportunizando a participação coletiva e promovendo a reflexão acerca da realidade e das necessidades da Instituição, criando condições

de integração dos diversos segmentos nas tomadas de decisões da Escola, em prol da oferta de um ensino e de uma aprendizagem de qualidade.

Os desafios são muitos e diversos, entretanto a gestão democrática não deve ser concebida como uma prática utópica, mas como um ato político de transformação não somente educacional, mas social, que rompe com antigos paradigmas e transforma a realidade por meio engajamento, da participação efetiva no exercício da cidadania.

### **3A COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA:** uma prática em transformação na U. I.

Professora Maria Pereira Reis

Dos trabalhos desenvolvidos no âmbito escolar, a coordenação pedagógica destaca-se pela função articuladora e integradora. Dela depende o orquestramento dos demais sujeitos educacionais na busca de um ensino de qualidade, da construção do conhecimento e de uma aprendizagem efetiva e, ainda, da superação do caráter fragmentado e hierarquizado da gestão escolar.

A função primeira do coordenador pedagógico é a de planejar e acompanhar a execução de todo o processo didático-pedagógico da instituição, tarefa de importância primordial e de inegável responsabilidade e que encerra todas as possibilidades como também os limites da atuação desse profissional. Quanto mais esse profissional se voltar para as ações que justificam e configuram a sua especificidade, maior também será o seu espaço de atuação. Em contrapartida, o distanciamento dessas atribuições seja por qual motivo for, irá aumentar a discordância e desconhecimento quanto às suas funções e ao seu papel na instituição escolar. (PIRES, 2004, p. 182 In SANTOS e OLIVEIRA, s/d)

Não há como falar em coordenação pedagógica dissociado da ideia de uma ação coletiva. Ela é fundamental no processo de democratização da gestão escolar e na construção da práxis didática dos docentes.

Para Orsolon (2006), o coordenador é o agente de transformação no cotidiano escolar, o responsável pela construção e reconstrução da ação pedagógica, com vistas à construção e articulação coletiva do Projeto Político Pedagógico.

Sobre o assunto, o referido autor acrescenta:

O coordenador pode ser um dos agentes de mudança das práticas dos professores mediante as articulações que realiza entre estes, num movimento de interações permeadas por valores, convicções, atitudes; e por meio de suas articulações internas, que sua ação desencadeia nos professores, ao mobilizar suas dimensões políticas, humano - interacionais e técnicas, reveladas em sua prática. (ORSOLON, 2006, p. 20),

Com isso, entende-se que o foco do trabalho da coordenação pedagógica é a superação dos desafios que emergem no dia-a-dia da realidade escolar. Desafios esses que remetem à uma profunda reflexão acerca da prática docente e de como esta prática é reflexo direto da formação do professor.



Sendo formadores de opinião e agentes de transformação, os professores não encerram a sua formação ao concluir a sua graduação, mas necessitam regularmente rever suas concepções pedagógicas, acompanhar as transformações e demandas da sociedade afim de resolver as dúvidas, os conflitos que surgem na sua sala de aula diariamente. Por isso, se faz necessário uma revisão permanente acerca da própria prática, que se dá por meio da formação continuada – função primeira do coordenador pedagógico.

Para o coordenador pedagógico também é necessário refletir sobre a sua responsabilidade na formação continuada dos docentes e no seu papel transformador da realidade escolar, verificando como melhorar o seu desempenho junto dos seus pares, melhorar a sua prática e alcançar os resultados planejados. É necessário que ele continuamente crie situações de troca de experiências e aguçe seus olhos e ouvidos dentro da escola, a fim de perceber as necessidades dentro do contexto escolar

A U. I. Professora Maria Pereira Reis não possui um coordenador pedagógico exclusivo da Escola. Mas conta com o acompanhamento regular de duas coordenadoras, uma nos anos iniciais e outra nos anos finais do Ensino Fundamental, que fazem acompanhamento em toda a rede municipal, o que torna o trabalho muito mais complexo.

Aqui será tratado sobre a coordenação dos anos iniciais. Como trabalha em outras escolas, a coordenadora não tem uma rotina clara e definida, pois é necessário ter flexibilidade de datas e horários, para atender às demandas que emergem também nas outras escolas em que atende, e suas principais ações na Instituição são orientação pedagógica nos planejamentos, acompanhamentos da prática do docente em sala, acompanhamento da avaliação da aprendizagem dos estudantes e atendimento aos professores. Ações como reunião com o gestor escolar, atendimento aos pais e aos alunos, articulação do PPP e formação continuada não são executadas por motivos diversos, o que configura o coordenador como um supervisor pedagógico. Dentre os motivos, pode-se citar: execução de tarefas burocráticas na Secretaria Municipal de Educação, equipe de trabalho reduzida, e principalmente, uma visão ainda equivocada e obsoleta do coordenador enquanto fiscal de professor, secretário da escola, mensageiro, entre outros, em suma: um “faz tudo”.

Ser coordenador é um aprendizado constante. A sua essência é ser o gestor de aprendizagens, contudo, quando suas atribuições não estão claramente definidas dentro da Instituição na qual atua, ele perde o rumo, a identidade profissional e seu trabalho acaba se reduzindo a tarefas técnicas e burocráticas.

Portanto, cabe ao coordenador conscientizar-se da sua função enquanto formador, articulador das ações dentro da escola, revendo sempre sua prática e seu desempenho.

Diante dos levantamentos feitos na U. I. Professora Maria Pereira Reis é evidente que a coordenação pedagógica deve procurar o fortalecimento da sua função, e incorporar em seu trabalho uma prática mais atuante, reflexiva, concentrando esforços na melhoria do seu trabalho, no sentido de transformar a realidade escolar, provocar inovações, descobrir caminhos e superar os desafios que são enfrentados no dia-a-dia, gerando transformações não somente na realidade escolar, mas no local onde está inserida a Escola e, com isso, definir suas ações e, com isso, a sua identidade profissional.

### **3.1 Histórico e caracterização da Escola**

A presente pesquisa foi realizada na Unidade Integrada Professora Maria Pereira Reis, escola pertencente a rede municipal de ensino, localizada na zona urbana do município de Axixá.

A instituição oferece o Ensino Fundamental do 1º ao 9º ano, e EJA, funcionando em três turnos, sendo o turno matutino do 1º ao 5º ano, o vespertino do 6º ao 9º ano, e o noturno do 6º ao 9º na modalidade EJA, atendendo a uma clientela total de 436 alunos.

