



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



escola de gestores
de Santa Inês

**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**

ELIZABETH DA SILVA MARQUES

**O COORDENADOR PEDAGÓGICO E A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO NA
ESCOLA: reflexões e prática**

Santa Inês - MA
2016

ELIZABETH DA SILVA MARQUES

**O COORDENADOR PEDAGÓGICO E A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO NA
ESCOLA: reflexões e prática**

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,

Orientadora: Ana Cristina Champoudry Nascimento da
Silva

Santa Inês - MA
2016

Marques, Elizabeth da Silva

O coordenador pedagógico e a organização do trabalho na escola: reflexões e práticas / Elizabeth da Silva Marques – Santa Inês, 2016.

70f.

Orientadora: Profa. Esp. Ana Cristina Champoudry
Nascimento da Silva

Monografia (Curso de Pós-Graduação em Coordenação Pedagógica) – Universidade Federal do Maranhão, 2016.

1. Coordenador pedagógico – Organização – Aprendizagem I.
Título

ELIZABETH DA SILVA MARQUES

**O COORDENADOR PEDAGÓGICO E A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO NA
ESCOLA: reflexões e prática**

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,

Orientadora: Ana Cristina Champoudry Nascimento da
Silva

Aprovado em: ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Ms. Ana Cristina Champoudry Nascimento da Silva

Prof.^a Dra. Mirian de Fátima Sousa Rocha

3º examinador

Ao meu querido pai Ângelo Pedro da Silva (in memoriam), pela insistência em minha educação, por acreditar na possibilidade de crescimento através do estudo, pelo apoio nos momentos difíceis, pelo carinho, dedicação e pelo sonho de me ver concluir um curso superior.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente Deus por ser o grande dirigente de todos os momentos da minha vida, por ter me dado a oportunidade de concluir esse curso e por ter colocado uma pessoa tão especial para orientar meu trabalho monográfico, sem Ele, nada seria possível;

A minha família, pelo apoio e fonte de inspiração sem a qual, não existiria motivo para enfrentar os desafios da vida;

À professora Ana Cristina Champoudry Nascimento da Silva, pela dedicação demonstrada durante a orientação desse trabalho monográfico;

À professora Eronilde Sousa Santos, pelo excelente trabalho realizado como coordenadora de Polo do curso de Pós-graduação Lato Sensu em Coordenação Pedagógica;

Ao Ministério da Educação e Cultura – MEC, à Universidade Federal do Maranhão – UFMA, à Secretaria de Estado da Educação – SEDUC, à União dos Dirigentes Municipais da Educação – UNDIME, pela oportunidade que nos proporcionou oferecendo o curso de Coordenação Pedagógica à distância, através do qual iremos dá mais um passo rumo ao nosso crescimento profissional;

À Coordenação geral do curso de Pós-graduação Lato Sensu em Coordenação Pedagógica Prof.^a Dr.^a. Lélia Cristina Silveira de Moraes, ao Prof^o Msc. Carlos José de Melo Moreira, à Coordenadora de Sala Prof.^a Dr.^a. Verônica L. Carneiro Moreira e a todos os Professores e Professoras das Salas Ambiente, que estiveram conosco durante esses momentos tão importantes de nossas vidas;

À Prefeitura Municipal de Alto Alegre do Pindaré através da Secretaria Municipal de Educação – SEDAP, pelo apoio durante toda trajetória;

Aos colegas de equipe, Antonio Francisco de Carvalho, José Ribeiro da Silva Neto, Lourde Almeida de Sousa Silva e Vilma Soares Cunha e demais participantes, pelo companheirismo durante toda a trajetória do curso, com os quais pude contar em todos os momentos;

Ao colega Francisco Elenilson, nosso motorista, pelo apoio e solidariedade nas viagens, durante o curso;

A todos que de forma direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho, agradeço sinceramente.

Obrigada a todos!

O fato de adquirir autoridade por meio do estudo deu-me uma terrível responsabilidade política.

Albert Einstein

RESUMO

A organização do trabalho pedagógico é fundamental para os profissionais que desejam realizar um trabalho de qualidade que venha contribuir para o crescimento pessoal e profissional da equipe, o êxito da escola e a aprendizagem dos alunos. Com o objetivo de analisar as atribuições do coordenador pedagógico no trabalho da escola, assim como a necessidade de sua atuação foi realizada uma revisão na literatura, onde os autores Vasconcellos, Nóvoa, Candau, Freire, Gatti, 2012, Libâneo, Pimenta, Saviani, Wallon e outros foram consultados e selecionados para subsidiar o referido trabalho. O mesmo está respaldado na Constituição Federal de 1988 Art. 205, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBEN nº 9.394/96, Lei nº 11.738/2008, Lei do Piso Salarial para os Profissionais da Educação e no Estatuto da Criança e do Adolescente – ECA. O trabalho foi realizado por meio de uma pesquisa-ação com os seguintes procedimentos: Planejamento da pesquisa, escolha do campo, observação do campo, identificação do problema, problematização, seleção de referências, seleção dos sujeitos da pesquisa, elaboração e aplicação de questionários para coleta de dados, análise dos resultados, comparação e/ou confrontação dos resultados com o referencial que subsidiou a pesquisa e intervenção pedagógica com o apoio do mesmo. Dessa forma, espera-se que o esforço empreendido neste estudo contribua para que o coordenador pedagógico/supervisor escolar possa organizar o trabalho pedagógico da escola, tendo em vista contribuir para a melhoria do processo de ensino e aprendizagem, inquietando os profissionais da educação a refletirem sobre suas práticas, tendo em vista, que o crescimento pessoal e profissional da equipe, a aprendizagem dos alunos e o sucesso da escola, dependem muito de seu trabalho.

Palavras-chave: Coordenador Pedagógico. Organização. Aprendizagem.

ABSTRACT

The organization of pedagogical work is critical for professionals who wish to perform quality work that will contribute to personal and professional growth of the team, the school success and student learning. In order to analyze the tasks of the pedagogical coordinator in the school work, as well as the need for their performance review was carried out in the literature, where the Vasconcellos authors, Nóvoa, Candau, Freire, Gatti, 2012, Libâneo, pepper, Saviani, Wallon and others were consulted and selected to support such work. The same is supported in the 1988 Federal Constitution Article 205, Law of Directives and Bases of Education -. LDBEN N°. 9.394 / 96, Law No. 11,738 / 2008, Law Salary Floor for Education Professionals and the Statute of Children and Adolescents - ECA. The work was carried out through an action research with the following: Research Planning, choice of field, observation field, problem identification, questioning, check references, selection of subjects of research, development and implementation of questionnaires data collection, analysis of the results, comparison and / or comparisons of the results with the framework that supported the research and educational intervention with the support of the same. Thus, it is expected that the efforts made in this study contribute to the pedagogical coordinator / school supervisor, to organize the educational work of the school, in order to contribute to the improvement of teaching and learning, disquieting education professionals to reflect on their practices with a view to personal and professional growth of staff, student learning and school success, rely heavily on their work.

Keywords: Pedagogical Coordinator. Organization. Learning.

LISTA DE SIGLAS

AEE -	Atendimento Educacional Especializado
AI-5	Ato Institucional n. 5
ASD -	Auxiliares de Serviços Diversos
BM -	Banco Mundial
CFE -	Conselho Federal de Educação
ECA -	Estatuto da Criança e do Adolescente
EJA -	Educação de Jovens e Adultos
IDEB -	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
MTC -	Metodologia do Trabalho Científico
LDBEN -	Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 O COORDENADOR PEDAGÓGICO: um pouco de história	15
2.1 As atribuições do coordenador pedagógico no cotidiano escolar	20
2.2 O papel do coordenador frente ao planejamento do trabalho pedagógico	28
2.3 O papel do coordenador pedagógico na formação continuada dos professores	30
2.4 O papel do coordenador pedagógico na aprendizagem dos alunos	34
3 CARACTERIZAÇÃO DA ESCOLA	37
3.1 Procedimentos Metodológicos	39
3.2 Análise dos dados	41
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
REFERÊNCIAS	51
APÊNDICES	54
APÊNDICE A - Questionário a ser aplicado aos professores	55
APÊNDICE B – Questionário a ser aplicado à diretora	58
APÊNDICE C – Questionário a ser aplicado aos supervisores	62
ANEXOS	66
ANEXO A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	67
ANEXO B – Carta de apresentação do (a) pesquisador (a)	69

1 INTRODUÇÃO

O processo de ensino e aprendizagem escolar é complexo e precisa ser compreendido pelos profissionais e conhecido por todos os envolvidos na educação. Os acontecimentos do dia a dia da escola, assim como os problemas mais frequentes da sala de aula, do pátio nos intervalos, na vizinhança, na sala dos professores, nos momentos de planejamento, nas relações entre a escola e as famílias e entre os profissionais da instituição, refletem a educação que temos e desencadeiam uma série de reflexão sobre a educação que queremos.

Frequentemente na sala de aula se convive com alunos indisciplinados, que não realizam as tarefas de casa, com um alto índice de agressão verbal e até física aos professores. No pátio, observam-se saídas frequentes dos alunos, muitas das vezes, sem nenhuma necessidade. Nos intervalos, depara-se com muita correria, onde se ouvem palavrões, se presenciaram agressões verbais e físicas entre os alunos, bagunça das brincadeiras dos colegas e não atendimento aos horários de entrada nas salas de aula após o término dos intervalos. Na sala dos professores é notável a presença daqueles que utilizam o tempo para organizar o material a ser utilizado de acordo com o plano de aula. Nos momentos de planejamento nem sempre se discute estratégias favoráveis a aprendizagem dos alunos, mas se observam reclamações sobre a falta de recursos, insuficiência do tempo disponibilizado para que se faça um bom planejamento, isolamento de alguns professores, e principalmente, o não aproveitamento do tempo para o fim a que foi destinado.

Nesse contexto, surgem alguns questionamentos como: A responsabilidade pela aprendizagem dos alunos é apenas do professor? As metodologias utilizadas pelos professores estão de acordo com as necessidades dos alunos? O trabalho pedagógico da escola favorece aprendizagem significativa para os alunos? Como trabalhar os conteúdos de um currículo fixo de forma a atender as necessidades dos alunos? A relação escola/família está sendo suficiente para garantir uma gestão democrática? O tempo pedagógico da escola está sendo devidamente aproveitado? As relações interpessoais favorecem a formação de uma equipe colaborativa? Esses questionamentos desafiam o coordenador pedagógico/supervisor escolar que por meio de sua atuação, deseja ajudar os professores, as famílias e a escola como um todo a garantir os direitos de aprendizagem dos alunos, serão respondidos ao longo do trabalho.

O interesse de pesquisar o tema se justifica pela necessidade de conhecer de que forma o coordenador pedagógico/supervisor escolar pode contribuir no processo de ensino e

aprendizagem, qual o seu papel no processo de formação continuada dos professores, no planejamento das atividades pedagógicas e na aprendizagem dos alunos.

Para saber lidar com essas situações, é preciso que o coordenador pedagógico/supervisor escolar, enquanto sujeito integrante da equipe gestora da escola reconheça suas atribuições, busque o fortalecimento de suas ações para assim, juntar a proposta pedagógica, o conteúdo programático e as pessoas envolvidas no processo – professores gestores, pais, alunos e comunidade escolar, tendo em vista a organização do trabalho pedagógico da instituição.

Esse trabalho traz uma abordagem sobre o surgimento da figura do coordenador pedagógico/supervisor escolar, as atribuições desse profissional na organização do trabalho pedagógico da escola, seu papel na formação continuada dos professores, na aprendizagem dos alunos e no planejamento das atividades a serem desenvolvidas na escola.

O referido trabalho tem como objetivo geral: analisar as atribuições do coordenador pedagógico no trabalho da escola, assim como a necessidade de sua atuação. Os demais objetivos tratam de refletir sobre de onde surgiu a necessidade da atuação desse profissional; de reconhecer que atribuições possui o coordenador pedagógico/supervisor no contexto escolar; de compreender de que modo esse profissional pode contribuir para a melhoria do processo de ensino e aprendizagem.

Os referenciais que subsidiaram este trabalho são: Alarcão, (2001b); Almeida, 2006; Alonso, 2002; Assis & Canen, 2004; Canário, 1998; Candau, 2003, 2015; Corrêa & Gesser, 2012; Fernandes, 2004; Freire, 1980, 1979, 1979; Garrido, 2008; Falcão Filho, maio/94; Furlan, 2008; Gatti, 2012; Gomes, 2009; Houaiss, 2001; Kuenzer, 2002; LDB nº 9.394/96; LEI nº 11.738/2008; Libâneo, 2004; Lukacs, 1979; Marcellos, 2009; Marques, 1988, 2008; Nóvoa, 1992; Oliveira, 2008; Pimenta, 1999; Placco, 2006; Portal Educação - cursos online; Rangel, 2002; Saviani, 2002; Souza, 2005; Vasconcellos, 2002, 2007, 1995; Venas, 2012; Wallon, 1975; cujas teorias são a base de sustentação do trabalho do coordenador pedagógico, haja vista que esse profissional precisa conhecer cada um desses autores como fonte de fundamentação de sua prática.

As técnicas abordadas por alguns autores ao longo das leituras dos textos oferecidos através da Sala Temática Metodologia do Trabalho Científico – MTC, das discussões com os colegas de curso, das orientações da professora da sala, contribuíram para compreender que a técnica da pesquisa-ação, é a mais apropriada para esse tipo de trabalho, por apresentar possibilidades de aprimoramento da prática docente e possíveis caminhos

compartilhados para a busca de soluções dos problemas comuns encontrados no interior das escolas.

Participaram da pesquisa, professores, diretora e supervisores que após serem observados, forneceram os dados para a pesquisa por meio de respostas a perguntas de questionários. A coleta de dados por meio de questionários com perguntas abertas é fundamental, permite alcançar um número considerável de sujeitos e torna abundante a quantidade de informações, além de garantir o anonimato dos mesmos.

A análise dos dados realizou-se após fazer alguns recortes nas falas dos sujeitos envolvidos na pesquisa, cujas respostas foram comparadas e/ou confrontadas com o referencial selecionado para fundamentar o trabalho.

