

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

**RITA DE CÁSSIA GOMES**

**OPAPPEL DO COORDENADOR PEDAGÓGICO NA ESCOLA: UMA ANÁLISE DAS  
AÇÕES E PRÁTICAS**

BEQUIMÃO

2016

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

**RITA DE CÁSSIA GOMES**

**O PAPEL DO COORDENADOR PEDAGÓGICO NA ESCOLA: UMA ANÁLISE DAS  
AÇÕES E PRÁTICAS**

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: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria José dos Santos

BEQUIMÃO

2016

**RITA DE CÁSSIA GOMES**

**O PAPEL DO COORDENADOR PEDAGÓGICO NA ESCOLA: UMA ANÁLISE DAS  
ACÕES E PRÁTICAS**

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

---

RITA DE CASSIA GOMES

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

**BANCA EXAMINADORA**

---

Profa. Dra. Maria José dos Santos (orientadora)

---

Profa. Dra. Doracy Gomes Pinto Lima

---

Profa. Dra. Francilene do Rosário de Matos

*Dedico primeiramente ao bom Deus, fonte da vida, não obstante quero dedicar também a toda minha família, em especial meus filhos, pelo incentivo e carinho. Enfim, a todos que me ajudaram a chegar nesse momento de vitória; muitíssimo obrigado.*

## **AGRADECIMENTOS**

Hoje, vivo uma realidade que parece um sonho, mas foi preciso muito esforço, determinação, paciência e perseverança para chegar até aqui; mas há ainda uma longa jornada pela frente. Jamais chagaria até aqui sozinha. Minha eterna gratidão a todos aqueles que colaboraram para que este sonho pudesse ser concretizado.

Grata a Deus pelo dom da vida, pelo seu amor infinito, sem Ele nada sou. Mesmo sem merecer, Deus tem me presenteado todos os dias: estar aqui continuando a minha especialização foi um presente incrível! Agradeço a Ele por ter colocado pessoas maravilhosas na minha vida.

Novamente agradeço aos meus familiares pelas orações em meu favor, pela preocupação que sempre tiveram e que me mantivera andando pelo caminho correto.

Grata à professora Maria José dos Santos por todo apoio, atenção, paciência, experiência profissional, firmeza e responsabilidade; qualidades estas que me inspiraram a tornar-me uma profissional melhor a cada dia. Cabe aqui destacar o meu mais profundo reconhecimento por todo apoio e contribuição a mim concedidos, auxiliando-me na minha especialização enquanto educadora.

Agradeço também à Universidade Federal do Maranhão por me proporcionar a chance de concluir minha Pós-Graduação.

Em seguida meus agradecimentos à gestora, coordenadora e professores do Anexo à Escola Domingos Bouéres, pela contribuição no meu trabalho.

Aos meus colegas: Cipriano, Magno, Jackeline e a tutora Sandra, pois pude encontrar em vocês força, dedicação e alegria nesta jornada de estudo.

*“A prática educativa é tudo isso: afetividade, alegria, capacidade científica, domínio técnico a serviço da mudança ou, lamentavelmente, da permanência do hoje.”*

(Paulo Freire)

## RESUMO

Este trabalho discute o papel do coordenador pedagógico no cotidiano escolar frente à sua atuação diversificada dentro da unidade escolar, Anexo à Domingos Bouéres, fruto de uma pesquisa bibliográfica e de experiências vividas enquanto coordenadora pedagógica na referida instituição de ensino. Tem como objetivo compreender o papel do coordenador pedagógico enquanto articulador junto ao planejamento de ensino dos professores. Sabe-se que muito se tem abordado sobre as diversas funções do coordenador, entre elas a de mediar as relações dentro do ambiente escolar e de dar suporte à formação dos educadores. Tomando como base o amplo campo de atuação dos coordenadores faz-se necessário uma constante avaliação da prática pedagógica, pois, só através da reflexão, é possível traçar caminhos e procurar meios para a melhoria do processo de ensino. Coordenar a prática pedagógica exige, além de se fazer presente nas situações cotidianas da escola, estar atualizado com as políticas e orientações educacionais, buscando colocá-las em prática na instituição de trabalho em consonância com a realidade da comunidade de inserção da escola e com o apoio do corpo docente devidamente orientado. Nesse sentido, é que se buscou compreender a função do coordenador pedagógico e aprimorar os conhecimentos sobre suas atribuições em consonância às políticas educacionais. O referencial teórico de análise da pesquisa teve como base Placco (2012), Vasconcellos (2001), Almeida (2001), Libâneo (2001). A pesquisa que originou a monografia foi desenvolvida por meio de pesquisa bibliográfica e aplicação de questionário.

Palavras Chave: Coordenador Pedagógico; Prática Pedagógica; Escola.

## **ABSTRACT**

This paper discusses the role of the pedagogical coordinator in the daily life of the school in front of its diversified activities within the school unit, an appendix to Domingos Bouéres, the result of a bibliographical research and of lived experiences as a pedagogical coordinator in this educational institution. It aims to understand the role of the pedagogical coordinator as articulator next to the teaching planning of teachers). It is known that much has been discussed about the various functions of the coordinator, among them to mediate relations within the school environment and to support the training of educators. Based on the broad field of action of the coordinators, a constant evaluation of the pedagogical practice is necessary, because it is only through reflection that it is possible to trace paths and look for ways to improve the teaching process. Coordinating pedagogical practice demands, besides being present in the daily situations of the school, to be updated with educational policies and guidelines, seeking to put them into practice in the work institution in line with the reality of the community of insertion of the school and with the support of the faculty properly oriented. In this sense, it was sought to understand the role of the pedagogical coordinator and to improve the knowledge about their attributions in consonance with the educational policies. The theoretical reference of analysis of the research was based on Placco (2012), Vasconcellos (2001), Almeida (2001), Libâneo (2001). The research that originated the monograph was developed through a bibliographical research and questionnaire application.