A estrutura física da Escola pode ser considerada boa, dividindo-se da seguinte forma: 08 salas de aula amplas, arejadas e bem iluminadas, 01 laboratório de informática com 16 computadores para utilização dos estudantes e professores, na realização de pesquisas e atividades didático-pedagógicas, 01 sala do gestor, onde também funciona a secretaria da Escola, 01 depósito, 01 despensa, 01 cozinha, 02 banheiros para estudantes, divididos por sexo, 01 banheiro para uso

exclusivo dos funcionários, 01 salão onde são realizados a maioria dos eventos escolares e 01 espaço destinado à leitura, pesquisa e estudo.

Construída em 1994, passou por uma ampliação em 2010, e outra em 2014, onde, nesta última, foram construídas mais duas salas de aula e um banheiro, a fim de atender melhor a grande demanda de alunos que tem. Atualmente, conta com uma das melhores estruturas físicas, se comparada às demais escolas do Município, sendo toda ela ampla, arejada e bem iluminada, completamente revestida, forrada e com mobiliário muito bem conservado.

Em sua dimensão administrativa, é composta por um gestor geral, e duas auxiliares que se revezam nos três turnos de funcionamento da Escola, além de 02 porteiros, 02 vigias e 06 auxiliares de serviços operacionais que cuidam da limpeza e organização da Escola, preparam e servem o lanche, que é previamente elaborado por uma nutricionista.

A dimensão pedagógica conta um quadro total de 27 professores regentes, nos três turnos, e mais 04 auxiliares que se revezam nos anos iniciais, sendo mais de 90% desse total, graduados nas mais diversas áreas da educação. A Escola conta ainda, com o suporte de duas coordenadoras pedagógicas, uma nos Anos Iniciais e outra nos Anos Finais do Ensino Fundamental, que não atuam com exclusividade na Escola, mas por segmento em toda a rede municipal, fazendo acompanhamentos periódicos e dando orientações didático-pedagógicas sempre que possível.

Em 2010 a Escola obteve o melhor IDEB no Maranhão, na última etapa dos anos iniciais – 5º ano/4ª série, obtendo 5.1 de média, superando a sua meta projetada para 2019, que é de 5.0. Desde então, a Instituição vem se mantendo num bom nível, sempre superando as metas projetadas. Os professores da referida escola possuem uma boa estrutura pedagógica, dispendo de uma vasta diversidade de recursos, são dinâmicos e costumam trabalhar com projetos interdisciplinares, valorizando assim as múltiplas formas de aprender dos educandos.

O Projeto Político Pedagógico ainda está em construção, pois esta é uma ação da que demanda tempo e mobilização de todos os agentes educacionais e, numa sociedade como a nossa, com pouca experiência da participação democrática, onde as relações dentro da instituição escolar na maioria das vezes se dá de forma verticalizada e autoritária, envolver as pessoas internas e, principalmente externas da escola, não é uma tarefa fácil, pois requer sensibilidade e maestria em

estabelecer vínculos significativos entre os sujeitos e suas diferentes perspectivas e interesses e os objetivos para que se efetive um projeto comum. Ainda há um longo trajeto até a sua implementação.

Sem um PPP, a Escola orienta-se pela Diretrizes Curriculares do Estado do Maranhão e a Proposta Curricular da Secretaria Municipal de Educação para determinar o currículo escolar. A gestão financeira dos recursos que recebe é feita pelo Caixa Escolar, e as determinações administrativas, em grande parte são oriundas da Secretaria Municipal de Educação, tais como o regimento e o calendário escolar.

A comunidade na qual a Escola está inserida é formada em sua maioria por pessoas de classe média, funcionários públicos, com bastante acesso às mídias digitais, contudo, grande parte dos pais ainda são omissos em relação à educação dos filhos, e também quando se trata da participação em órgãos colegiados, o que dificulta um pouco o trabalho pedagógico e o estabelecimento de uma gestão democrática e participativa. No mais, a Escola possui um clima agradável, de harmonia entre os agentes educacionais, os relacionamentos são pautados no diálogo, no respeito mútuo e na cooperação entre os pares. Como toda instituição, possui problemas de todas as naturezas, mas pode-se perceber a boa vontade e compromisso da equipe com a aprendizagem dos alunos, tentando fazer a diferença na oferta de uma educação de qualidade.

### **3.2 Contexto da pesquisa:** investigando a realidade escolar na U. I. Professora Maria Pereira Reis

A pesquisa, enquanto expressão do conhecimento, é a principal atividade que possibilita a aproximação e o entendimento da realidade pesquisada.

Entende-se por pesquisa a atividade básica da Ciência na sua indagação e construção da realidade. É a pesquisa que alimenta a atividade de ensino e a atualiza frente à realidade do mundo. Portanto, embora seja uma prática teórica, a pesquisa vincula pensamento e ação. Ou seja, nada pode ser intelectualmente um problema, se não tiver sido, em primeiro lugar, um problema da vida prática. (MINAYO, 1994, p.17)

A ausência do ato investigativo na formação acadêmica do professor cria uma impossibilidade de aprimoramento de suas ações pedagógicas, pois a problematização e o questionamento, fazem parte do processo construtivo e reconstrutivo do conhecimento acerca da sua prática além de despertar uma autonomia crítica no indivíduo, pela própria autoavaliação.

De acordo com SEVERINO (2007), *“só se aprende, só se ensina, pesquisando; só se presta serviços à comunidade, se tais serviços nascerem e se nutrirem da pesquisa...”*

A pesquisa realizada investiga a relevância da participação do coordenador pedagógico nos processos do ensino e da aprendizagem na U. I. Professora Maria Pereira Reis, bem como a importância da formação continuada e como ela, ou a ausência dela, se reflete na prática pedagógica.

A abordagem da escolhida para a pesquisa é a qualitativa, pois é acredita-se que é a que melhor contribui para a compreensão das questões investigadas

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.

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.

A técnica utilizada na investigação para o levantamento de dados foi a aplicação de questionário, semiestruturado em duas partes: a primeira solicita sucintamente informações pessoais e profissionais, como idade e formação acadêmica, por exemplo, e a segunda investiga a percepção dos professores em relação ao trabalho do coordenador pedagógico na Escola, com a coordenadora pedagógica foi realizada entrevista, também voltada para investigar sobre a sua prática na referida Escola.

A técnica de entrevista, com a coordenadora, foi escolhida por oferecer maior flexibilidade, posto que o entrevistador pode esclarecer o significado das perguntas.

A entrevista é uma das técnicas de coleta de dados considerada como sendo uma forma racional de conduta do pesquisador, previamente

estabelecida, para dirigir com eficácia um conteúdo sistemático de conhecimentos, de maneira mais completa possível, com o mínimo de esforço de tempo. ROSA; ARNOLDI (2006)

Ribeiro (2008) trata a entrevista como:

A técnica mais pertinente quando o pesquisador quer obter informações a respeito do seu objeto, que permitam conhecer sobre atitudes, sentimentos e valores subjacentes ao comportamento, o que significa que se pode ir além das descrições das ações, incorporando novas fontes para a interpretação dos resultados pelos próprios entrevistadores.