Para garantir a organização do trabalho, o mesmo foi dividido em quatro partes: introdução - onde a referida autora buscou garantir todas as informações importantes dispostas no trabalho para despertar no leitor a curiosidade em conhecê-lo. Na segunda parte se encontra a trajetória do coordenador pedagógico/supervisor escolar, suas atribuições no cotidiano escolar, seu papel na formação continuada dos professores e na aprendizagem dos alunos. Na terceira parte apresenta-se a descrição do campo da pesquisa, a análise dos dados à luz do referencial teórico. Na quarta e última parte estão as considerações finais, onde a pesquisadora tece as informações adquiridas ao longo do trabalho e com base nos referenciais estudados procura apontar procedimentos que devem ser incorporadas ao trabalho do coordenador pedagógico/supervisor escolar, tendo em vista contribuir para a melhoria da qualidade do processo de ensino e aprendizagem.

2 O COORDENADOR PEDAGÓGICO: um pouco de história

A figura do coordenador pedagógico teve sua origem remota no tempo dos jesuítas sobre a influência do método educacional *rátio studiorum* e de um modelo originário dos Estados Unidos que designadamente no século XVIII Saviani (2002), atendia ao ensino, cuja finalidade era criar mão de obra para atender ao mercado que, na época, se encontrava em processo de industrialização e precisava de supervisão que coibisse e controlasse as ações dos sujeitos. Vale destacar que nesse momento o papel da supervisão está ligado à expansão do capitalismo industrial e financeiro que resultou na ampliação do conhecimento científico e tecnológico Portal Educação (2013).

Seguindo as tendências pedagógicas, os debates e a produção social de cada momento histórico, a função supervisora passa da educação tradicional mais rígida, exemplificada aqui como a educação dos jesuítas, para a escola nova, liderada pelo movimento Escolanovista, iniciado pelos Pioneiros da Escola Nova que ficou conhecido como Manifesto dos Pioneiros da Escola Nova e marcou os anos de 1930.

Embora essa corrente sugerisse uma educação ativa, democrática e condizente com as necessidades e os interesses dos alunos, onde estes se tornam os sujeitos do processo educativo, o sistema brasileiro de ensino continuava dualista e as inovações propostas por essa pedagogia chegaram apenas às escolas particulares e algumas escolas públicas das grandes cidades.

Na época, o aumento do número de alunos e de escolas, favoreceu a diferenciação entre a função administrativa e a função técnica, surgindo assim, com a Reforma Francisco Campos em 1931, a formação dos técnicos especialistas denominados inspetores escolares que deu origem ao supervisor escolar e aos chamados especialistas em educação Portal Educação (2013).

No ano de 1935 foi criado o primeiro curso superior de formação de professores, cujo objetivo era qualificar esses profissionais para atuarem nas atividades docentes. Com a incorporação da Escola de Professores à Universidade do Distrito Federal por meio do Decreto de Lei nº. 1.190/39, a Faculdade Nacional de Filosofia da Universidade do Brasil se organizou para a formação de bacharéis e licenciados para várias áreas, inclusive o setor pedagógico Furlan (2008).

No final da década de 50 e início da década de 60 quando a vida na cidade se tornou mais atraente devido às indústrias como opções de emprego, acontece o êxodo rural. Nesse sentido, destacou-se o trabalho de alfabetização de jovens e adultos comandada por

Paulo Freire, cuja proposta era alfabetizar e politizar o cidadão. Esse movimento constituído na cultura popular que teve grande repercussão dentro e fora do país, a partir de 1964, foi sendo substituído juntamente com todos os outros movimentos populares, pela política centralizadora e ditatorial do governo militar Portal Educação (2013).

Nesse contexto, a função do supervisor escolar limitou-se apenas a um profissional fiscalizador, cumpridor de normas e reproduzidor de planos pré-estabelecidos. Sem participar do processo de discussão e elaboração de planos, tornava-se anacrônico ao processo de ensino e aprendizagem e pouco contribuía com a educação.

Sendo assim:

[...] a Supervisão Educacional foi criada num contexto de ditadura. A Lei 5692/71 a instituiu como serviço específico da Escola de 1º e 2º Graus (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 apud VASCONCELLOS 2002, p. 86).

A conjuntura histórica em que foi criada a função do supervisor fez com que esse profissional fosse visto como um sujeito que tem a função de fiscalizar, controlar, reprimir e intimidar os professores, onde a falta de preparo para função e o comprometimento com a estrutura de poder burocratizada faz com que o supervisor deixe de acreditar nos professores e tome, para si, o comando das ações de modo eventual e autoritário. Porém, a pouca preparação para lidar com as especificidades dos alunos e os desafios encontrados na sala de aula, conseqüentemente implicam na necessidade de manter a continuidade da posição, de forma que a postulada incompetência do professor, seja a garantia dessa permanência.

Essas imagens de coordenador advindas do período do governo militar, ainda refletem no trabalho desse profissional, fazendo com que os professores rejeitem sua figura desde o seu nascedouro até os dias atuais.

Portanto, a definição do papel do coordenador pedagógico é uma necessidade urgente, pois esse profissional que ora esteve a serviço do governo militar como operário fiscalizador da função ideológica da época, atualmente não pode mais ter a mesma visão nem tão pouco ser visto dessa forma, mas precisa lutar por uma definição que comungue da ideia defendida por Vasconcelos ao definir que:

A supervisão não é (ou não deveria ser): fiscal de professor, não é dedo-duro (que entrega os professores para a direção ou mantenedora), não é pombo correio (que leva recado da direção para os professores e dos professores para a direção), não é coringa/tarefeiro/quebra galho/salva vidas (ajudante de direção, auxiliar de

secretaria, enfermeiro, assistente social, etc), não é tapa buraco (que fica “toureando” os alunos em sala de aula no caso de falta de professor), não é burocrata (que fica às voltas com relatórios e mais relatórios, gráficos, estatísticas sem sentido, mandando um monte de papéis para os professores preencherem – escola de “papel”), não é gabinete (que está longe da prática e dos desafios efetivos dos educadores), não é dicário (que tem dicas e soluções para todos os problemas, uma espécie de fonte inesgotável de técnicas, receitas), não é generalista (que entende quase nada de quase tudo). (VASCONCELLOS, 2007, p. 86-87).

Embora a busca pela substituição da supervisão pela nova visão seja antiga, somente na década de 1970 houve mudanças significativas no campo educacional, pois através do Conselho Federal de Educação – CFE, Parecer nº 252 do conselheiro Valmir Chagas que visava à formação do professor para o ensino normal como licenciado e de especialistas em orientação, administração, supervisão e inspeção dentro das escolas, trouxe uma divisão que na prática já existia, pois a busca pela constituição da identidade do pedagogo resultou na redefinição do campo de trabalho.

Com a criação da Lei nº 5.692/71, que regulamentou a organização das atividades docentes e não docentes, o supervisor pedagógico passou a ter um papel importante no desenvolvimento do trabalho docente na escola, pois a imagem do coordenador pedagógico que ora fiscalizava o trabalho do professor, ora executava tarefas que fugiam da sua alçada para as quais não havia sido preparado, acarretou sérias agitações entre estes e os professores no ambiente de trabalho. Embora amparado na Lei nº 5.692/71, sua atuação não expressava confiança para a melhoria da qualidade da educação Venas (2012).

Após a ditadura militar, a supervisão escolar foi alvo de muitas críticas, pois o supervisor escolar foi assinalado como um dos elementos responsáveis pelo fracasso escolar e pelo controle externo das escolas Alonso (2002). Essas acusações foram guiadas pelas discussões que aconteceram no país e surgiu do oportuno movimento nacional de supervisores e dos sindicatos de professores em uma conjuntura defendida pelos ideais progressistas de valorização da escola e do professor, democratização do ensino e modificação da gestão escolar, onde a ressignificação da supervisão nas escolas brasileiras brotou da análise e reorientação do trabalho de supervisão no panorama educacional Alonso (2002); Saviani (2002).

A partir da década de 1980, com o movimento dos professores na busca da reformulação das diretrizes da pedagogia, as articulações pelas Diretas Já 1983-1984, a eleição indireta 1985 e a promulgação da Constituição Federal 1988 que mostrou um ideal de liberdade e união pela busca de uma sociedade igualitária, as práticas autoritárias foram tendo cada vez menos aceitação Venas (2012).

Por meio desses movimentos dos supervisores e dos professores que trouxeram em seu bojo as ideias de democracia, nos anos de 1990, a supervisão foi redescoberta como função indispensável nos procedimentos de transformação da gestão escolar, do projeto político pedagógico da escola, de forma que suas composições rigorosas de poder foram dando lugar aos processos de valorização do professor como sujeito da educação Saviani (2002); Alonso (2002); Alarcão (2002) Kuenzer (2002). No entanto, a supervisão como fruto da democratização dos anos de 1980 é também burocrática e representante da hierarquia de poder advinda da racionalidade técnica dos anos de 1970 que gerou um distanciamento entre o supervisor e os professores.

Vale destacar que o profissional reivindicado pelos professores para realizar o trabalho pedagógico nas escolas dispensa a rigidez e o poder agregados aos supervisores, pois a questão era por um profissional que estivesse presente e que acompanhasse as atividades pedagógicas realizadas pelos docentes, ou seja, pretendia-se ter realmente um coordenador pedagógico Rangel (2002).

Desse ponto de vista:

A coordenação pedagógica é prevista legalmente como um cargo a ser preenchido mediante concurso público de provas e títulos por professores que tenham no mínimo três anos de efetivo exercício na rede estadual e formação em Pedagogia com habilitação em Supervisão Escolar (SÃO PAULO, 1986, p. 39. Apud FERNANDES, 2004 p. 51).

Por meio do concurso público o coordenador pedagógico adquire o direito de acompanhar as atividades pedagógicas em uma determinada escola e obter maior proximidade com os professores e os alunos numa perspectiva de realizar um trabalho diferente daquele que era realizado com as atividades centradas externamente à escola.

Ainda na década de 1990 por intermédio dos reflexos vividos anteriormente, a coordenação pedagógica foi repensada principalmente por influência das organizações universais que sistematicamente apresentaram ao governo federal e aos ministérios a importância do sistema educacional para uma sociedade capitalista, suas formas de monitoramento e o função que os sujeitos históricos e sociais apresentam na busca das finalidades inerentes aos organismos econômicos capitalistas. Nesse cenário político proporcionou-se uma economia para o Estado com a redução do número de profissionais que atuavam na escola, denominada estado mínimo, o que significou menos investimento na educação e nas demais áreas sociais, tal economia se verifica no estado da Bahia, onde houve a aglutinação das funções de supervisor pedagógico e orientador vocacional para o cargo de coordenador pedagógico. Essa função tem o papel de mediar e articular coletivamente as

práticas e os projetos desenvolvidos dentro da escola e admitir muitas possibilidades de ajuste com a política vigente poder modificar a ação dos profissionais conforme os interesses econômicos como afirma a autora:

Assim, o trabalho do professor parece estar cada vez mais regulado pelas formas burocráticas de controle e de tarefas determinadas externamente, já que o “modelo educativo que nos propõe o BM é um modelo essencialmente escolar e um modelo escolar com duas grandes ausências: os professores e a pedagogia” (Torres, 2000, p. 139). Porém, uma reforma educacional que não inclui os professores tem grande chance de se transformar numa falácia, já que concordamos com FALSARELLA (2002, p. 78) quando afirma que “é preciso ter claro que é o professor que transforma a idéia de inovação em ato inovador, é ele que abraça uma idéia, testa essa idéia e apropria-se dela ou não, incorporando-a à sua rotina cotidiana”, ou seja, o professor tem um papel central no processo de ensino-aprendizagem que não pode ser negado na implementação das reformas (FERNANDES 2004, p. 29 e 30).

Portanto, compreende-se que em meio a essas reformas e contradições na década de 1990 a função do coordenador pedagógico se ampliou, alcançando a maioria das escolas públicas do estado de São Paulo, onde o comando neoliberal por meio de recursos do Banco Mundial marcou a época com as políticas públicas denominadas “grandes pacotes reformistas” tidos como a solução para os problemas proporcionados historicamente pela educação.

Esses pacotes de reformas que chegaram às escolas paulistas evidenciaram determinadas bandeiras progressistas, entre elas a valorização da escola como local de formação, a democratização da gestão, o reconhecimento do professor como sujeito e etc. Contudo, a função do coordenador pedagógico, antes limitada ao Ciclo Básico, anos de 1980, foi legalizada e tingiu quase todas as escolas da rede pública de ensino Fernandes (2004).

Por meio da defesa da autonomia e do desenvolvimento profissional do professor e da escola como *lócus* de formação, tornou-se imprescindível a figura do coordenador pedagógico para garantir o desenvolvimento e o acompanhamento da prática das reformas educacionais.

Dessa forma, compreende-se que a função do coordenador pedagógico tenha contribuído para impulsionar o pacote de reformas do qual fazia parte a “Escola de Cara Nova”: a progressão continuada, a sala-ambiente, a flexibilização, o projeto de reforço e recuperação, de forma que os resultados das avaliações externas fossem satisfatórios.

Esse professor coordenador pedagógico que surgiu num contexto contraditório entre as reformas educacionais dos anos de 1990 e a visão progressista de educação dos anos de 1980, atualmente trata de responder a diferentes objetivos, ora aceitando determinações, ora resistindo e inventando alternativas para resolver os desafios do cotidiano escolar, embora encontrando muitas dificuldades, ele é protagonista de uma função que tenta encontrar

possibilidades para a realização de um trabalho que venha contribuir de forma significativa no processo de ensino e aprendizagem.

2.1 As atribuições do coordenador pedagógico no cotidiano escolar

A função coordenadora e suas atribuições estão respaldadas na Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional – LDBEN nº 9.394/96, Art. 64 que 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 (BRASIL, 1996).

A Lei nº 11.738, de 16 de julho de 2008, Lei do Piso Salarial para os Profissionais da Educação, estabelece em seu Art. 1º. Esta Lei regulamenta o piso salarial profissional nacional para os profissionais do magistério público da educação básica a que se refere a alínea “e” do inciso iii do caput do Art. 60 do ato das disposições constitucionais transitórias.

O § 2º do Art 2º vem explicar quem são os profissionais do magistério a que a Lei se refere:

§ 2º Por profissionais do magistério público da educação básica entendem-se aqueles que desempenham as atividades de docência ou as de suporte pedagógico à docência, isto é, direção ou administração, planejamento, inspeção, supervisão, orientação e coordenação educacionais, exercidas no âmbito das unidades escolares de educação básica, em suas diversas etapas e modalidades, com a formação mínima determinada pela legislação federal de diretrizes e bases da educação nacional (BRASIL, 2008).

Com esse respaldo o coordenador pedagógico assume o cotidiano escolar, seus desafios e possibilidades para a realização de um trabalho pautado na melhoria da qualidade do ensino e aprendizagem.

O cotidiano da escola é um espaço onde o coordenador pedagógico se depara com muitas situações advindas de várias frentes de trabalho que precisam ser resolvidas por meio de sua atuação. É comum este profissional sentir-se como um “bombeiro” que precisa apagar muitos focos de incêndio durante o dia e ainda no final sentir a sensação de que nada fez Vasconcelos (2007) para ajudar a escola e as pessoas que precisam de seu trabalho. Essa realidade se torna mais presente quando o coordenador não tem uma definição de quais são suas atribuições e acaba por querer resolver as situações que emergem cotidianamente, sem se dá conta de que muitas são as suas atribuições e que a organização do trabalho por meio do

planejamento ainda é o caminho mais seguro para a resolução, desde que se tenham definidas quais são suas atribuições dentro da escola.

Outro aspecto que diz respeito ao trabalho do coordenador é ajudar o professor a compreender sua participação e suas contradições no problema e não encobri-las, mas trabalhar com foco no processo de transformação, buscando alternativas e fornecendo materiais que possam gerar o desejo de melhoria nas várias dimensões, mediante ao acompanhamento.

O coordenador, ao mesmo tempo em que acolhe e engendra, deve ser questionador, desequilibrador, provocador, animando e disponibilizando subsídios que permitam o crescimento do grupo; tem, portanto, um papel importante na formação dos educadores, ajudando a elevar o nível de consciência: tomada de consciência (cf. Freire, 1980), passagem do “senso comum à consciência filosófica” (cf. Saviani, 1983a), ou criação de um novo patamar para o senso comum (cf. Boaventura Santos, 1995: 45). Em termos de abertura para um novo paradigma, podemos nos propor passar de “super”-visão para “**outra**”-visão! (VASCONCELLOS, 2007 p. 89).

O coordenador pedagógico além de explicitar os anseios da escola no projeto pedagógico político pedagógico, precisa provocar a equipe para buscar crescimento profissional e pessoal. Suas ações devem focar principalmente na formação humana, onde a tomada de consciência Freire (1980) da equipe é fundamental para o desenvolvimento de um trabalho de qualidade que venha contribuir para uma educação capaz de emancipar o cidadão.

Para alcançar esse crescimento que a escola precisa, o coordenador deve acolher sua equipe em suas dificuldades e ao mesmo questioná-la sobre suas necessidades para assim, ajudá-la a vencer desafios que venham contribuir para a passagem da supervisão para a outra visão.

A comunidade da qual a escola faz parte é outro campo de atuação da coordenação, pois nela estão compreendidos os processos de aprendizagem, e o coordenador enquanto condutor de sociedades formativas Alarcão (2001b) precisa estar atento a esse público do qual sua parceria é indispensável no processo de ensino e aprendizagem:

A educação, não importando o grau em que se dá, é sempre uma teoria do conhecimento que se põe em prática, (...) O supervisor é um educador e, se ele é um educador, ele não escapa na sua prática a esta natureza epistemológica da educação. Tem a ver com o conhecimento, com a teoria do conhecimento. O que se pode perguntar é: *qual o objeto de conhecimento que interessa diretamente ao supervisor?* Aí talvez a gente pudesse dizer: **é o próprio ato de conhecimento** que está se dando na relação educador/educando (FREIRE, apud VASCONCELLOS, 2007, p. 90).

Nesse sentido, não importa aonde acontece a aprendizagem, o que interessa é que a coordenação pedagógica tem suas especificidades nos processos de aprendizagem, por isso

seja na escola ou na comunidade esta não pode perder o foco da natureza epistemológica da educação.

É sabido que toda inovação traz medo, insegurança e muitas das vezes resistência, pois tudo o que é novo assusta, por isso é comum não haver adesão imediata quando se fala de mudança de prática de sala de aula para professores Vasconcellos (2007). Esse é mais um desafio que o coordenador enfrenta no cotidiano escolar para o qual ele precisa estar aparelhado nas dimensões conceitual, procedimental e atitudinal que são a base da formação humana.

a) Dimensão Conceitual

Por meio da dimensão conceitual entende-se que o coordenador pedagógico precisa ter formação para que possa em meio a tantos desafios compreender o que de fato precisa fazer para ajudar o professor e a escola a melhorar seus desempenhos sem desviar o foco de sua função:

[...] o supervisor deve ter uma sólida formação nos termos de uma concepção de educação e de seus fundamentos epistemológicos e pedagógicos, aliada a um conhecimento dos conceitos fundamentais de cada área do saber, bem como a uma cultura geral que lhe permita uma visão de totalidade da prática educativa. Assim, a coordenação pedagógica não precisa entender em profundidade de todas as áreas do conhecimento. A dificuldade de mudança em algum aspecto indicará a necessidade de uma formação mais concreta (VASCONCELLOS, 2007. p. 113).

Dessa forma, compreende-se que o coordenador precisa ter uma visão geral dos fundamentos da educação, não necessariamente dos conteúdos de cada área do saber, para não correr o risco de equivocadamente se acomodar e não buscar desafios para crescer na compreensão das diversas áreas do conhecimento, por acreditar que essa responsabilidade é apenas do professor, ou por outro lado, querer entender um pouco de tudo para controlar o seu trabalho, seja para ajudar ou não, essas são visões equivocadas que podem atrapalhar o trabalho, uma vez que este pode se aproveitar de sua posição hierárquica para tal procedimento.

Ao compreender que as realidades são diferentes, o coordenador pedagógico precisa buscar aperfeiçoamento, seja por meio de cursos ou da troca de experiências com os professores, uma vez que um pode completar o saber do outro, ou seja, o professor domina o conteúdo, mas precisa da metodologia mais adequada para facilitar a compreensão do aluno e o coordenador munido de ideias poder ajudar o professor com dinâmicas que chamam a atenção do aluno. Assim, a interação é fundamental para que o trabalho possa avançar.

b) Dimensão Procedimental

A dimensão procedimental segundo Vasconcellos (2007) é um campo que a coordenação pedagógica precisa ter domínio, pois o saber fazer é fundamental para ajudar o professor a encontrar: métodos, técnicas, procedimentos e habilidades e adequá-los de acordo com a situação. O autor apresenta duas categorias com subdivisões para referenciar a ação supervisora: **Categoria de Intervenção** e **Categoria de Sustentação**.

1) **Categoria de intervenção** - formada pela práxis, o método, a continuidade-ruptura, o diálogo problematizador e a significação.

Práxis

Como característica marcante de mudança da realidade, é por meio da prática que se pode transformar a própria consciência e fazer com que as ideias se tornem realidade concreta, embora sabendo que a plenitude da práxis é muito complexa e abrange não somente a reflexão e a emoção, mas também pode corresponder a determinadas ações objetivas, sua sustentação se encontra na teoria, as duas são inseparáveis, ou seja, uma precisa da outra para se concretizar.

Método

A estruturação de um plano de trabalho para o coordenador pedagógico é tão necessário quanto para o professor, pois para que a sua ação mediadora para com o professor tenha qualidade Vasconcellos (2007) diz que é preciso:

- Compreender a realidade; construir a rede de relações; conhecer, mapear, apreender o que está por detrás dos limites da prática ou das queixas;
- Ter clareza de objetivos; saber a serviço de que e de quem se coloca; ganhar clareza em relação à intencionalidade do trabalho;
- Estabelecer o plano de ação, a partir da tensão entre a realidade e o desejo;
- Agir de acordo com o planejado;
- Avaliar a prática.

Apresentar métodos é uma forma de demonstrar entendimento do real, é ganhar nitidez nos objetivos e qualidade no plano de mediação, é não correr o risco de passar superficialmente pela realidade tanto dos objetivos quanto do plano (achando que já se sabe de tudo), é uma estratégia de formação de construção teórica para qualificação do sujeito.

Continuidade-Ruptura

A categoria continuidade-ruptura permite a superação da dicotomia “ou só o novo ou só o velho”, pois é a partir da identificação das necessidades atuais que deve ser construído o novo, mas de acordo com o que já existia antes, essa é a dialética da continuidade a qual indica que se deve partir de onde está entendendo as dificuldades do professor para assim, fazer com que este também as compreenda, haja vista que sua inquietação contribui para que haja o salto qualitativo.

Diálogo problematizador

O diálogo problematizador deve ter como referência o projeto político pedagógico e o coordenador precisa legitimar as falas, as perguntas, as dúvidas. Aprender a escutar Freire (1979) e respeitar para que os professores se sintam valorizados, evitando assim, que o diálogo fique truncado.

Como interlocutor, o coordenador pedagógico precisa ter definido que muitas das vezes é preciso escutar as pessoas, pois através da fala é possível que o próprio falante chegue à conclusão só por meio de simples questionamentos. Outrossim, a coordenação por meio de sua visão geral pode direcionar o professor, não como aquele que sabe tudo, mas através de um diálogo franco e de uma discussão aberta, ou ainda solicitando que este converse com uma pessoa com a qual tem um bom relacionamento, reafirmando assim, sua confiança no diálogo.

Significação

O significado maior da mediação do trabalho de mediação do coordenador é ajudar o professor na construção de um significado para seu trabalho, de forma que este possa ajudar o aluno a também construir um significado para seu estudo, onde o ensino se torne um espaço de transformação.

2) Categoria de Sustentação

Nesta categoria são apontadas algumas ações que podem ser decisivas no processo de mudança: a ética, a visão de processo, a avaliação e a participação.

Ética

A ética é fundamental em qualquer relação, ela ajuda a manter a confiança entre as pessoas, pois requer uma responsabilidade dos atos por parte de cada sujeito. É preciso que em uma equipe que luta pelo mesmo objetivo haja transparência, clareza e sigilo se assim for

solicitado por algum membro. Ética em seu sentido mais amplo significa querer o bem de todos, por isso torna-se indispensável a toda e qualquer relação.

Visão de Processo

Sabe-se que alterar a realidade é um processo muito difícil que pode depender de uma série de pequenas transformações que estejam no mesmo sentido. É preciso ter claro que não há um caminho único que leve exclusivamente a essa mudança, mas que tanto os alunos, os professores e a supervisão que queremos ainda não estão prontos, estão se fazendo.

Avaliação

A avaliação precisa ser vista como um fator de revitalização pessoal e institucional que tem como finalidade indicar os pontos em que precisamos melhorar não apenas para classificar ou expor os erros, mas para direcionar uma reflexão sobre a prática, tendo em vista a melhoria do processo de ensino e aprendizagem.

Participação

A participação do professor é fundamental no processo de mudança, ele precisa estar convicto, pois é ele quem vai está na sala de aula e o coordenador não tem condição de controlar tudo o que acontece nesse espaço. Sendo assim, é conquistando o professor para desenvolver a proposta que o trabalho irá fluir, e uma decisão coletiva é um caminho concreto e adequado para conseguir essa conquista.

Outras estratégias complementares de trabalho:

[...] atendimento individual ao professor (sistemático ou de acordo com solicitação); orientação individual ou coletiva para o planejamento de sala de aula; sessão de orientação semanal por série, ciclo ou áreas; acompanhamento de aulas; coordenação das reuniões pedagógicas; reunião sistemática com a equipe diretiva; busca de subsídios para os docentes; análise de material didático; participação em projetos específicos; assessoramento para a produção de material didático; estímulo à pesquisa; incremento da formação permanente através da organização de cursos ou palestras para professores; etc. (VASCONCELLOS, 2007. p. 105).

Nesse contexto, compreende-se a importância da experiência de sala de aula pelo coordenador, uma vez que ele precisa ser sensível e competente para refletir criticamente sobre a vivência de sala de aula do professor e assim ajudá-lo a compreender a importância de buscar a renovação da prática. É papel do coordenador, buscar estratégias de inovação com os professores, não apenas colocar textos em suas mãos para serem lidos, para isso, o coordenador precisa estar atento procurando se informar de experiências que estão dando certo para manter também o professor em contato com essas práticas, recorrer a estudo de

casos concretos que deram certo para realização de determinada mudança e assim por meio de reflexão relacionar com suas vivências a fim de resolver suas situações.

Diferentemente do que foi o acompanhamento das aulas no passado, onde essa tarefa era realizada como vigilância, atualmente, é um privilégio ter alguém para assistir nossa aula e até filmá-la para depois discutir criticamente visando a tomada de consciência necessária ao avanço da prática, desde que seja feito adequadamente.

c) Dimensão Atitudinal

A dimensão atitudinal por envolver valores, disposição, sentimentos, disposição interior e convicção se torna uma das dimensões mais difíceis de lidar Vasconcellos (2007) é preciso que haja coragem e exatidão para não cair na postura moralista de fechar os olhos para o outro ou julgar e rotular alguém, mas ajudar os professores a encontrar outra possibilidade de ser, numa cultura de cuidado de acolhimento baseada na crença da possibilidade de mudança, acreditar que o professor pode mudar sua visão, sua postura, sua prática pedagógica, da mesma forma que o professor não pode desistir do aluno, o coordenador não pode desistir do professor.

Dentro dessa dimensão o autor apresenta duas categorias: **Categoria de Análise e Categoria de Sensibilidade e Confiança**

1) Categoria de Análise

Fazem parte da categoria de análise a Criticidade, a Totalidade e a Historicidade.

Criticidade

Consiste em o indivíduo não ficar preso à primeira manifestação que aparece, mas pesquisar, investigar o porquê de as coisas acontecerem de determinada forma Lukacs (1979). Criticar é também ser capaz de ver e resgatar os aspectos positivos, valorizar o saber do outro Vasconcellos (2007), não ficar só na cobrança nem tão pouco falar apenas da parte negativa.

Outro ponto importante é a autocrítica, onde o coordenador coloca em pauta sua própria prática, trabalha suas contradições, pois assim sem defesas poderá fazer o mesmo como os professores.

Totalidade

Conforme a própria palavra é ver o todo, é ter uma visão de conjunto sem deixar de lado as partes que o compõe, é entender todas as relações e as partes envolvidas, para que assim por meio de compreensão concreta seja possível realizar com segurança uma intervenção adequada a cada situação, pois não podemos focar só o professor, mas a rede de relações da qual ele faz parte, haja vista que quanto maior é a quantidade de fatores envolvidos, maiores são as chances de a ação atingir seus objetivos.

Historicidade

É por meio da história que passamos a compreender o porquê das coisas acontecerem de determinada forma, a história do profissional e do grupo da qual ele faz parte, nos aproxima da realidade e ajuda a compreender o fenômeno em sua complexidade e movimento. É preciso reconhecer que várias propostas de mudanças foram elaboradas dentro de uma visão tecnicista e implantadas de cima para baixo visando o achatamento salarial, a desqualificação da formação, o avanço da indústria do livro didático e etc.