O questionário foi aplicado aos professores dos Anos Iniciais do Ensino Fundamental, um total de sete; e a entrevista, com a coordenadora deste segmento, para poder mensurar qual a participação do Coordenador Pedagógico no processo de ensino, na formação continuada, na orientação das atividades pedagógicas e na organização do trabalho escolar.

Os professores pesquisados são todos do sexo feminino, com idade entre 34 e 54 anos de idade. Sobre a formação, apenas uma delas tem somente o Ensino Médio (Magistério), uma tem graduação e as outras cinco tem especialização. A coordenadora tem Pedagogia como segunda graduação, especialização em Gestão Educacional Integradora, é professora há sete anos e está na coordenação há quatro.

Além do trabalho direto com os professores, auxiliando na elaboração dos planos de aula, verificando metodologias e disponibilizando recursos didáticos para facilitar o trabalho Pedagógico, a coordenadora ainda acompanha o rendimento escolar periodicamente e faz o acompanhamento da aprendizagem por meio de fichas, por ciclo, no intuito de fazer o levantamento das dificuldades, verificando as melhores alternativas e estratégias, junto com o professor, para superá-las e, com isso, favorecer o desenvolvimento da aprendizagem e aquisição de novos conhecimentos e novas oportunidades.

Como não dispõe de autonomia, nem condições de realizar a formação em serviço, a coordenadora tenta fazer um pouco desse trabalho durante os planejamentos periódicos, levando para os encontros sempre um tema de interesse dos professores, que aborde algo em relação às dificuldades relatadas por eles na sala de aula, com textos sobre o assunto, para uma breve leitura e reflexão em grupo.

Diante das atividades observadas, foi possível verificar que a coordenadora pedagógica possui um plano de trabalho anual, que é flexível, e tem como enfoque organizar e articular as ações da Coordenação Pedagógica dos Anos Iniciais do Ensino Fundamental, a fim de oferecer o acompanhamento, apoio e condições necessárias ao trabalho docente, dentro do possível, visando o melhor e mais eficiente desempenho do trabalho didático-pedagógico, com vistas a promover no âmbito escolar, momentos que possibilitem aos professores avaliar e repensar sua prática e, obviamente, a melhoria da qualidade dos processos de ensino e aprendizagem.

#### 4ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Tão importante quanto a execução da pesquisa é a apresentação dos seus resultados. Após a coleta de dado, faz-se necessário a análise dos mesmos.

A aplicação e análise do questionário teve como objetivo compreender a importância do trabalho do coordenador junto aos professores.

Na questão 01 do questionário aplicado aos professores, 57% afirmou manter uma relação interpessoal excelente com a coordenadora pedagógica e, 43% dos entrevistados disseram que essa relação é considerada boa. Esses dados traduzem um importante aspecto da função do CP, que é o de desenvolver no interior da escola uma boa relação profissional e interpessoal com os docentes, bem como com os demais sujeitos educacionais, já que a essência do seu trabalho é de coletividade e, são nessas relações que saberes, práticas, experiências e visões de mundo são compartilhadas e, concorrem para o desenvolvimento de um ambiente escolar inclusivo e ético, na perspectiva de uma gestão democrática, já que de acordo com VASCONCELLOS(2009) “a atuação do coordenador pedagógico se dá no campo da mediação” .

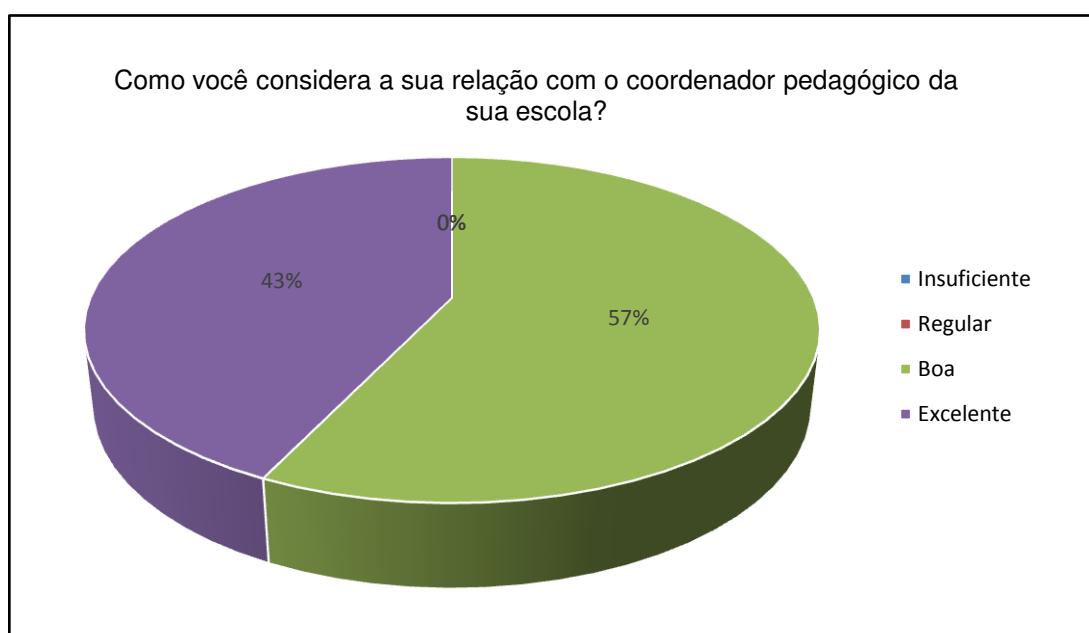


Gráfico 1 – Questionário aplicado aos professores – pergunta 05

Ao analisar essa questão, conclui-se que o coordenador tem como desenvolver um bom trabalho, já que possui um bom relacionamento com a equipe



de professores. O que é vital, numa perspectiva de gestão democrática, tão almejada atualmente para a escola pública, onde ninguém desenvolve seu trabalho isoladamente e, portanto, é necessário se estabelecer parcerias entre a equipe.

É importante que a gestão escolar seja vista como um meio de emancipação. A participação é o que gera a gestão democrática e torna possível o envolvimento de todos os integrantes da escola nas decisões e no funcionamento do estabelecimento escolar. (PRANDI; FREITAS; BONIFÁCIO, 2010).

Sendo assim, para Almeida (2008) o coordenador pedagógico é, um educador como tal deve estar atento ao carácter pedagógico das relações de aprendizagem no interior da escola, agindo como um parceiro do professor na construção da prática pedagógica com a vista a melhorar a qualidade de ensino, ofertada pela instituição onde ele atua.