Dessa forma, é preciso que todos esses elementos sejam levados em conspiração no processo de mudança, pois os mesmos possibilitam que tenhamos outro olhar sobre nós mesmos e sobre os professores na hora de elaborar o projeto da escola.

2) Categoria de Sensibilidade e Confiança

Sensibilidade e confiança não podem faltar na relação que o coordenador estabelece com sua equipe, ter sensibilidade é ser capaz de perceber o outro, de estar aberto para conhecer suas demandas, suas dificuldades, seu potencial, seu valor. A sensibilidade dá certa leveza ao tão desafiador trabalho de formação, sobretudo quando consideramos a necessidade de desconstruir conceitos, hábitos e atitudes já enraizadas Vasconcellos (2007). Já a confiança não acontece da noite para o dia, ela se constrói por meio de atitudes concretas no dia a dia do trabalho, onde se faça perceber a que o coordenador veio e de quem está a serviço.

2.2 O papel do coordenador frente ao planejamento do trabalho pedagógico

De acordo com o Dicionário Houaiss de Língua Portuguesa (2001) a palavra planejamento significa *ato ou efeito de planejar; serviço de preparação de um trabalho ou de uma tarefa, com o estabelecimento de métodos convenientes; determinação de um conjunto de procedimentos, de ações, visando a realização de determinado projeto.*

O planejamento faz parte da vida do homem desde o tempo da caverna quando este precisava planejar suas formas de coleta de alimento e de abrigo para se proteger de animais ferozes.

Para Vasconcellos (1995) planejar é antecipar mentalmente uma ação a ser realizada e agir de acordo com o previsto; é buscar fazer algo incrível, essencialmente humano: o real a ser comandado pelo ideal.

Nesse contexto, o planejamento é um caminho que leva o ser humano a realizar seus sonhos de mudança, pois ajuda a organizar suas ações além de exercitar o pensamento para a compreensão e descoberta da melhor forma de realização do trabalho. Portanto, o processo de elaboração, implementação, acompanhamento e avaliação do projeto político pedagógico da escola é inerente ao trabalho do coordenador.

O planejamento caracteriza-se principalmente como um movimento centrado a partir da realidade encontrada ou vivenciada no interior de cada unidade escolar. Neste sentido, pode ser considerado como um instrumento singular e flexível, capaz de organizar as ações pedagógicas de educadores e demais profissionais da escola. As particularidades e/ou as peculiaridades presentes em cada realidade denunciarão por qual caminho o planejamento deve seguir, quais os objetivos a serem traçados, quais as metodologias mais adequadas a serem empregadas para a superação das dificuldades e a promoção da educação de qualidade. Pois todo processo de planejamento participativo tem por função transformar uma dada realidade (CORRÊA e GESSER, 2012).

Para que, de fato, o planejamento seja realizado contendo as características fundamentais necessárias ao processo de mudança, faz-se necessária a presença de uma das peças fundamentais do processo que é o coordenador pedagógico, o qual deve ser um facilitador da prática pedagógica por fazer parte do processo, criando possibilidades de reflexão junto à equipe para assim enfrentar os desafios do cotidiano escolar.

O coordenador não é detentor do conhecimento, mas é um profissional que deve contribuir para a superação do autoritarismo e do individualismo que ainda existe em muitas escolas. O mesmo realiza a tarefa de conduzir o planejamento participativo, (momento importante de aprendizagem), onde acontece a troca de experiências dos diferentes saberes que contribuem para a construção dos diversos olhares sobre a escola e seu papel.

O coordenador pedagógico enquanto articulador da aprendizagem na escola torna-se responsável juntamente com o professor pelo fazer pedagógico, e uma das formas de facilitar a relação com a equipe é por meio do diálogo, onde ambos podem refletir sobre os objetivos que pretendem alcançar na hora de elaborar o projeto da escola.

É também papel do coordenador, elaborar seu plano de trabalho de acordo com o projeto político-pedagógico e com as diretrizes gerais referentes ao seu exercício profissional, pois ele está sempre junto com o professor e precisa dá exemplo da importância que tem o planejamento para o desenvolvimento de um trabalho de qualidade.

É, portanto, função do coordenador assumir o papel central no planejamento escolar, indagar e possibilitar a participação dos professores em todas as etapas a serem realizadas, de forma que se tornem parte integrante do processo na busca pelos objetivos traçados coletivamente.

As ações do coordenador devem ir além dos muros da escola, precisam alcançar também os pais dos alunos, assim sua interação com a equipe gestora é fundamental para a ampliação do espaço de seu trabalho, uma vez que todos os sujeitos do processo devem ter foco na escola como instituição multicultural por excelência Assis & Canen (2004).

Sabemos que a tarefa do professor é uma das mais difíceis do ser humano e que corre o risco de ser banalizada quando realizada desorganizadamente, e o planejamento é, portanto, o melhor caminho para a organização do trabalho pedagógico da escola:

O planejamento é justamente o elemento que está faltando no cotidiano escolar. Evidentemente, não estamos nos referindo a planejar naquele sentido idealista ou positivista, onde se tinha a ideia de que através de um pedaço de papel se pudesse controlar a realidade, prever os mínimos passos a serem dados, amarrar inexoravelmente o fluxo do real aos nossos desejos; onde, diante de um descompasso entre o previsto e uma manifestação da realidade, danava-se a realidade... (VASCONCELLOS, 2007. p.148).

Nesse contexto, o planejamento deve ser entendido como uma prática relacionada à realidade dos sujeitos e indispensável a qualquer transformação. Não basta somente a boa vontade de fazer, é preciso ter definido, os condicionantes a que está reprimido e quais as possibilidades existentes, pois se não está havendo transformação na escola, pode-se concluir que está faltando planejamento no seu sentido verdadeiro, uma vez que este, é um instrumento de transformação da realidade.

De acordo com o Vasconcellos (2007), um dos maiores desafios da prática pedagógica é desenvolver um trabalho que seja significativo para os sujeitos envolvidos no processo (alunos, professores, pais, equipe gestora etc.), pois é preciso ajudar o professor a repensar suas práticas, suas rotinas e o formalismo dos conteúdos que trabalha em sala de

aula. Uma maneira de atingir o professor e desafia-lo para sair da alienação é o diálogo, pois este tem mais possibilidade de alcançar o sujeito do que certos discursos.

A coordenação pedagógica precisa ser vista pela equipe como legítima aliada e não como elemento de domínio e vistoria, mas como articuladora da proposta da escola e de todo trabalho em torno desta. É função do coordenador, construir junto com os professores a proposta de trabalho, partindo de onde o grupo se encontra, identificando suas necessidades e mantendo o foco para onde deseja chegar.

Sabendo que é o professor que está na sala com os alunos, a coordenação precisa dispor de algumas iniciativas que segundo Vasconcellos (2007), podem ajudar na elaboração do projeto de Ensino-Aprendizagem:

- Superar a polarização entre a equipe diretiva e os professores. O projeto, antes de tudo, é para o professor (e não para a coordenação ou secretaria).
- Garantir que o professor possa conhecer a turma antes de concluir a elaboração do plano de curso.
- Valorizar a cultura do professor: resgatar um certo bom senso que existe em torno da preocupação com o conteúdo a ser ensinado.
- Localizar práticas novas já existentes na realidade dos professores e da escola, para o grupo perceber que é possível, que funciona.

O compromisso da equipe com a transformação das condições objetivas de trabalho é fundamental para o resgate da credibilidade no planejamento.

Dessa forma, é papel do coordenador está sempre atento para as necessidades da escola e dialogar com seus pares para encontrar meios que possibilitem a melhoria da qualidade do trabalho rumo a transformação da realidade, e o momento do planejamento do projeto político pedagógico, o qual serve de base para outros planos é o momento ideal para as discussões que irão levar os anseios de mudança da equipe para a concretização por meio do ensino.

2.3 O papel do coordenador pedagógico na formação continuada dos professores

Oferecer educação de qualidade é o ideal de muitas instituições de ensino, uma gestão que prioriza a formação continuada dos professores e garante um trabalho de equipe é fundamental para a concretização dessas ideias em realidade.

Atualmente, a prioridade é administrar com as pessoas e não administrar as pessoas. As organizações cada vez mais, precisam de pessoas proativas, responsáveis, inteligentes, com habilidades para resolver problemas, tomar decisões. Nesse sentido, o trabalho em equipe precisa ser priorizado para ajudar na identificação e na resolução dos problemas cotidianos enfrentados pelos professores, e o coordenador pedagógico é o ator principal no desenvolvimento desse trabalho.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBEN nº 9.394/96 define no artigo 63, que as instituições formativas deverão manter “programas de formação continuada para os profissionais de educação dos diversos níveis”, além de estabelecer no artigo 67, “que os sistemas de ensino deverão promover aperfeiçoamento profissional continuado, inclusive com licenciamento periódico remunerado para esse fim”. Essa seguridade possibilita a obtenção da formação continuada, incluindo os cursos de pós-graduação em nível de mestrado e doutorado.

A formação continuada de professores que ora acontecia fora do local de trabalho foi alvo de muitas críticas por meio de avaliações realizadas nos encontros de professores. Atualmente, o coordenador pedagógico como um dos profissionais responsável pela articulação desse processo tende a valorizar o espaço da escola como local propício para a realização do trabalho de formação continuada, conforme Canário (1998), Almeida (2006) a escola é o lugar onde os professores aprendem. É o lugar onde os saberes e as experiências são trocadas, validadas, apropriadas e rejeitadas.

Nesse sentido, é preciso que os espaços para os encontros dos professores sejam garantidos no calendário escolar, pois as análises, as problematizações, as trocas, as reflexões sobre as ações são inerentes ao trabalho educativo que a escola realiza, e o coordenador pedagógico como articulador do processo educativo da escola não pode perder de vista as possibilidades de mudança disponíveis ao seu redor.

Não basta que o coordenador tenha apenas o conhecimento teórico, ele precisa acompanhar o trabalho pedagógico e estimular os professores, e essa prática exige sensibilidade e percepção para identificar as necessidades dos professores com foco no aluno.

Sobre a busca constante pelas fontes de informação a respeito da prática, Nóvoa (1992), afirma que a experiência não é nem formadora nem reprodutora, mas é a reflexão sobre a experiência que pode provocar a produção do saber e a formação.

Nesse sentido, faz-se necessário o processo de formação continuada, também chamada de formação em serviço, haja vista que a natureza do saber e do fazer humano, é apresentada como prática que se transformam constantemente.

A formação continuada de professores justifica-se para que se criem condições geradoras de competências e inovações para intervenções propositivas nas situações que vão ocorrendo. É uma concepção de formação que faz das práticas profissionais dos professores contextos de “requalificação do coletivo de trabalho.” (NÓVOA, 1992: 32).

Diante dessa afirmação, a formação continuada ajuda o profissional a desenvolver competências para resolver os problemas do cotidiano, uma vez que as discussões possibilitam a produção de saberes necessários ao avanço nas práticas, tornando-as mais significativas, além de incentivar uma postura crítica reflexiva capaz de atender as demandas atuais.

A tarefa formadora, articuladora e transformadora que o coordenador enfrenta no espaço escolar tende a ser muito difícil, pois é sabido que não existe uma receita pronta que seja capaz de solucionar os problemas de cada realidade. Por outro lado, mudar práticas pedagógicas não é apenas um serviço técnico a ser implantado para substituir os programas, os métodos de ensino e as formas de avaliação já existentes. É preciso reconhecer os limites e as carências do próprio trabalho, ir além, lançar olhares questionadores e de estranhamento de práticas familiares que pareçam verdadeiras, atuais ou impossíveis de serem transformadas.

De acordo com Garrido (2008), mudar uma prática significa alterar valores e hábitos que caracterizam ações e atitudes e compõem parte importante da identidade pessoal e profissional. Mudar práticas provoca o enfrentamento infalível e delicado de conflitos entre os participantes (professores, alunos, pais e a hierarquia do sistema escolar), originados de visões de mundo, valores, expectativas e interesses diferentes. Mudar práticas pedagógicas significa empreender mudanças em toda cultura organizacional.

Essas são consequências que se apresentam dificultando o trabalho do coordenador pedagógico, enquanto agente novo e sem tradição na escola, suas funções ainda não bem definidas, com poucos parceiros e frequentemente sem apoio na unidade escolar, necessita vencer seus medos e seu isolamento para conquistar seu espaço. Isso significa dizer que é preciso investir na formação do coordenador, para assim, competentemente estimular e articular o processo.

Como afirma Freire (1996), quem mais precisa aprender é aquele que ensina. Desse modo, o coordenador pedagógico também necessita de um espaço formador, onde possa apresentar suas dificuldades, dividir suas ansiedades, refletir sobre sua prática enquanto coordenador, trocar experiências e se desenvolver profissionalmente, para exercer de forma plena sua função formadora e promotora do projeto pedagógico.

O desafio da formação continuada dos professores é inerente às atribuições do coordenador pedagógico, sendo uma forma de manter a equipe atualizada sobre as mudanças que acontecem dentro e fora da escola e assim refletir constantemente sobre o currículo, além de atualizar suas práticas pedagógicas atentando sempre para as mudanças existentes no campo educacional.

Estudiosos a exemplo de Placco, Almeida e Souza (2011), defendem que o coordenador pedagógico deve estar em constante processo de formação, pois o aperfeiçoamento, especialização e formação permanente, trazem benefícios para o exercício de sua função, principalmente quando se refere ao uso das novas tecnologias no campo da informática, uma vez que este precisa incentivar também os professores a buscarem formação continuada, tendo em vista a melhoria de suas práticas:

O coordenador como gestor pedagógico da escola, deve estimular a participação dos professores não só a frequentarem as reuniões, mas a participarem ativamente das atividades de formação continuada (LIBÂNEO, 2004, p. 31, 230).

A formação continuada dos professores sobre a organização do coordenador tem como foco o desempenho da função e deve acontecer no chão da escola nos horários complementares que o professor dispõe para realizar seus estudos. A escola deve garantir e apoiar a formação continuada dos professores, realizada pelo coordenador pedagógico com a parceria da direção.

De acordo com Candau (2003), essa formação favorece o acesso a várias experiências inerentes ao cotidiano escolar, uma vez que os professores participam de reflexão e de intervenção direta na prática pedagógica real do espaço em que atuam, e ainda sentem-se valorizados pelos colegas, o que fortalece sua identidade profissional.

Cabe ao coordenador preparar o ambiente para realização das formações, tendo em vista o respaldo da prática dos professores e o conhecimento coletivo do trabalho pedagógico desenvolvido na escola:

O coordenador pedagógico, no desempenho do papel de gestor formação continuada docente, tem a responsabilidade de elaborar e desenvolver atividades relevantes que mostrem a importância da formação continuada para o docente, pois, o trabalho do professor não se esgota na sala de aula, ele continua nos debates durante as reuniões de horário complementar, na reflexão dos problemas que ocorrem na escola, no planejamento e na avaliação constante do seu trabalho (OLIVEIRA, 2008).

Quando o professor dialoga com seus pares, ele enfrenta seus problemas de uma forma mais reflexiva, pois as situações do cotidiano inerentes aos alunos e ao conhecimento, precisam de solução imediata, cabendo a ele recorrer aos colegas e ao coordenador para juntos

encontrar soluções, uma vez que a mediação do coordenador no processo de sistematização e registro dos debates existentes entre os professores é fundamental nessa busca.

Segundo Libâneo (2004), prestar assistência pedagógico-didática aos professores, coordenar grupos de estudo, supervisionar e dinamizar o projeto pedagógico como referência de formação continuada, trazer propostas inovadoras para a utilização de novos recursos tecnológicos e midiáticos, são algumas tarefas que o coordenador deve desenvolver para a realização da formação docente em serviço.

É sabido que o coordenador pedagógico desempenha um papel estratégico no processo de formação continuada dos professores, sua ação mediadora das relações entre eles abre possibilidades para a troca de experiências e permite encontrar caminhos para satisfazer suas necessidades.

O papel do coordenador enquanto gestor da formação continuada é de fundamental importância por tornar os espaços proveitosos à construção dos saberes dos professores

Candau (2003), afirma que o *lócus* da formação a ser privilegiado é a própria escola que deve estimular os processos coletivos de reflexão e intervenção na prática pedagógica concreta, pois o coordenador tem a visão macro da escola porque vivencia todos os intercâmbios dos professores, de forma que vai fortalecendo seus processos de formação.

A formação continuada docente reflete significativamente na aprendizagem do aluno porque favorece a tomada de consciência do professor em suas ações e o conhecimento do contexto escolar onde atua.

2.4 O papel do coordenador pedagógico na aprendizagem dos alunos

O coordenador pedagógico, assim como os demais atores envolvidos no processo educacional, tem como foco principal a garantia dos direitos legais de aprendizagem dos alunos.

A Lei de diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBEN nº 9.394/96 estabelece em seu Art. 5º O acesso à educação básica obrigatória é direito público subjetivo, podendo qualquer cidadão, grupo de cidadãos, associação comunitária, organização sindical, entidade de classe ou outra legalmente constituída e, ainda, o Ministério Público, acionar o poder público para exigi-lo. E no § 2º Em todas as esferas administrativas, o Poder Público assegurará em primeiro lugar o acesso ao ensino obrigatório, nos termos deste artigo,

contemplando em seguida os demais níveis e modalidades de ensino, conforme as prioridades constitucionais e legais. Cabendo à escola, garantir esses direitos.

Para oferecer educação de qualidade, a escola terá que se dispor na busca da qualificação de sua equipe, e o coordenador pedagógico é o profissional mais indicado para realizar esse trabalho do qual a parceria com a direção é fundamental para seu êxito.

Ao compreender o aluno como centro de todo o trabalho pedagógico que se desenvolve dentro da escola, entende-se que tudo o que se faz em termos de educação é para melhorar a qualidade de sua aprendizagem, é para garantir seus direitos de aprendizagem que a escola precisa está em processo constante de busca de aperfeiçoamento do seus professores.

Para ajudar o professor a desenvolver um trabalho de qualidade que seja condizente com as necessidades do aluno, a escola conta com a função do coordenador pedagógico que surgiu como um sujeito capaz de alcançar o aluno por meio do trabalho de organização do ensino através do planejamento, da formação e do acompanhamento do trabalho que desenvolve com o professor.

Como articulador do projeto político pedagógico da escola, o coordenador tem um papel fundamental na garantia dos direitos de aprendizagem dos alunos, pois se coloca como mediador da relação professor/aluno no processo de ensino-aprendizagem.

Essa tarefa requer que o coordenador tenha conhecimento e compreensão de como se dá o processo de aprendizagem do ser humano no contexto da história da educação, para que assim, seja capaz de ajudar os demais profissionais a compreenderem o presente com base no conhecimento do passado e assim buscar meios para transformar a realidade.

Segundo Vasconcellos (2007), a coordenação pedagógica é articuladora do projeto político pedagógico da escola e organizadora da reflexão, da participação e dos meios que favorecem a efetivação do mesmo, ela precisa acreditar que é possível garantir que todos os alunos aprendam e se desenvolvam como seres humanos, uma vez que todos têm o direito de aprender e a escola como instituição que está a serviço da sociedade precisa cumprir seu papel, tendo a coordenação pedagógica como mediadora desse processo, haja vista que esta deve desenvolver uma relação sadia com o professor, focalizando que este possa de forma diferenciada e qualificada atender as necessidades dos alunos.

A coordenação pedagógica não pode esquecer que é a formação humana que esta em jogo e que sua mediação deve contribuir para o desenvolvimento dos professores, alunos pais e da própria coordenação, pois quem está diretamente com o aluno em sala de aula é o professor, então, seu papel de mediador será refletido na aprendizagem demonstrada pelo aluno através da avaliação da aprendizagem. É por esse motivo que o coordenador precisa

está atento para as necessidades do professor, acolhendo-o em suas angústias, reconhecendo suas dificuldades em relação ao trabalho que desenvolve com os alunos e procurando meios para ajudar a sanar essas dificuldades.

Outro incremento da função coordenadora é favorecer a aproximação crítica entre os alunos, professores e a administração, pois devido ao espaço em que atua seu contato com os alunos por meio dos professores ajuda nessa aproximação.

3 CARACTERIZAÇÃO DA ESCOLA

A escola Unidade Integrada Dr. Francisco Batista foi construída em 1987 sob a administração de Antonio Braide, na época prefeito de Santa Luzia, cidade da qual Alto Alegre do Pindaré fazia parte. Essa instituição recebeu esse nome em homenagem ao Sr. Dr. Francisco Batista na época engenheiro e diretor da Companhia Vale do Rio Doce, atual Companhia Vale, que teve participação na sua construção.

Localiza-se na Rua Presidente Médici, s/n – Centro possuía inicialmente 08 salas de aulas, 01 diretoria, 01 sala de professores, 02 banheiros: 01 masculino e 01 feminino, 01 pátio coberto. Teve como primeira diretora a professora Maridalva da Silva Lindoso, conhecida como Dalva até 1988. No ano seguinte, a escola ficou sob a direção da professora Domingas Neres de Carvalho e sua adjunta Maria Irene da Silva Sousa, período que perdurou até 1996, sendo que no ano anterior, deu-se início nesta escola o ensino especial, destinado a alunos com deficiências, e teve como precursora a diretora supracitada.

Nos anos de 1997 a 2000 a escola teve vários diretores como: a professora Floriza Gomide Sales Rosa, a professora Lucenilde e o professor Carlos André Sousa Dublante. Nos períodos compreendidos entre 2001 a 2004 esta foi dirigida pela professora Livani Xavier Veloso, de 2005 a 2008 pela professora Eliene Nascimento Silva e sua adjunta Cleuda Almeida de Azevedo. De 2009 a 2011 esteve sob a direção da professora Elizabeth da Silva Marques e sua adjunta Benjamita dos Reis de Oliveira. Em 2012 regia-se sob a administração da professora supracitada e sua adjunta Mirian Pereira dos Santos. Em 2013 regida sob a administração do professor Raimundo Nonato Pereira de Oliveira e adjunta a professora Mirian Pereira dos Santos. Atualmente rege-se sob a administração da professora Mirian Pereira dos Santos e diretor adjunto Nemias dos Santos Silva.

Nessa instituição ensinava-se de 1ª a 8ª série do Ensino Fundamental e de 1ª a 8ª série da Educação de Jovens e Adultos até o ano de 2004. Com a implantação do Ensino Fundamental de Nove Anos pelo município através da Secretaria Municipal de Educação em 2005, esta passou a atender apenas alunos de 1º ao 5º ano (1º e 2º ciclo do Ensino Fundamental), distribuídos nos turnos matutino e vespertino. No turno noturno a escola atende a modalidade de Educação de Jovens e Adultos (EJA) de 1ª a 8ª série.

Devido à demanda de alunos em 1999, fez-se necessário a ampliação e reforma dessa instituição. Ficando assim composta por as seguintes dependências: 09 salas de aulas regulares, 01 laboratório de informática, 01 secretaria/diretoria, 01 pátio coberto, 01 cantina,

01 dispensa, 01 depósito, 02 banheiros (01 feminino e 01 masculino) e 01 sala de recursos (adaptada para Atendimento Educacional Especializado – AEE).

Prosseguindo com o aumento da demanda de alunos, em 2012 ampliou-se novamente o espaço. Atualmente a escola conta com 12 salas de aulas regulares, 01 laboratório de informática, 01 biblioteca, 01 secretaria/diretoria, 01 pátio coberto, 01 cantina, 01 dispensa, 02 depósitos, 02 banheiros (01 feminino e 01 masculino), 01 sala de recursos (adaptada para Atendimento Educacional Especializado – AEE) e 01 quadra poliesportiva.

O corpo técnico é composto por: 01 Diretora, 01 Diretor Adjunto, 02 Secretárias, 02 Supervisores, 01 Técnico Docente, 01 Coordenador e 17 Monitores do Programa Mais Educação, 01 Digitador, 02 Assistente de Biblioteca, 02 Auxiliar de Alimentação 04 Auxiliares de Serviços Diversos (ASD) e 04 Vigias.

O corpo docente desta escola conta com 27 professores, ficando assim estruturado: 20 professores com curso superior completo, 07 com curso superior incompleto. Os cursos estão distribuídos nas seguintes áreas de conhecimento: Química, Biologia, Educação Física, Geografia, História, Letras, Matemática e Pedagogia.

Diante disso, esta Unidade de Ensino busca garantir formação continuada para a equipe de profissionais visando o desenvolvimento contínuo para perceber e recuperar as falhas e assumir o desafio de ser melhor a cada dia pensando em estratégias para sanar os problemas, criando o melhor ambiente para a aprendizagem, uma vez que, compreender as atuais mudanças na esfera educacional é uma tarefa que requer de todo profissional uma postura ativa de reflexão e estudos constantes. Tendo em vista que a sociedade atual exige um novo docente que domine os conteúdos, consciente do desenvolvimento dos alunos e das didáticas das disciplinas, que domine as diretrizes curriculares e organize os objetivos de maneira coerente com o currículo de acordo com o desenvolvimento dos discentes e seu nível de aprendizagem. Um docente que escolhe estratégias de avaliação coerente com os objetivos de aprendizagem e estabelece um clima favorável para a aprendizagem manifestando altas expectativas às possibilidades de aprendizagem dos alunos, que institui e mantém as convivências em sala, demonstrando e promovendo atitudes e comportamentos positivos, que comunica-se efetivamente com os pais dos alunos e aplica estratégias de ensino desafiantes utilizando métodos e procedimentos que promovam o desenvolvimento do pensamento autônomo otimizando o tempo disponível para o ensino.

O corpo discente da Unidade Integrada Dr. Francisco Batista é formado por crianças, jovens e adultos numa faixa etária de 06 a 65 anos, filhos e filhas de quebradores de

coco, lavradores, pescadores, feirantes, comerciantes, políticos, microempresários e outras funções públicas.

Parte dos alunos é oriunda de famílias não tradicionais. Alguns moram somente com a mãe, com o pai, com tios ou avós. Outros são praticamente líderes da família, pois tomam a responsabilidade da casa enquanto os pais saem para trabalhar em setores distantes da cidade durante a semana. Alguns destes se alimentam basicamente de arroz, feijão, peixe e farinha, quando têm e, às vezes vão à escola sem ao menos tomar o café da manhã. Uma pequena parcela convive com pais alcoólatras e usuários de drogas (que os torna impossibilitados de acompanhar a vida escolar dos filhos).

A maioria dos pais ou responsáveis de alunos é alfabetizada, com um grau de instrução que varia de 1º Ano do Ensino Fundamental ao Ensino Superior. Evidencia-se que os alunos vivem em realidades heterogêneas, contribuindo, também para a diferença nos níveis de aprendizagem.

3.1 Procedimentos Metodológicos

Para o desenvolvimento deste trabalho foi realizada uma pesquisa-ação na escola Unidade Integrada Doutor Francisco Batista, localizada na Rua Presidente Médici s/n, em Alto Alegre do Pindaré – Maranhão. Iniciando com o planejamento, em seguida, a observação direta dos acontecimentos no cotidiano da mesma, onde foram selecionados os sujeitos (1 diretora, 10 professores e 2 supervisores) para participar da pesquisa no sentido do fornecimento de dados que foram coletados por meio de questionários com questões abertas. Após serem coletados, os dados foram analisados à luz do referencial teórico.

Vale ressaltar que as observações decorreram durante os períodos diurnos em que funciona o Ensino Fundamental (1º ao 8º ano).

A abordagem metodológica mais adequada para os propósitos de resolução do tipo de problema identificado foi a pesquisa-ação, pelo fato de o pesquisador (a) está envolvido no processo e junto com os sujeitos pesquisados detectar os problemas existentes, refletir sobre as possíveis formas de intervenção e busca de solução.

Os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa foram: Planejamento da pesquisa, escolha da escola campo, observação do campo, identificação do problema, problematização, seleção de referências bibliográficas, seleção dos sujeitos da pesquisa, elaboração e aplicação de questionários para coleta de dados, análise dos resultados,

comparação e/ou confrontação dos resultados com o referencial que subsidiou a pesquisa e intervenção pedagógica com o apoio do mesmo.

Referente à observação, esta foi fundamental para conhecer, comparar e diferenciar o campo de pesquisa, para depois planejar ações que contribuirão para o seu desenvolvimento. A observação é também uma fonte de informação muito importante na realização do trabalho do pesquisador quando planejada e registrada.

A coleta de dados por meio de questionários com perguntas abertas é fundamental, pois permite alcançar um número considerável de sujeitos e torna abundante a quantidade de informações, além de garantir o anonimato dos mesmos.

De acordo com Wallon (1975) “a teoria nasce da prática e deve a ela retornar”, dessa forma a prática pode ser considerada como o princípio da teoria e fundamentada pela própria teoria. Desse modo, os acontecimentos do cotidiano da escola campo forneceram as inquietações que despertaram a busca por novos jeitos de caminhar.