Logo, deve-se refletir sobre a função central do coordenador pedagógico, enquanto um profissional que possibilita a democratização da escola. Isto é essencial para que a gestão democrática se concretize. É preciso que os estudos na área sejam mais aprofundados, já que é a gestão democrática que dá voz aos envolvidos para que estes discutam soluções para questões vivenciadas no dia-a-dia escolar. (PRANDI; FREITAS; BONIFÁCIO, 2010)

Na questão 06, verificou-se que a maioria dos professores tem conhecimento das atribuições do coordenador pedagógico, pois 63% responderam que a função essencial do coordenador pedagógico é organizar e realizar formações continuadas de professores, 12% disseram que a função do Coordenador Pedagógico é articular o Projeto Político Pedagógico da Unidade Escolar. Os outros 12% afirmaram que é promover uma gestão democrática e participativa, e 13% disseram que é acompanhar a evolução dos processos de ensino e de aprendizagem, propondo medidas de correção, quando necessário.

Contemplando esse aspecto, ressalta-se entre as várias formas de atuação do coordenador pedagógico, segundo Vasconcellos (2009), o estímulo à pesquisa; e incremento da formação permanente através da organização de cursos ou palestras para professores.

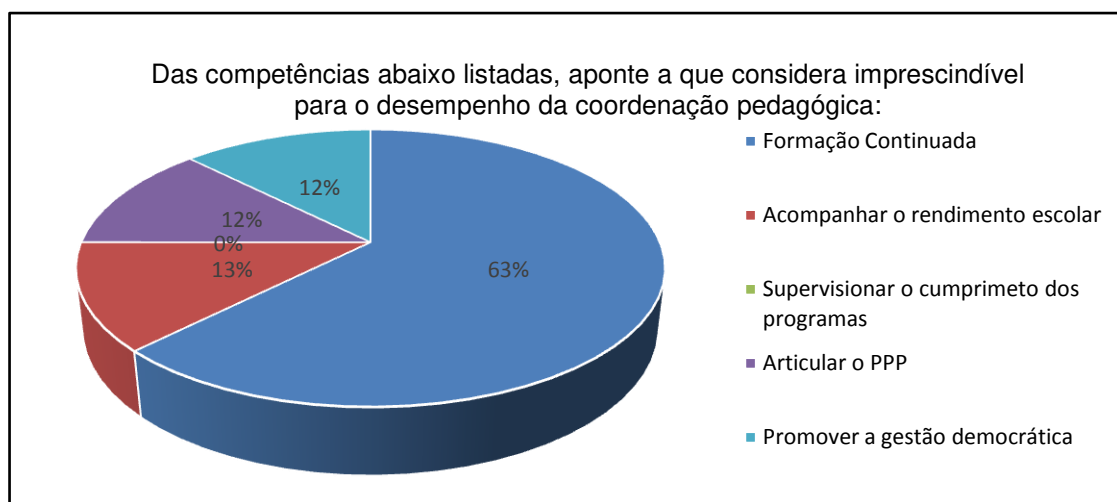


Gráfico 2 – Questionário aplicado aos professores – pergunta 06

Nesse sentido, Imbernóm (2010) discute a importância da formação continuada centrado nos professores e nas situações problemáticas de seu trabalho, destacando também a importância de outros fatores que contribuem para o desenvolvimento profissional do professor como: salário, nível de participação e decisão, carreira, clima de trabalho etc.

Mesmo sabendo que a sua função principal é a formação continuada dos professores, o Coordenador Pedagógico da escola pesquisada vive um dilema, uma vez que o próprio Regimento Escolar não contempla a formação em serviço como uma de suas funções.

Esse resultado é extremamente preocupante pois sabe-se que a proposta de formação continuada no âmbito educacional tem a pretensão de melhorar a qualidade dos processos de ensino e de aprendizagem nas escolas, uma vez que a escola é o local onde a maioria das pessoas frequenta na tentativa de se apropriarem de conteúdos sistematizados ao longo da história da humanidade, necessários para a sua formação e humanização, bem como subsidiar o professor para poder enfrentar, com maior segurança e competência, os desafios postos pela educação atual. Trata-se, portanto, de uma ferramenta para ajudar o professor a ensinar cada vez melhor e o aluno aprender cada vez mais. Nesse sentido Fusari (2008) aponta para a importância da escola como locus de formação contínua e o coordenador pedagógico sendo um dos profissionais responsáveis por articular esse processo, cabendo ao professor a responsabilidade pelo seu processo de formação.

Ao questionar sobre o que mais sente falta do Coordenador Pedagógico, na questão 07, conforme ilustra o gráfico 3, 86% dos professores

pesquisados responderam que sentem falta da realização de formação continuada e 14% disseram sentir falta de um maior apoio no planejamento das aulas.

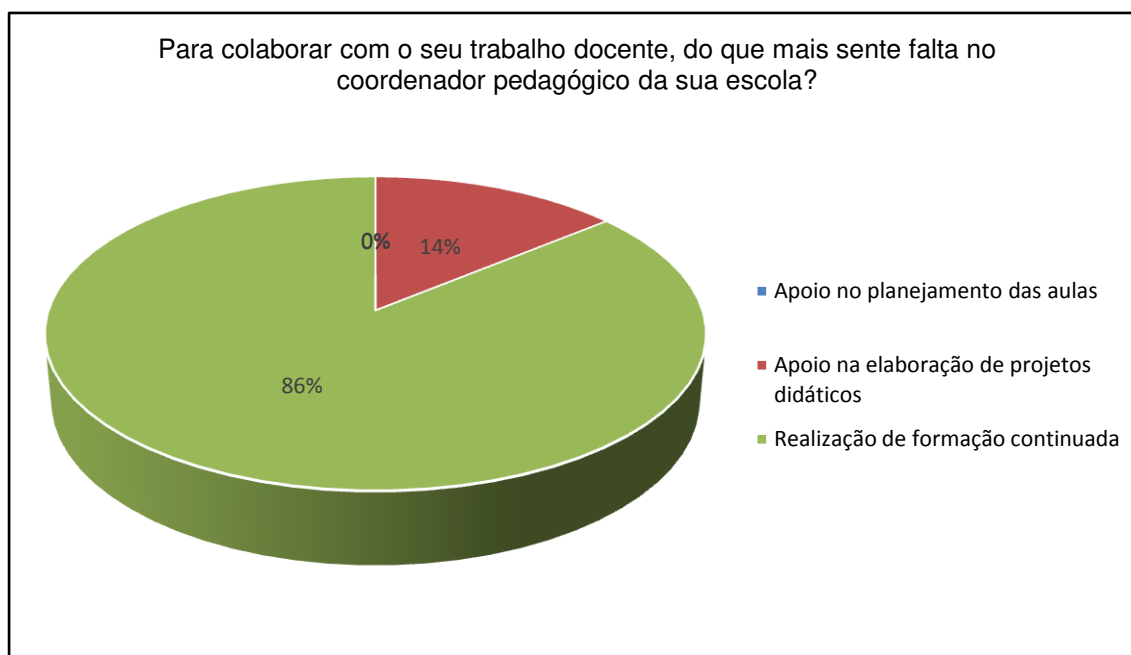


Gráfico 3 – Questionário aplicado aos professores – pergunta 07

Quando questionados sobre a que se deve esse fato, a resposta foi unânime em afirmarem que faltam mais profissionais nessa função no Município, e que a coordenadora atende em outras escolas, o que compromete a sua atuação. Mediante análise dos dados obtidos, há confirmação que o Coordenador Pedagógico não tem disponibilidade exclusiva para a Escola, e por ter uma grande demanda para atender, acaba se desdobrado em suas multi funções e comprometendo a qualidade no apoio às questões pedagógicas da Escola. O resultado disso é que sendo parte de uma equipe reduzida, a coordenadora acaba acumulando afazeres, não dando conta de sua função prioritária na escola: a formação contínua, em serviço, dos professores.

A exemplo disso, Vasconcellos (2007) afirma: “Há uma demanda pela definição do papel do coordenador pedagógico; certamente essa busca reflete o desejo de redefinição da atuação do profissional”. Sem uma definição clara das suas atribuições, ele acaba se envolvendo em atividades burocráticas ou técnicas e, com isso, esquece o seu papel de orientador diretivo.

Sobre a visão que os professores têm acerca da coordenação, 85% dos professores tem uma visão positiva, classificando-a como uma forma de ajudar o professor a refletir sobre a sua própria prática, no intento de melhorá-la e, com isso

alcançar resultados satisfatórios, e 15% vê a coordenação como uma forma de orientar os professores nas tarefas didáticas, conforme aponta o gráfico abaixo.

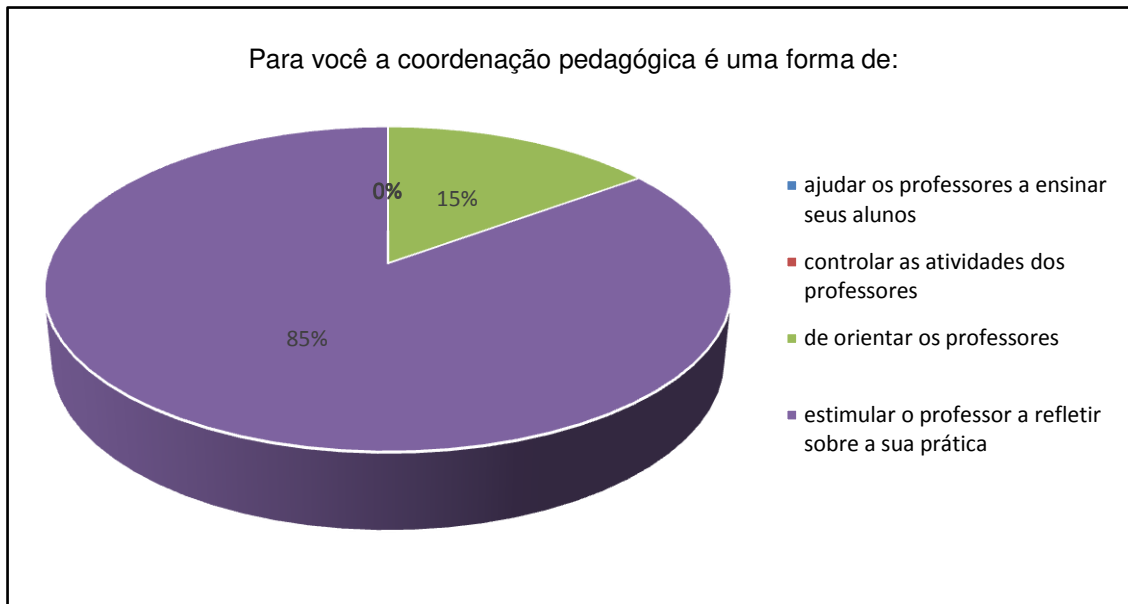


Gráfico 4 – Questionário aplicado aos professores – pergunta 08

Em relação ao nível de satisfação com o trabalho desenvolvido pelo coordenador pedagógico na escola, 29% se diz estar totalmente satisfeitos e 71% afirma estar parcialmente satisfeito, já que o coordenador deixa a desejar em algumas tarefas, e que este deveria ser mais presente e prestar melhor assistência na elaboração e execução dos projetos escolares e realizar momentos de estudo, promovendo a formação em serviço.



Gráfico 5 – Questionário aplicado aos professores – pergunta 09

Para finalizar o questionário foi feita a última pergunta: Se tivesse a oportunidade, você gostaria de ser coordenador pedagógico? Por quê? 57% disseram que sim, pois gostaria de viver essa experiência e ajudar mais aos professores, e 43% disseram que não, pois não tem afinidade com esse trabalho.