Após conhecer as técnicas abordadas por alguns autores ao longo das leituras dos textos oferecidos através da Sala Ambiente: Metodologia do Trabalho Científico – MTC, das discussões com os colegas de curso, das orientações da professora da sala, percebeu-se que a técnica mais apropriada para a realização da pesquisa é a chamada pesquisa-ação, por apresentar possibilidades de aprimoramento da prática docente e possíveis caminhos compartilhados para a busca de soluções dos problemas comuns encontrados no interior das escolas.

A referida técnica assegura uma inter-relação entre a pesquisa formal e o procedimento da investigação na/ou com a ação. Assim, ela teoriza e fundamenta além de mobilizar conhecimentos que contribuem para o entendimento de certas situações e abre possibilidades para inferir novos jeitos de praticar a ação.

Embora sendo parte integrante dos sujeitos da pesquisa, a pesquisadora precisou durante a coleta se tornar neutra para que não houvesse interferência desta nos dados coletados e influências nos resultados. Porém, a intervenção da referida pesquisadora foi feita após a obtenção e comparação e/ou confronto dos resultados com o referencial teórico. Portanto, acredita-se que esse é o momento da intervenção do pesquisador, pois já munido de informações será capaz de intervir prático e teoricamente, provocando assim, uma mudança consciente no comportamento dos sujeitos envolvidos.

Segundo Gatti (2012), a educação pode ser entendida em quatro grupos de concepções que se entrelaçam com várias formas e caminhos possíveis para colher e trabalhar dados nas investigações das situações de ensino e de aprendizagem escolar. Dentre as

concepções abordadas merece destaque aquela que coloca o sujeito que aprende no centro da investigação, assim fica mais fácil compreender os processos de apropriação de saberes apoiado nas teorias de gênese de referência piagetiana ou de referência sócio-interacionista ou sócio-histórica e não os conteúdos de ensino. Esse conjunto de estudo trouxe contribuições relevantes para a educação, pois de posse desses conhecimentos, os atores serão capazes de desenvolver ações que venham contribuir para transformação de suas realidades.

3.2 Análise dos dados

A pesquisa que subsidiou este trabalho teve a contribuição de 10 professores, 1 diretora e 2 supervisores. Estes profissionais que, após um momento de observação feito pela pesquisadora, aderiram a participar do processo, oferecendo suas respostas às questões que foram elaboradas com o intuito de colher informações o mais próximo possível da realidade da comunidade escolar em estudo.

Os questionários foram elaborados com perguntas específicas direcionadas para professores, diretores e supervisores que atuam nesta unidade de ensino, algumas perguntas que foram direcionadas para os professores também constavam nos questionários da diretora e dos supervisores, outras eram apenas por áreas de atuação, para que, dessa forma, fosse possível obter informações do ponto de vista de cada profissional sobre o trabalho pedagógico desenvolvida na escola.

A primeira pergunta dos questionários foi referente à criação da função do supervisor escolar, o momento histórico, e como esse profissional é visto ainda hoje pelos professores.

Sobre essa questão, os professores responderam que embora essa função tenha sido criada nesse contexto histórico e alguns professores ainda tenham determinada visão sobre esse profissional, eles veem os supervisores da escola onde trabalham, como aqueles que buscam sempre subsidiar o trabalho pedagógico para que eles jamais se sintam fiscalizados, que os mesmos os acompanham e auxiliam pedagogicamente dando ideias e sugestões, buscam meios para ajudá-los na difícil missão de ensinar e no lento processo de aprender, como colaboradores no fazer pedagógico, estão sempre à disposição para ajudar, pois trabalham de forma sistematizada, analisando as contradições entre a proposta pedagógica e o fazer pedagógico.

Na pergunta direcionada para a diretora da escola, procurou-se saber se os professores ainda demonstram resquícios de alguém que vê o supervisor como fiscal, ela respondeu a pergunta dizendo que os supervisores ainda sofrem com a falta de apoio e confiança suficientes para realização de um bom trabalho.

A resposta para a mesma pergunta feita aos supervisores foi que não observam nenhum resquício porque trabalham em parceria com os professores, buscando subsidiar, articular o trabalho pedagógico e não apenas monitorá-los.

As respostas dadas pelos professores e supervisores a esta questão, apesar de divergir um pouco da resposta da diretora, estão de acordo com a ideia do teórico:

Em função dessa origem profissional ligada ao poder e controle autoritários, há necessidade de o coordenador, que assume uma postura diferenciada, conquistar a confiança dos educadores (VASCONCELLOS, 2007 p.86).

Quando perguntou-se aos professores se a presença do coordenador pedagógico/supervisor escolar é necessária dentro da escola, estes responderam que sim, pois quando sua função é compreendida e executada colabora diretamente com o trabalho pedagógico, uma vez que este profissional se torna fonte de consulta para esclarecimentos de dúvidas, solicitação de novas ideias, auxílio nos planejamentos, além da parceria que traz sucesso no desenvolvimento do processo. Ainda completaram, o trabalho do coordenador pedagógico é tão importante quanto o do professor, mas ele precisa ter um olhar além, para assim observar aquilo que o professor não consegue enxergar e ter a capacidade de orientar melhor esse profissional no desenvolvimento de seu trabalho, haja vista que a revisão dos conteúdos e as metodologias são fundamentais para a obtenção de melhores resultados, uma vez que a supervisão é necessária para que a escola possa evoluir.

A pergunta supracitada também foi direcionada para a diretora da escola que respondeu dizendo, sim, pois esse profissional faz parte da equipe gestora da escola, sendo o seu “braço direito” da direção e que seu trabalho é fundamental no processo educacional.

Ao analisar as respostas dadas a esta pergunta, percebeu-se que a escola busca trabalhar de forma coletiva e que há interação entre supervisão e direção, o que contribui para a melhoria organizacional da escola de acordo com Vasconcellos:

O movimento de democratização e qualificação da educação é um amplo e complexo processo, que tem como meta a mudança da prática em sala de aula e na escola. Neste a equipe diretiva (direção, supervisão, coordenação pedagógica, orientação educacional) tem um importante papel, dada sua influência na criação de um clima organizacional favorável (VASCONCELLOS, 2007 p. 51).

Para a pergunta referente às atribuições do coordenador pedagógico/supervisor escolar, os professores responderam que são atribuições desse profissional: ter uma visão

ampla de tudo que os cerca, ter um olhar crítico e apresentar meios para sanar as dificuldades dos professores e dos alunos, auxiliar, direcionar, realizar formações e acompanhar o desenvolvimento dos docentes, não apenas para identificar as falhas, mas para mostrar maneiras de saná-las, zelar pela concretização das ações do Projeto Político Pedagógico da escola, aprimorar as práticas pedagógicas dos educadores, orientar os professores nos planejamentos e nas metodologias, divulgar as ações pedagógicas a serem desenvolvidas pelos professores, realizar reuniões para discutir as dificuldades de aprendizagem dos alunos e acompanhar as atividades assessorando pedagogicamente o corpo docente. Enfim, é oferecer condições para que os professores possam melhorar seu trabalho, organizando assim, encontros com os professores por área de atuação.

A resposta dada pela diretora para esta pergunta foi: que o coordenador pedagógico/supervisor escolar é o responsável pela capacitação e formação da equipe docente da escola além de incentivar a mesma a interagir de forma competente diante das práticas pedagógicas.

Os supervisores responderam que as atribuições desse profissional são: articular, administrar, orientar e respaldar o fazer pedagógico; realizar formação continuada para os professores; acompanhar sistematicamente o trabalho pedagógico: planejamento, acompanhamento em sala de aula; mediar os corpos administrativos e docentes no intuito de resolver as demandas atuais da escola.

De acordo com as respostas dadas a esta pergunta, são inúmeras as atribuições do coordenador pedagógico/supervisor escolar, porém é preciso ter uma definição clara das principais atribuições desse profissional, para que ele não trabalhe muito e experimente a sensação de não ter feito nada para ajudar os professores e os alunos Pimenta (1999).

De acordo com o Vasconcellos:

Poderíamos dizer que a coordenação pedagógica é a articuladora do Projeto Político Pedagógico da instituição no campo pedagógico, organizando a reflexão, a participação e os meios para a concretização do mesmo, de tal forma que a escola possa cumprir sua tarefa de propiciar que todos os alunos aprendam e se desenvolvam como seres humanos plenos, partindo do pressuposto de que todos têm e são capazes de aprender (VASCONCELLOS, 2007 p.87).

Para responder a pergunta referente à possibilidade da melhoria dos resultados obtidos pela escola por meios das avaliações internas e externas, os professores acreditam que é possível melhorar desde que sejam oferecidas condições favoráveis aos alunos e aos professores, para que estes possam desempenhar suas funções de forma eficiente, pois o cumprimento verdadeiro das ideias já existentes contribui para alcançar os resultados

almeçados, haja vista que o reforço das ações que já deram resultado, principalmente a parceria entre escola e família é fundamental para a melhoria desses resultados. Outro ponto citado na resposta foi, a intensificação do acompanhamento do rendimento das escolas e intervenção por parte da secretaria de educação, incluindo a revisão dos conteúdos metodológicos e fazendo um bom replanejamento daqueles em que as crianças tiveram mais dificuldades.

A resposta dada pelos supervisores da escola foi que é possível sim melhorar os índices, desde que cada segmento responsável pelo aluno, assuma suas parcerias.

Essas respostas estão de acordo com Souza:

Planejar significa ação que se realiza tendo em vista produzir alguma alteração no objeto de planejamento. Só assim se justifica a ação de planejar. Se for para deixar como está, qual o sentido do planejamento? É certo que na escola, por exemplo, nem tudo precisa ser mudado, mas com base no conhecimento da realidade podemos discernir, com maior propriedade e segurança, o que deve permanecer e o que deve ser mudado (SOUZA et al, 2005).

Na sequência, os professores responderam a pergunta referente a quem pertence a responsabilidade pela aprendizagem dos alunos, dizendo que é da União, do Estado, do Município, da Família, da Escola, do Aluno dependendo de sua faixa etária, do Professor, do Supervisor, enfim, é responsabilidade de todos os atores envolvidos direto ou indiretamente no processo de ensino e aprendizagem.

Para os supervisores, a responsabilidade pela aprendizagem dos alunos se resume em 5 segmentos: Direção, Coordenação, Supervisão, Professores e Família.

A diretora conclui a questão afirmando que é responsabilidade do coletivo e de cada um em particular (estudantes, professores, pais e direção). Estas respostas encontram respaldo nos documentos legais: Constituição Federal de 1988 Art. 205, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBEN nº 9.394/96, Estatuto da Criança e do Adolescente – ECA e Regimento Interno da Escola.

Após ser perguntado, de que forma o coordenador pedagógico/supervisor escolar pode ajudar os professores a garantir os direitos de aprendizagem dos alunos, estes responderam: sendo um colaborador, conhecedor das dificuldades existentes no espaço escolar, fazendo uma análise antecipada dessas dificuldades e pesquisando para apresentar sugestões inovadoras (planos, métodos, ideias e atividades), fazendo acompanhamento criterioso usando didática e metodologias diferenciadas para que o aluno possa assimilar com mais eficácia. O coordenador pedagógico/supervisor escolar deve acompanhar os resultados das aprendizagens dos alunos em parceria com os professores, transformá-los em gráficos e tabelas, compartilhar, discutir e trabalhar. Outra forma de ajudar os professores na garantia

dos direitos de aprendizagem dos alunos é realizando formação sobre assuntos que necessitem de maior aprofundamento. A identificação do trabalho do professor e seu perfil de atuação também é uma forma de ajudar nessa garantia, pois a partir dessa identificação é possível fazer as intervenções necessárias. A análise das atividades propostas também é uma forma de ajudar o professor a identificar se estas ajudam o aluno na aprendizagem do conteúdo.

A mesma pergunta feita para a diretora obteve resposta do tipo: acompanhando o trabalho pedagógico de todas as classes, por considerar o acompanhamento importante para conseguir bons resultados.

Os supervisores responderam a mesma pergunta dizendo que esses direitos de aprendizagem podem ser garantidos mediante a um acompanhamento sistemático aos professores, por meio de formações, planejamentos, observações entre outras intervenções pedagógicas, sem, contudo preterir os alunos, pais e demais responsáveis pelo processo de aprendizagem.

Essas respostas comungam com as ideias de Vasconcellos, pois segundo ele, cabe ao coordenador pedagógico/supervisor escolar fazer:

Atendimento individual ao professor (sistemático ou de acordo com solicitação); orientação individual ou coletiva para o planejamento de sala de aula; sessão de orientação semanal por série, ciclo, ou área; acompanhamento de aulas, coordenação das reuniões pedagógicas; reunião sistemática com a equipe diretiva; busca de subsídios para os docentes; análise do material didático; participação em projetos específicos; assessoramento para produção de material didático; estímulo à pesquisa; incremento da formação permanente através da organização de cursos ou palestras para professores. (VASCONCELLOS, 2002, p. 109).

Ao responder a pergunta sobre como o coordenador pedagógico/supervisor escolar pode ajudar os professores a melhorarem suas práticas em sala de aula, a resposta dos professores foi que esse profissional pode ajudar por meio da parceria, identificando as dificuldades e sugerindo novas ideias para solucioná-las, realizando e incentivando os professores a participarem das formações continuadas, reformular questionamentos abordando os temas que estão sendo trabalhados em sala de aula, se fazendo presente nos momentos de planejamento, instruindo e ajudando-os por meio de intervenções, acompanhamentos e encaminhamentos.

A diretora da escola respondeu a pergunta dizendo que uma forma de ajudar os professores a melhorarem suas metodologias é procurando saber dos próprios alunos o que eles estão aprendendo, disponibilizar espaços para que as turmas exponham suas produções, realizar formação e conversar com os professores para saber sobre os conteúdos que estão sendo trabalhados.

Os supervisores responderam que a partir de intervenções didáticas por meio do acompanhamento de sala, planejamento e encaminhamentos é possível ajudar os professores a melhorarem suas práticas.

Para Candau:

Trata-se de trabalhar com o corpo docente de uma determinada instituição, favorecendo processos coletivos de reflexão e intervenção na prática pedagógica concreta, de oferecer espaços e tempos institucionalizados de encontro, de criar sistemas de estímulos à sistematização das práticas pedagógicas dos/as professores/as e à sua socialização, de ressituar o trabalho de supervisão/orientação pedagógica nessa perspectiva (CANDAU, 2015).