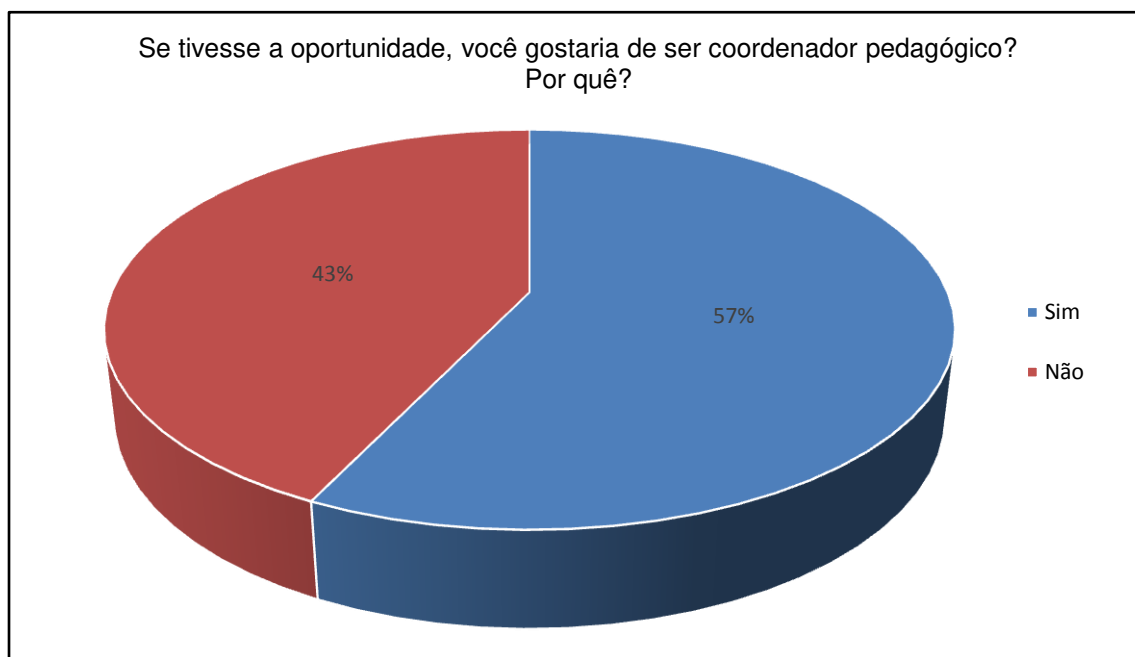


Gráfico 6 – Questionário aplicado aos professores – pergunta 10

O que se percebe é que mesmo com o excesso de trabalho realizado pelo Coordenador e o desvio de função, boa parte dos professores tem interesse nessa função, por verem nela uma chance de mudar a realidade escolar e colaborar para uma educação de qualidade.

O sucesso do trabalho do coordenador pedagógico na instituição escolar está ligado à habilidade de promover transformações no trabalho dos docentes, auxiliando-os a refletirem a sua prática no sentido de melhorá-la sempre. As questões que seguem são parte do levantamento de dados junto à coordenadora pedagógica da escola investigada, acerca do seu trabalho na instituição, obtidos a partir de entrevista.

A primeira pergunta feita à coordenadora foi sobre seu relacionamento interpessoal e profissional com os docentes:

**Pergunta 1 - Como você considera a sua relação com os professores da escola onde trabalha?**

*Coordenadora - Mantenho uma boa relação com todos, procurando estabelecer um bom diálogo e o clima de respeito. Ajudo em tudo o que posso dentro das possibilidades que me são dadas. Acho importante estabelecer parcerias.*

Com isso, pode-se perceber que ela reconhece a complexidade do aspecto mediador da sua função, em orquestrar toda a equipe pedagógica e estabelecer as parcerias que possam assegurar a melhoria na qualidade da educação oferecida na instituição.

**Pergunta 2 – Dada a importância da organização do trabalho pedagógico para evitar a improvisação, você possui uma rotina de trabalho definida, na escola? Com que regularidade você faz atendimento nesta unidade de ensino?**

*Coordenadora – Sim. Tenho um plano de acompanhamento das atividades docentes, que se flexibiliza de acordo com as necessidades que vão surgindo. O acompanhamento é semanal, com ações previamente definidas, mas, às vezes ao chegar me deparo com outras situações, tais como indisciplina de algum aluno, ou um professor que faltou, onde sou obrigado a intervir e, com isso, acabo não cumprindo o planejado para aquele acompanhamento. Isso faz parte da rotina de todo educador.*

**Pergunta 3 - Quais são as suas principais ações durante o acompanhamento pedagógico?**

*Coordenadora – Em geral eu acompanho a gestão de sala de aula, faço a revisão do plano de aula, refeito o plano com o professor de acordo com as necessidades que vão surgindo na turma, faço o acompanhamento da*

*aprendizagem por meio de fichas e dou orientações didático-pedagógicas de atividades docentes, dou ideias e sugestões de projetos, sequências didáticas...*

**Pergunta 4 - Quais as dificuldades mais relevantes que você enfrenta no exercício da função de coordenador(a) pedagógico(a)?**

*Coordenadora –São muitas, mas eu destaco o excesso de trabalho burocrático, a falta de tempo e autonomia para realizar a formação em serviço, já que o próprio regimento interno não trata a respeito, e, por conta disso a falta da identidade profissional e da delimitação das minhas tarefas, que são frequentemente equivocadas*

**Pergunta 5 - Sabe-se que o coordenador pedagógico tem muitas atribuições dentro de uma escola. Das muitas ações pertinentes à sua função destaque as que considera mais importantes.**

*Coordenadora -Sem dúvidas, são a formação em serviço e a articulação do PPP, mas infelizmente nesta Escola não realizo nenhuma das duas ações, por não haver condições para o desenvolvimento dessas ações, já que o PPP ainda está em fase de elaboração e a formação em serviço não é considerada tarefa do coordenador, pela Secretaria Municipal de Educação, nem consta no Regimento Escolar.*

A pesquisa cumpriu seu objetivo identificando a percepção dos professores e coordenadora sobre o contributo da coordenação pedagógica no desenvolvimento do trabalho docente nos Anos Iniciais do Ensino Fundamental na U. I. Professora Maria Pereira Reis, reforçando a convicção de que a coordenação pedagógica ajuda os professores a se desenvolverem profissionalmente, assim como contribui para a melhoria na qualidade do ensino e da aprendizagem dos alunos, por meio de ações que possibilitam ao docente refletir acerca da própria prática e, a partir delas, tomar decisões acerca dos métodos e melhores estratégias pedagógicas na sala de aula.

De acordo com a pesquisa, é consenso entre os docentes a importância e a necessidade da coordenação pedagógica na escola, como apoio para o seu trabalho em sala, assim como também evidenciou a necessidade de se definir melhor as ações da coordenação pedagógica na Escola, para que o coordenador deixe de ser visto como o faz tudo, o que resolve os problemas ou leva recados para a Secretaria de Educação, e possa de fato ser o gestor de aprendizagens.

Desenvolver os mecanismos de participação no ambiente escolar trará a oportunidade de aprendizado coletivo, que resultará no fortalecimento da gestão

democrática na instituição. Não é possível exercer a gestão democrática sem a participação, nem haverá participação sem gestão democrática; um fator depende do outro. (PRANDI; FREITAS; BONIFÁCIO, 2010).

O coordenador pedagógico é a figura central na organização do trabalho escolar, pois é ele quem busca interação com os sujeitos envolvidos nos processos de ensino e aprendizagem tentando manter sempre as relações interpessoais de maneira saudável, estabelecendo parcerias, valorizando a formação do professor e a sua própria, no sentido de refletir sobre o trabalho escolar com o objetivo de ajudar efetivamente na construção de uma educação de qualidade.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Perceber que a sociedade vive em um permanente processo de transformação, e que isto requer a ressignificação das práticas e que estas sejam transformadoras, diante da realidade que vive, para que seja possível formar cidadãos politizados, com a visão e a formação de valores éticos e morais, levando em conta os princípios da escola, definindo e priorizando o processo pedagógico, é atualmente, uma questão de sobrevivência profissional.

O objetivo principal da pesquisa foi identificar as contribuições da atuação e articulação do coordenador, enquanto formador, entre os docentes, visando à qualidade do processo de ensino-aprendizagem. Para tanto, se identificou primeiramente as ações do coordenador dentro da escola, pontuou-se as práticas que contribuem com o fazer docente, analisou-se os aspectos que facilitam e dificultam essas trocas, de forma a proporcionar, através da pesquisa, uma reflexão sobre seu papel na escola. Outros elementos estiveram presentes na pesquisa, como o perfil dos sujeitos investigados.

No que se refere à formação, constatou-se na pesquisa que os professores e coordenadora pedagógica são experientes. Muitos, buscaram ao longo do seu exercício, a especialização através dos cursos de pós-graduação na área em que atuam. Constatou-se na pesquisa que tanto os professores quanto a coordenadora pedagógica têm uma concepção formada acerca do trabalho do Coordenador. Entre os professores, a coordenadora pedagógica é considerada uma articuladora, um mediadora entre todos os atores da comunidade escolar e uma “ajudadora” do trabalho do professor. Pela satisfação parcial em relação a algumas ações da coordenadora, revela-se que eles têm outras expectativas, e uma delas é que esta seja, antes de tudo, uma parceira mais presente nos momentos de dificuldades na elaboração e execução dos projetos escolares, com objetivo de apoiar suas iniciativas efetivamente.

A coordenadora demonstrou na entrevista que a concepção que tem acerca do próprio trabalho é a de articuladora e mediadora do trabalho do professor, porém, tem consciência que, de modo geral, quase nunca exerce as suas funções principais de coordenadora, segundo a literatura: a formação do continuado do professor e a articulação do Projeto Político Pedagógico da Escola. Isto se deve ao fato de que

ficar se revezando em múltiplas tarefas que a desviam da finalidade de seu trabalho. Com isso, fica evidente, no contexto geral da pesquisa, que a formação em serviço vem sendo colocada em segundo plano diante das dificuldades apontadas tanto por professores quanto pela coordenadora pedagógica no cotidiano de suas tarefas na escola. Percebe-se, também, que cada categoria de pesquisados tem sua própria visão das dificuldades e oportunidades em relação ao trabalho cotidiano que é exercido por eles nas escolas.

Nessa perspectiva, ao realizar esta pesquisa foi possível detectar que ainda há muito a se fazer no campo da coordenação pedagógica e no processo de formação continuado dos docentes. Partindo do princípio que o coordenador pedagógico é o gestor das aprendizagens, é de suma importância que este tenha clareza de suas atribuições e do caminho que irá trilhar. Sendo assim, é importante organizar sua prática, tendo em vista a compreensão do processo na qual ela se dá, que por sua vez, perpassa pela gestão do tempo, pela cultura colaborativa e pelo processo de formação dos sujeitos. É através da formação continuada, enquanto processo de renovação da prática docente, que o professor vai construindo e reconstruindo seus saberes e rompendo com as resistências impostas pelo sistema de ensino. Os professores vão desconstruindo a rede das "seguranças metodológicas" que os levam à negação frente a mudança e a construção de casulos de resistência nas escolas. Casulos estes que geram uma enorme dificuldade de se pensar no conhecimento como algo dinâmico, progressivo e não estático.

No que se refere às interfaces dos professores e coordenadora pedagógica, destacam-se como principais momentos na prática educativa: a orientação quanto ao planejamento, o acompanhamento e a parceria na busca de soluções para dificuldades cotidianas no processo de ensino e aprendizagem. Porém, para que cada uma dessas interfaces ocorra é necessário a existência de um espaço dialógico e a criação de novos tempos e espaços para que as trocas aconteçam de fato. Somente com diálogo é que professores, coordenadora pedagógica e gestores escolares, conseguirão se aproximar, assumindo assim, cada qual, a sua parcela de contribuição para o sucesso do trabalho educativo. Na escola pesquisada, ainda que as interfaces ocorram, constataram-se como dificuldades a qualidade e a intensidade dos encontros pedagógicos entre estes atores, sendo que muitas vezes os encontros e trocas são

realizados de forma improvisada nos corredores da escola, ou na sala do gestor. Outro aspecto desvelado é a pouca iniciativa dos professores e nenhuma autonomia da coordenadora de reivindicar e propor a formação em serviço, garantindo por sua vez esses tempos e espaços de encontros.

No contexto da realidade vivenciada pelos sujeitos da pesquisa, sobressaíram as dificuldades a serem superadas com pouca ou quase nenhuma ação voltada para essas necessidades. Para que o trabalho do coordenador pedagógico com professores dê um salto qualitativo é necessário diálogo, aproximação, planejamento e a busca coletiva pela solução desses problemas e a superação dessas necessidades. Nesse caso, o recomendável é que cada qual, no âmbito de suas atribuições reconheçam as dimensões da sua prática, a importância de sua atuação no contexto escolar e o seu compromisso social, na formação de cidadãos, dentro de uma perspectiva democrática, onde todos são chamados a participar e cooperar com o mesmo fim. Dessa forma, acredita-se que a articulação dessa parceria entre os profissionais promove a qualidade de ensino, enriquecem a formação e contribuem na transformação da realidade escolar.

Durante a pesquisa, três aspectos sobre o trabalho do coordenador pedagógico foram evidenciados: que o coordenador pedagógico deve ser essencialmente um formador; que as intervenções devem ser sempre no sentido de fazer o professor refletir sobre sua prática, concorrendo para a construção de uma nova práxis pedagógica; e que o foco do trabalho do coordenador deve ser sempre a aprendizagem e não só o ensino.

Com essa visão, fica claro que a atuação do coordenador pedagógico não pode e nem deve ser entendida como uma atividade meramente técnica e burocrática, mas que se constitui em uma prática intelectual, complexa, que demanda condições de tempo (para viabilizar a efetivação de suas atribuições), espaço (para encontro com professores, alunos, gestores, pais), e clima institucional (cultura colaborativa e reconhecimento da importância da formação continuada). E, que para realizar um bom trabalho, o coordenador precisa ter clareza do seu papel, ter competência para exercê-lo e estar em um ambiente de trabalho em que sua função esteja bem delineada, seja reconhecida e valorizada.

## REFERÊNCIAS

ALARCÃO, Isabel. Do olhar supervisivo ao olhar sobre a supervisão. In: RANGEL, Mary (Org.). **Supervisão pedagógica: Princípios e práticas**. Campinas, SP: Papyrus, 2001.

ALMEIDA, Tarciana. (2008). **O Papel do Coordenador pedagógico enquanto articulador projecto politico-pedagógico**. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/o-papel-do-coordenador-pedagogico-enquanto-articulador-do-projeto-politico-pedagogico/18293/>> Acesso em: 09 de nov de 2016.