Para responder a pergunta referente às saídas frequentes dos alunos das salas de aula, os professores disseram que um dos motivos é a falta de domínio de turma que muitas das vezes falta essa habilidade em alguns colegas, pela carência de proposta de atividades na sala, ou ainda pela forma como o conteúdo é planejado e aplicado, e não chama a atenção do aluno. Porém, há situações em que as saídas acontecem por necessidades fisiológicas, mas que alguns aproveitam o momento para realizarem outros interesses. Esse assunto se torna relativo, pois a maioria dos ambientes de sala de aula não é favorável, contribuindo assim, para que os alunos encontrem desculpas para sair da sala.

Para a diretora, as saídas frequentes dos alunos são indícios de que algo na sala não deve está funcionando como deveria e essa questão precisa ser averiguada pela equipe gestora, para conhecer os fatos e saber se as condições de aprendizagem estão sendo garantidas.

Os supervisores atribuem essa responsabilidade aos professores, pois defendem que este é a autoridade máxima na sala de aula.

As ideias defendidas pelos profissionais da escola comungam com as ideias de Gomes:

A educação escolar não é possível sem a definição e a imposição de um conjunto de regras que devem ser respeitadas. É preciso que os alunos adquiram certos valores, certas crenças, certos hábitos, certas atitudes. Cumprindo um mandato social, o professor deve atuar no sentido de os levar a respeitar certas regras. Na prática, este objetivo pressupõe e exige que o professor tenha autoridade (GOMES, 2009, p.239).

Para responder a questão, que trata sobre o que é preciso fazer para tornar o trabalho pedagógico da escola mais produtivo, os professores opinaram dizendo que, primeiramente é preciso mobilizar a família, devolvendo para esta as tarefas que são de sua responsabilidade e que estão sendo atribuída à escola (acompanhamento das tarefas de casa e visita à escola para saber como está o aluno), deve haver um esforço coletivo, ou seja, o empenho de todos desde a família até os governantes, que cada membro da instituição escolar

exerça suas funções da melhor maneira possível, solicitando ajuda e aceitando ideias que ajudem na produtividade do trabalho individual e coletivo, utilizar mais a técnica de Celestin Freinet (viver mais o que se vê na sala de aula), trabalhar em parceria, procurando sempre chamar a atenção do alunado, utilizar as novas tecnologias e garantir acesso para que os alunos possam realizar suas pesquisas, elaborar atividades práticas, lúdicas e incentivar a participação do aluno, realizar visitas domiciliares para fortalecer a parceria família escola, desenvolver projetos e realizar formação com os professores, intensificar o acompanhamento do trabalho do professor (desde o planejamento até as avaliações), acompanhar individualmente os alunos com mais dificuldades e garantir condições favoráveis para o desenvolvimento do trabalho e lutar pela valorização dos profissionais da educação.

A resposta dada pela diretora a esta pergunta foi: a presença de práticas que levem a autonomia e compromisso dos estudantes, a construção do conhecimento de forma mais criativa e a incorporação da prática de auto avaliação feita pelo professor e pelo aluno.

Os supervisores deram suas respostas à pergunta, dizendo que o fortalecimento das parcerias e o comprometimento de todos os segmentos (direção, supervisão, professores e etc.) são fundamentais para melhorar a produtividade do trabalho pedagógico da escola.

O referencial teórico acrescenta outros aspectos que precisam ser conhecidos e considerados pelos profissionais, a fim de buscar as devidas soluções para:

Problemas ligados às características de vida do aluno, a seu ambiente familiar, suas relações com seus pais, suas condições de saúde e nutrição; igualmente aspectos ligados a sua história escolar, seu aproveitamento em outras séries e outras matérias, suas relações com outros professores e com colegas; todos esses aspectos, ligados à vida do discente fora da sala de aula, interferem no seu aproveitamento e, conseqüentemente no trabalho do professor (FALCÃO FILHO, 1994).

Dando continuidade à pesquisa por meio de questionários, foi feita para a diretora e para os supervisores, uma pergunta sobre a influência das relações interpessoais e de uma equipe colaborativa na aprendizagem dos alunos. A diretora respondeu que, desempenhando um trabalho coletivo com base em um relacionamento que envolva compromisso, responsabilidade e respeito, é possível formar uma equipe colaborativa capaz de favorecer o bom andamento da escola.

A resposta dos supervisores para a pergunta foi que, uma equipe colaborativa forma-se com empenho, transparência e principalmente parceria por parte de todos os envolvidos.

Essa resposta encontra fundamentação nas ideias defendidas por Marcellos ao afirmar que:

O gestor, grande articulador da escola deve esforçar-se por criar canais adequados de comunicação e interação e garantir o alcance dos objetivos da escola, mantendo um bom clima entre as pessoas que fazem parte da comunidade escolar e local. (MARCELLOS, 2009, p.02)

Após os professores responderem nove perguntas e a diretora responder dez perguntas, a pesquisa continuou com mais duas perguntas dirigidas somente para os supervisores, uma referente à organização do trabalho do coordenador pedagógico/supervisor escolar que obteve a seguinte resposta: para o que o trabalho do supervisor seja eficiente e eficaz é necessário que o mesmo seja estudioso, articulador e organizado por meio de cronogramas mensais.

Nesse contexto:

É importante que o coordenador pedagógico concretize sua ação no acompanhamento das atividades dos professores em sala de aula, pois isto lhe dá oportunidade de discutir e analisar os problemas decorrentes desse contexto, com uma perspectiva diferenciada e abrangente (PLACCO, 2006).

A décima segunda e última pergunta do questionário feita para os supervisores foi sobre como pode ser trabalhado os conteúdos de um currículo fixo de forma a atender as necessidades dos alunos.

A resposta foi: correlacionando ao máximo o processo de escolarização às demandas reais vivenciadas cotidianamente pelos educandos.

De acordo com Marques (2008) essa correlação é fundamental para que os alunos aprendam, uma vez que:

A aprendizagem realiza-se nas relações face a face, ou melhor, ouvido a ouvido de alunos e professores postos à escuta das vozes que os interpelam. Ao educando cabe a palavra da realidade nova interpelante; ao educador, a palavra alicerçada nas experiências de vida, na capacidade de discernimento, no compromisso com a busca do saber, com a precisão; cabe também a disciplina do estudo, com a interpelação ética da vontade coletiva, na fidelidade ao Projeto da emancipação humana (MARQUES, 1988, p. 160-165).

Dessa forma, observa-se que a resposta dada pelos os supervisores, está de acordo com as ideias de Marques (1988), pois embora havendo a obrigatoriedade no desenvolvimento de um trabalho pautado nos conteúdos de um currículo formal, cabe à escola fazer essa correlação entre estes conteúdos e as vivências dos alunos.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito maior deste trabalho foi analisar as atribuições do coordenador pedagógico/supervisor escolar no cotidiano da escola, assim como a necessidade de sua atuação. Para tanto, foi realizada uma pesquisa-ação, o que proporcionou condições de construir conhecimentos sobre o tema e o objeto de estudo. Em relação a estes conhecimentos, foi possível apontar algumas descobertas como: de onde surgiu a necessidade de atuação do coordenador pedagógico/supervisor escolar; o reconhecimento das atribuições que possui esse profissional no contexto escolar e a compreensão de como ele pode contribuir para a melhoria do processo de ensino e aprendizagem.

Durante a pesquisa, algumas questões inquietaram a referida pesquisadora, mas considerando os limites desse trabalho não puderam ser respondidas, são elas: o porquê de mesmo os professores afirmando que os coordenadores pedagógicos/supervisores escolar realizarem um trabalho onde estes não se sentem vigiados, mesmo sendo parceiros e fonte de informação, mesmo acompanhando o planejamento e o desenvolvimento das atividades, estando sempre à disposição para ajudar e dando sugestões de melhoria para a prática dos professores, as metodologias ainda não são suficientes para atrair a atenção de muitos dos alunos, fato justificado pelas saídas constantes destes das salas nos horários de aula e dos resultados das aprendizagens. Estes são indicadores de que a escola ainda tem um longo caminho a percorrer, haja vista que os resultados demonstrados por meio das avaliações ainda não satisfazem as necessidades e os direitos de aprendizagem de muitos dos alunos.

Nesse contexto, nota-se discrepância entre as práticas e os resultados alcançados, pois apesar das respostas dos sujeitos pesquisados (professores, diretora e supervisores), demonstraram que o trabalho desenvolvido na escola campo está de acordo com o referencial teórico que subsidiou a pesquisa, os resultados mostrados por meio das avaliações, apontam haver necessidade de análise das práticas, haja vista que as aprendizagens demonstradas pelos alunos ainda não são suficientes para garantir que os objetivos da escola foram alcançados.

Sendo assim, compreende-se que, como afirma a diretora, algo não está funcionando como deveria, sendo esta incógnita que precisa ser desvelada para que o trabalho pedagógico da escola possa fluir de forma que os resultados almejados sejam alcançados.

Dessa forma, espera-se que o esforço empreendido neste estudo contribua para que o coordenador pedagógico/supervisor escolar, após ampliar seus conhecimentos sobre as atribuições que possui enquanto membro da equipe gestora da escola, sabendo de onde surgiu a necessidade de sua atuação, qual o seu papel na formação e acompanhamento dos

professores e na aprendizagem dos alunos, possa organizar de forma eficiente o trabalho pedagógico da escola, tendo em vista contribuir para a melhoria do processo de ensino e aprendizagem, inquietando os profissionais da educação que atuam na escola campo a refletirem sobre suas práticas, uma vez que as referências estudadas serviram de embasamento para que este possa exercer sua função com mais segurança: formar, planejar e acompanhar os professores. Enquanto membro da equipe gestora possa fazer a interlocução entre a direção e os professores, fortalecer as parcerias entre escola e comunidade, tendo em vista, que o crescimento pessoal e profissional da equipe, a aprendizagem dos alunos e o sucesso da escola, dependem muito de seu trabalho.

REFERÊNCIAS

- ALARCÃO, I. (2001b). **Novas Tendências nos Paradigmas de Investigação em Educação**. In Alarcão, I. (Org.). Escola Reflexiva e Nova Racionalidade. Porto Alegre: Artmed. pp. 135-144.
- ALMEIDA, L. R. de. **A dimensão relacional no processo de formação docente**. In: BRUNO, Eliane Bambini Gorgueira; ALMEIDA, Laurinda Ramalho de. (orgs.) O Coordenador Pedagógico e a Formação Docente. 7ª Ed. São Paulo: Edições Loyola, 2006.
- ALONSO, M. **A supervisão e o desenvolvimento profissional do professor** In: FERREIRA, N. S. C. (Org.). Supervisão educacional para uma escola de qualidade. 3. Ed. São Paulo: Cortez. 2002.
- ASSIS, M.D.P. & CANEN, A. **Identidade Negra e Espaço Educacional**: vozes, histórias e contribuições do multiculturalismo, Cadernos de Pesquisa, Vol. 34, N. 123, Set/dez. 2004.
- BRASIL, **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.
- _____, **Constitucionais Transitórias, para instituir o piso salarial profissional nacional para os profissionais do magistério público da educação básica** LEI Nº 11.738, DE 16 DE JULHO DE 2008.
- CANÁRIO, R. **A escola: o lugar onde os professores aprendem**. Psicologia da Educação, São Paulo, 6, 1º semestre, p. 9-27, 1998.
<<https://crispasuper.files.wordpress.com/2012/06/formdesenvolprofisprofes.pdf>>. Acesso em: 25 de agosto de 2016 à 14:35.
- CANDAU, V. M. **Educação escolar e cultura(s): construindo caminhos**. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Educação. Maio/Jun/Jul/Ago 2003 Nº 23. Disponível em: <https://www.google.com.br/?gws_rd=ssl#q=Candau+2003>. Acesso em: 20 de julho de 2016 às 19:30.
- CANDAU, V. M. **Educação: temas em debate/organização**. Vara Maria Candau, Suzana Beatriz Sacavino - 1. ed. Rio de Janeiro, 7 Letras, 2015.
- CORRÊA, S. S, GESSER, V. **O planejamento Educacional e o Papel do Coordenador Enquanto Mediador Neste Ato Político**. Universidade Estadual de Maringá, 07 a 09 de Maio de 2012.
- FALCÃO FILHO, J. L. M. **Supervisão: Uma análise das críticas**. Coletânea vida na escola: os caminhos e o saber coletivo. Belo Horizonte, p. 42-49, maio/94.
- FERNANDES, M. J. S, **Problematizando o Trabalho do Professor Coordenador Pedagógico nas Escolas Públicas Paulistas**. Araraquara – SP, 2004. Disponível em: base.repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/.../fernandes_mjs_me_arafcl.pdf?. Acesso em 23 de julho de 2016 10:24.
- FREIRE, P. **Ação cultural para a liberdade**. 4 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979
- _____, P. **Conscientização: teoria e prática da libertação – uma introdução ao pensamento de Paulo Freire**. 3 ed. São Paulo: Moraes, 1980.

_____, P. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 24. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FURLAN, C. M. A. **História do curso de pedagogia no Brasil: 1939-2005**. Disponível em: www.pucpr.br/eventos/educere/educere2008/anais/autores3.html. Acesso em 20 julho de 2016, às 22:20.

GARRIDO, E. **Espaço de Formação Continuada para Professor Coordenador**. In: BRUNO, E. B. G. ALMEIDA, L. R. de, CHRISTOV, L. H. S. (Orgs). O coordenador pedagógico e a formação docente. 9. Ed. São Paulo: Edições Loyola, 2008.

GATTI, B. A. **A construção Metodológica da Pesquisa**. RBPAAE – v. 28, p. 13-34, jan./abr. 2012. Disponível em <<http://cursos.mec.gov.br/coordenacao/ufma/mod/assignview.php?id=4691>>. Acesso em: 01/06/2016, 15:30

GOMES, C. A. P. **Autoridade e liderança institucional na escola e na sala de aula: perspectivas sociológicas clássicas**. Ensaio: aval. pol. públ. Educ., Rio de Janeiro, v. 17, n. 63, p. 235 - 262, abr./jun. 2009.

HOUAISS, A. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro, Ed. Objetiva, 2001.

KUENZER, A. Z. **Trabalho pedagógico: da fragmentação à unitariedade possível**. In: AGUIAR, M. Â. S; FERREIR A, N. S. C. (Orgs.). Para onde vão a orientação e a supervisão educacional ? Campinas: Papirus, 2002.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática**, 5. ed. Goiânia, Alternativa, 2004.

LUKACS, G. **Per una ontologia dell'essere sociale**. Roma: Riuniti, 1976-198. 3. A falsa e a verdadeira ontologia de Hegel. São Paulo: Ed. Ciencias Humanas, 1979.