\_\_\_\_\_. **A Formação do Professor Reflexivo**. In: ALARCÃO, Isabel. Professores Reflexivos em uma Escola Reflexiva. 6ª Ed. São Paulo: Cortez, 2008

BRASIL: **Constituição da República Federativa do Brasil**. 1988.

\_\_\_\_\_: **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional** – Lei N. 9.394 de 20 de dezembro de 1996.

\_\_\_\_\_: **Lei do Plano Nacional de Educação** – Lei N. 10.172 de 09 de janeiro de 2001.

CRUZ, Maria Minelly de Oliveira; CASTRO, Selma Barros Daltro de; LIMA, Ana Carla Ramalho Evangelista. **Caminhos da coordenação pedagógica: uma análise histórica**, 2009. Disponível em: <[http://share.pdfonline.com/4617741f962a436dbd50eb90fcfe3306/Texto\\_1\\_Caminhos\\_da\\_Coordenacao\\_Pedagogica\\_uma\\_analise\\_historica.htm](http://share.pdfonline.com/4617741f962a436dbd50eb90fcfe3306/Texto_1_Caminhos_da_Coordenacao_Pedagogica_uma_analise_historica.htm)>.

DOURADO, Luiz Fernades; MORAES, Karine Nunes de;.OLIVEIRA, João Ferreira de. **Gestão escolar democrática: definições, princípios e mecanismos de implementação**.

FERREIRA, Andrea. T. B. e LEAL, Telma F. **A formação continuada de professores: enfim o que pensam e sugerem os docentes?** In Formação continuada de professores: Reflexões sobre a prática. Recife: Editora Universitária, UFPE, 2010.

FUSARI, José Cerchi. **Formação contínua de educadores na escola e em outras situações**. In: BRUNO, Eliane BambiniGorgueira, ALMEIDA, Laurinda Ramalho de, CHRISTOV, Luiza Helena da Silva. (orgs.) O Coordenador Pedagógico e a Formação Docente. 9ª Ed. São Paulo: Edições Loyola, 2008.

GADOTTI M. e ROMÃO, J. E. (Orgs.) **Autonomia da escola: princípios e propostas**. São Paulo: Cortez, 1997.

GUIMARÃES, C. M. e MARIN D. G. **Projeto pedagógico: considerações necessárias à sua construção**. Revista Nuances, v. 4, set. 1998.

IMBERNÓN, Francisco, **Formação continuada de professores**, Porto Alegre: Artmed, 2010.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira; TOSCHI, MirzaSeabra. **A educação escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2003.

HALBAWACHS, Maurice. **Lescadressesociaux de lamémoire**. Paris, Albin Michel, 1994.

ORSOLON, Luzia A. M. O coordenador/ formador como um dos agentes de transformação da/na escola. In: ALMEIDA, Laurinda Ramalho de; PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza (Org.). **O Coordenador pedagógico e o espaço de mudança**. 5. ed. São Paulo: Loyola, 2006.

PLACCO, V.M.N.S. **Formação e prática do educador e do orientador: confrontos e questionamentos**. Campinas: Papyrus, 1994.

PRANDI, Luis Roberto; FREITAS, Urânia Flores da Cruz; BONIFÁCIO, Alexandra. **Gestão Democrática: O Papel do Coordenador Pedagógico nos Cursos de Graduação**. Revista Cesumar - Ciências Humanas e Sociais Aplicadas v. 15, n. 2, jul./dez. 2010, p. 311-330. Disponível em: <<http://periodicos.unicesumar.edu.br/index.php/revcesumar/article/view/775>> Acesso em: 05 nov 2016

PIMENTA, S. G. **Professor: formação, identidade e trabalho docente**. In: PIMENTA, S. G. Saberes pedagógicos e atividade docente. São Paulo: Cortez. 2005. p.15-34.

RIBEIRO, Elisa Antônia. **A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa**. Evidência : olhares e pesquisa em saberes educacionais, Araxá/MG, n. 04, p.129-148, maio de 2008.

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

ROSA, Maria Virgínia de Figueiredo Pereira do Couto; ARNOLDI, Marlene Aparecida Gonzalez Colombo. **A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos para a validação dos resultados**. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2006. 112 p.

SANTOS, L.L de C. P. e OLIVEIRA, N. H.. **O coordenador pedagógico no contexto de gestão democrática da escola**. s/d(PDF)

SANTOS, Mônica M. E agora professor? Professor para onde? Auto, eco e co-formação: caminhos para ressignificação da Identidade profissional docente. Dissertação de Mestrado. Universidade Estadual da Bahia, 2010.

SERPA, Dagmar. **Coordenador pedagógico vive crise de identidade**. Edição especial "Os caminhos da coordenação pedagógica e da formação de professores". Fundação Victor Civita, Edição Especial, nº 6. Junho/2011.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23.<sup>a</sup> edição. São Paulo, Cortez, 2007.

VASCONCELLOS, Celso S. **Coordenação do Trabalho pedagógico: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. 8. ed. São Paulo: Libertad, 2007.

\_\_\_\_\_. **Planejamento: plano de ensino-aprendizagem e Projeto Educativo**. São Paulo, Libertad, 1995.

VEIGA, I.P.A. **Projeto político-pedagógico: novas trilhas para a escola**. In: VEIGA, I.P.A. e FONSECA, M. (Org.). **Dimensões do projeto político-pedagógico: novos desafios para a escola**. Campinas: Papirus, 2001.

WALTRICK, Rose Elaine de Liz. **O Coordenador Pedagógico na Educação Infantil da rede municipal de educação de Florianópolis** : marcas de uma experiência democrática. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2008.

## **APÊNDICE**





## APÊNDICE B – Roteiro da entrevista com Coordenadora Pedagógica



### Entrevista com Coordenador(a) Pedagógico(a)

1. Nome: \_\_\_\_\_
2. Sexo: ( ) Masculino      ( ) Feminino
3. Idade: \_\_\_\_
4. Formação: ( ) Ensino Médio      ( ) Graduação      ( ) Especialização
5. Tempo que trabalha na área da educação: \_\_\_\_\_
6. Como você considera a sua relação com os professores da escola onde trabalha?  
( ) Insuficiente      ( ) Regular      ( ) Boa      ( ) Excelente
7. Dada a importância da organização do trabalho pedagógico para evitar a improvisação, você possui uma rotina de trabalho definida, na escola? Com que regularidade você faz atendimento nesta unidade de ensino?
8. Quais são as suas principais ações durante o acompanhamento pedagógico?
9. Quais as dificuldades mais relevantes você enfrenta no exercício da função de coordenador(a) pedagógico(a)?
10. Sabe-se que o coordenador pedagógico tem muitas atribuições dentro de uma escola. Das muitas ações pertinentes à sua função destaque as que considera mais importantes.

**Obrigado pela sua colaboração!**