MARCELLOS, V.A. **Relações interpessoais – reflexões a cerca do cotidiano escolar**. Artigonal – Diretório de Artigos Gratuitos, 2009.

MARQUES, M. O. **Conhecimento e educação**. Ijuí, Unijuí, 1988.

_____, M. O. **Gestão curricular intencional numa comunidade de prática online: Um estudo de caso envolvendo professores de ciências**. Dissertação de Mestrado Não Publicada, Universidade de Aveiro, 2008. Disponível em: <<https://ipeccproject.files.wordpress.com/2008/12/marques-et-al2008.pdf>>. Acesso em 29 de julho de 2016 às 14:25.

NÓVOA, A. **Formação de professores e formação docente**. In: NÓVOA, A. (Org.). Os professores e sua formação. Lisboa: Dom Quixote, 1992.

OLIVEIRA, J. C. de. **A função do coordenador pedagógico na formação continuada docente: um estudo nas escolas públicas municipais da cidade do Rio de Janeiro**. PUC- Rio 2008. Disponível em: <https://www.google.com.br/?gws_rd=ssl#q=o+coordenador+pedag%C3%B3gico+e+a+forma%C3%A7%C3%A3o+docente>. Acesso 06 de agosto de 2016, às 14:05h.

PIMENTA, S. G.; NASCIMENTO, E. et al. **Saberes pedagógicos e atividade docente**. São Paulo: Cortez, 1999.

PLACCO, V. M. N. de S. **O coordenador pedagógico e questões da contemporaneidade**. São Paulo: Edições Loyola, 2006

_____, V. M. N. S.; ALMEIDA, L. R.; SOUZA, V. L. T. **O coordenador pedagógico (CP) e a formação continuada de professores: interações, tensões e contradições**. São Paulo. Estudos e pesquisas educacionais, São Paulo, Fundação Victor Civita, v. 2, p. 227-287, 2011. Disponível em:
<<https://www.redemetodista.edu.br/revistas/revistascogeime/index.php/.../article/.../95> de AC de Mello - 2013 - Artigos relacionados>. Acesso em: 10 de junho de 2016 à 14:22.

PORTAL EDUCAÇÃO - **Cursos Online**. Disponível em:
<http://www.portaleducacao.com.br/pedagogia/artigos/42968/historia-da-educacao-no-brasil-e-a-funcao-da-coordenacao-pedagogica#ixzz4ExakmwyV>> Acesso em: 22 de julho de 2016 às 22:00.

RANGEL, M. **Supervisão: do sonho à ação – uma prática em transformação**. In: FERREIRA, N. S. C. (Org.). **Supervisão educacional para escola de qualidade**. 3. Ed. São Paulo: Cortez. 2002.

SAVIANI, D. **A escola Democrática**. Autores Associados, 35 ed., Campinas. 2002.

SOUZA, A. R. et. al (Org.), **Planejamento e Trabalho Coletivo**. Coleção: Gestão e Avaliação da Escola Pública. Curitiba 2005. Disponível em
<<http://cursos.mec.gov.br/coordenacao/ufma/mod/assignview.php?id=4691>>. Acesso em: 10/02/2016, 15:20:30.

VASCONCELLOS, C. S. **Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. São Paulo: Libertad, 2002.

_____, C. S. **Coordenação do Projeto Pedagógico: do projeto político pedagógica ao cotidiano da sala de aula**. 8ª ed. São Paulo: Libertad Editora, 2007.

_____, C. S. **Planejamento: plano de ensino-aprendizagem e projeto educativo**. São Paulo: Libertad, 1995.

VENAS, R. F. **A transformação da coordenação pedagógica ao Longo das décadas de 1980 e 1990**. VI Colóquio Internacional “Educação e Contemporaneidade” São Cristovão-SE/Brasil 20 a 22 de setembro de 2012. Disponível em:
<http://educonse.com.br/2012/eixo_17/PDF/47.pdf>. Acesso em: 02 de julho de 2015 às 09:15h.

WALLON, H. **Fundamentos metafísicos ou fundamentos dialéticos da personalidade**, IN: **Objetivos e métodos da psicologia**. Lisboa: Editorial Estampa, 1975. Disponível em:
<http://www.cedei.unir.br/submenu_arquivos/761_1.1_u4_isabel_galvao_henri_wallon_uma_concepo_dialtica_do_desenvolvimento_infantil_.www.livrosgratis.net. Pdf>. Acesso em: 10 de outubro de 2016 as 10:40.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Questionário a ser aplicado aos professores



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO – UFMA
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO – PPPG
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA
PESQUISADORA: ELIZABETH DA SILVA MARQUES

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA MONOGRÁFICA – PROFESSOR

1. A conjuntura histórica em que foi criado o cargo de supervisor escolar fez com que esse profissional fosse visto como um sujeito que tem a função de fiscalizar, controlar, reprimir e intimidar os professores. Diante dessa afirmação, como você percebe o coordenador pedagógico/supervisor de sua escola?

2. Considerando o trabalho desenvolvido dentro da escola em que você atua como professor (a), a presença do coordenador pedagógico/supervisor escolar é realmente necessária? Por que?

3. De acordo com Celso Vasconcelos, o supervisor não é fiscal de professor, não é dedo-duro, não é pombo correio, não é coringa/tarefeiro/quebra galho/salva vidas, não é tapa buraco, não é burocrata, não é gabinete, não é dicário e não é generalista. Em seu ponto de vista, quais são as atribuições do coordenador pedagógico/supervisor escolar?

4. Tomando por base os resultados das avaliações (internas e externas), você acredita que esses resultados podem ser melhorados? Como?

5. Responda: de quem é a responsabilidade pela aprendizagem dos alunos?

6. Considerando que a responsabilidade pela aprendizagem dos alunos não é apenas do professor. De que modo o coordenador pedagógico/supervisor escolar pode ajudar o professor a garantir os direitos de aprendizagem dos alunos?

7. As metodologias utilizadas pelos professores são fundamentais no processo de ensino e aprendizagem. Em sua opinião, com o coordenador pedagógico/supervisor escolar pode ajudar os professores a melhorarem suas práticas em sala de aula?

8. Quem está no pátio da escola, observa os alunos saírem frequentemente da sala de aula. A que você atribui essas saídas?

9. Em sua opinião, o que deve ser feito para que o trabalho pedagógico da escola seja mais produtivo?

APÊNDICE B – Questionário a ser aplicado à diretora



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO – UFMA
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO – PPPG
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA
PESQUISADORA: ELIZABETH DA SILVA MARQUES

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA MONOGRÁFICA – DIRETOR

1. A conjuntura histórica em que foi criado o cargo de supervisor escolar fez com que esse profissional fosse visto como um sujeito que tem a função de fiscalizar, controlar, reprimir e intimidar os professores. Diante dessa afirmação, os professores de sua equipe ainda demonstram algum resquício dessa visão? Explique

2. De acordo com Celso Vasconcelos, o supervisor não é fiscal de professor, não é dedo-duro, não é pombo correio, não é coringa/tarefeiro/quebra galho/salva vidas, não é tapa buraco, não é burocrata, não é gabinete, não é dicário e não é generalista. Em seu ponto de vista, quais são as atribuições do coordenador pedagógico/supervisor escolar?

3. Tomando por base o trabalho pedagógico desenvolvida na escola. Você acha necessária a presença do coordenador pedagógico/supervisor escolar na unidade de ensino? _____ Por que? _____

4. Responda: de quem é a responsabilidade pela aprendizagem dos alunos?

5. Considerando que a responsabilidade pela aprendizagem dos alunos não é apenas do professor. De que modo você enquanto diretor (a) pode essa aprendizagem? _____

6. Quem está no pátio da escola, observa os alunos saírem frequentemente da sala de aula. A que você atribui essas saídas?

7. As metodologias utilizadas pelos professores são fundamentais no processo de ensino e aprendizagem. Em sua opinião, como você pode ajudar os professores a melhorarem suas práticas em sala de aula?

8. As relações interpessoais dentro da escola interferem na aprendizagem dos alunos. Como formar uma equipe colaborativa dentro da escola para dá exemplo de convivência para os alunos e demais sujeitos do processo?

9. A relação escola/família é fundamental para o bom andamento da escola, essa relação está sendo suficiente para garantir uma gestão democrática? Por que?

10. Em sua opinião, o que deve ser feito para que o trabalho pedagógico da escola seja mais produtivo?

APÊNDICE C – Questionário a ser aplicado aos supervisores

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO – UFMA
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO – PPPG
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA
PESQUISADORA: ELIZABETH DA SILVA MARQUES

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA MONOGRÁFICA – SUPERVISOR

1. A conjuntura histórica em que foi criado o cargo de supervisor escolar fez com que esse profissional fosse visto como um sujeito que tem a função de fiscalizar, controlar, reprimir e intimidar os professores. Diante dessa afirmação, os professores de sua equipe ainda demonstram algum resquício dessa visão? _____ Explique _____

2. De acordo com Celso Vasconcelos, o supervisor não é fiscal de professor, não é dedo-duro, não é pombo correio, não é coringa/tarefeiro/quebra galho/salva vidas, não é tapa buraco, não é burocrata, não é gabinete, não é dicário e não é generalista. Em seu ponto de vista, quais são as atribuições do coordenador pedagógico/supervisor escolar?

3. Tomando por base os resultados das avaliações (internas e externas), você acredita que esses resultados podem ser melhorados? _____
Como? _____

4. Responda: de quem é a responsabilidade pela aprendizagem dos alunos?

5. Considerando que a responsabilidade pela aprendizagem dos alunos não é apenas do professor. De que modo você enquanto coordenador pedagógico/supervisor escolar pode garantir os direitos de aprendizagem dos alunos?

6. Quem está no pátio da escola, observa os alunos saírem frequentemente da sala de aula. A que você atribui essas saídas?

7. As metodologias utilizadas pelos professores são fundamentais no processo de ensino e aprendizagem. Em sua opinião, como coordenador pedagógico/supervisor escolar pode ajudar os professores a melhorarem suas práticas em sala de aula?

8. Sabe-se que o município ainda segue o currículo formal e seus conteúdos precisam ser trabalhados e apreendidos. Desse modo, como os professores devem trabalhar os conteúdos de um currículo fixo de forma a atender as necessidades dos alunos?

9. As relações interpessoais dentro da escola interferem na aprendizagem dos alunos, como formar uma equipe colaborativa dentro da escola para dar exemplo de convivência para os alunos e demais sujeitos do processo?

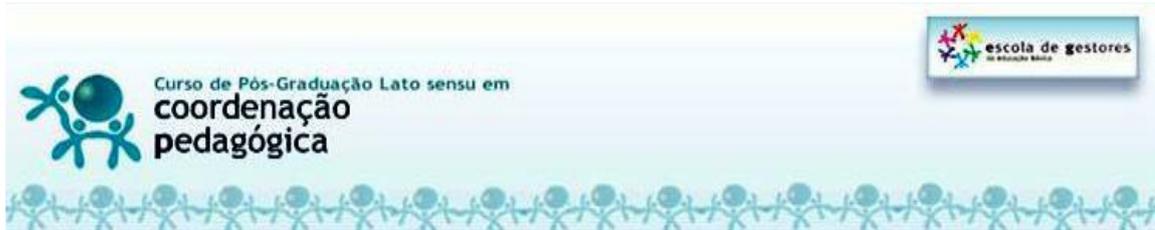
10. A relação escola/família é fundamental para o bom andamento da escola, essa relação está sendo suficiente para garantir uma gestão democrática? Por que?

11. Considerando que são muitas as atribuições do coordenador pedagógico/supervisor escolar. Como deve ser organizado o trabalho do coordenador pedagógico/supervisor escolar para não correr o risco de trabalhar muito e no final do dia ter a sensação de que nada para ajudar os professores?

12. Em sua opinião, o que deve ser feito para que o trabalho pedagógico da escola seja mais produtivo?

ANEXOS

ANEXO A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO – UFMA
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO - PPPG
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA

CESSÃO DE DIREITOS SOBRE ENTREVISTA

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Pelo presente documento, eu, _____
_____, portador(a) da cédula de identidade N° _____,
professor(a) da rede estadual (ou municipal) de educação do Estado (ou município
_____, declaro ceder ao(à) pesquisador(a)
_____, estudante do Curso de Pós-graduação em
Coordenação Pedagógica, da Escola de Gestores, vinculado à Universidade Federal do
Maranhão - UFMA, a plena propriedade e os direitos autorais do depoimento que prestei à
mesma.

O(A) referido(a) pesquisador(a) fica constantemente autorizado(a) a utilizar, divulgar e
publicar, para fins de sua Monografia, como em qualquer publicação que esteja ligada à sua
atividade de pesquisa, o mencionado depoimento, no todo ou em parte, editado ou não, sendo
preservada a minha identidade e sigilo, o qual será resguardado mediante a utilização de
codinome (pseudônimo).

E, por estar de acordo, assino o presente termo.

_____, _____ de _____ de 2016

Assinatura do Entrevistado

ANEXO B – Carta de apresentação do (a) pesquisador (a)

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO – UFMA
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO - PPPG
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA

CARTA DE APRESENTAÇÃO DO(A) PESQUISADOR(A)

Prezado(a) Senhor(a),

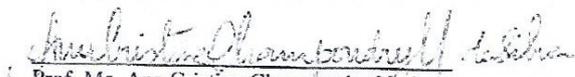
Meu nome é ELIZABETH DA SILVA MARQUES e sou cursista do Curso de Especialização em Coordenação Pedagógica, da Escola de Gestores/UFMA, sob orientação do(a) Professor(a) ANA CRISTINA CHAMPOUDRY NASCIMENTO DA SILVA.

Minha pesquisa versa sobre o coordenador pedagógico e a organização escolar, com o título provisório de “O COORDENADOR PEDAGÓGICO E A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO NA ESCOLA: REFLEXÕES E PRÁTICA”.

Nesse sentido, visando ao aprofundamento das pesquisas bibliográficas e documentais realizadas, e objetivando o aprofundamento do estudo da temática em pauta, pedimos sua colaboração enquanto professor(a), coordenador(a) ou gestor(a) para participar de nossa pesquisa, compartilhando sua visão e impressões pessoais acerca do nosso objeto de estudo.

Contamos com a sua colaboração, pela qual antecipadamente agradecemos.

_____, ____ de _____ de 2016.


Prof. Ms. Ana Cristina Champoudry N. da Silva
Orientador(a)

Elizabeth da Silva Marques
Cursista