**Keywords:** Pedagogical Coordinator; Pedagogical Practice; School.

## **LISTA DE SIGLAS**

AOSD- Agente Operacional de Serviços Diversos;

C.E- Centro de Ensino;

ENEM- Exame Nacional de ensino Médio;

IDEB- Instituto de Desenvolvimento de Educação Básica;

LDB- Lei de Diretrizes e Bases;

PDNB- Plano de Desenvolvimento Nacional Brasileiro.

PPP – Projeto Político e Pedagógico

SAEB- Sistema de Avaliação da Educação Básica;

SPAECE- Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará

## SUMÁRIO

1 – INTRODUÇÃO .....	10
2 COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA NO BRASIL: contextualização histórica .....	13
2.1 Conceito .....	15
2.2 O papel a importância do coordenador pedagógico na organização do trabalho na escola.....	16
3 COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA E O PLANEJAMENTO ESCOLAR: os desafios da prática.....	20
3.1 Os tipos de planejamento.....	22
4 REFLEXÕES SOBRE A PRÁTICA E AS AÇÕES DO COORDENADOR PEDAGÓGICO: os dados da pesquisa .....	24
4.1 O campo de pesquisa .....	26
4.2 Os sujeitos da pesquisa e a organização do trabalho .....	27
4.3 O que dizem os professores e gestor sobre a prática e o fazer do coordenador pedagógico.....	27
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	33
REFERÊNCIAS .....	35
APÊNDICE .....	38

## 1 – INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objetivo compreender o papel do coordenador pedagógico enquanto articulador junto ao Planejamento de Ensino dos Professores, no Anexo à Escola Domingos Bouéres, no município de Bequimão/MA. O interesse em investigar essa temática surgiu de inquietações suscitadas durante o exercício da função de coordenadora pedagógica na escola polo Domingos Bouéres desde o ano de 2014. Essa prática tem oportunizado reflexões sobre a função desse profissional no anexo à escola que, essencialmente, envolve-se na articulação do trabalho dos professores e na aprendizagem dos estudantes.

Essa experiência de dois anos ensejou a formulação do seguinte problema de pesquisa: o papel do coordenador pedagógico, conforme já consolidado na literatura e na legislação, está sendo cumprido plenamente no Anexo à Escola Domingos Bouéres? Este questionamento ensejou outras questões, como: quais os principais problemas enfrentados pelo coordenador pedagógico para o exercício da sua função na referida escola? As ações da coordenação pedagógica contribuem para a articulação entre planejamento e a organização do trabalho na escola? Os segmentos da escola compreendem o papel de formador do coordenador pedagógico?

A coordenação escolar é de fundamental importância para o bom andamento da escola, pois auxilia as práticas docentes e discentes, além de gerenciar conflitos e planejar as melhorias que a escola necessita. Essa importância é impulsionada pelos processos de formação, que, por sua vez, ampliam as possibilidades de atuação profissional e de crescimento pessoal. Nesse sentido, esse trabalho não pode ficar limitado, por questões como: a falta de boa vontade do coordenador em aprimorar seus conhecimentos, pela dificuldade de uma gestão realmente democrática e, principalmente, pela dificuldade de transpor o discurso teórico para a função prática e transformadora.

Essa reflexão conduz a pensar o trabalho do coordenador pedagógico no Anexo à Escola Domingos Bouéres. O anexo funciona no prédio Aniceto Cantanhede da rede estadual que está cedido para o município. O mesmo está localizado no centro da cidade, onde funcionam 08 salas de aula; destas; 04 (quatro) pertencentes ao município, abrangendo do 6º ao 9º ano no turno matutino, perfazendo um total de 133 alunos.

Nesse contexto esta pesquisa pretende identificar as ações, que possam vir clarear o papel do coordenador na instituição. Fazer uma reflexão sobre o papel dos profissionais e sua tarefa na tentativa de melhorar o seu desempenho no ambiente escolar, comprometendo-se na qualidade de ensino, visando alcançar junto aos alunos do polo Domingos Bouéres a meta do IDEB.

O coordenador pedagógico tem todo o seu trabalho baseado na organização, seja ela para resolver problemas, para ter bom andamento das atividades e serviços pedagógicos, para a construção de novas possibilidades. Por sua vez, a organização está apoiada na estruturação e organização do trabalho escolar, por meio do planejamento das ações concretas da escola. O que implica em relações de poder dentro do espaço escolar, envolvendo as pessoas, os relacionamentos com os professores, influenciando nas decisões. Assim, os objetivos devem ter como foco o geral e não pessoal. Pois, “O coordenador pedagógico é aquele que responde pela viabilização, integração e articulação do trabalho pedagógico com os professores, alunos e pais” (LIBÂNEO, 2001, p. 219).

Entende-se que a prática pedagógica precisa estar presente no dia a dia escolar perante as múltiplas situações cotidianas, por meio da produção do conhecimento que busque favorecer um melhor crescimento da consciência crítica. Produzir conhecimento significa colocar os sujeitos da aprendizagem numa perspectiva de indagação que leva ao estudo e à reflexão sobre a própria realidade. Portanto é preciso envolver o professor e os demais agentes educacionais, na tarefa de investigar e analisar o seu próprio mundo. (Cunha, 2005 Apud, Silveira e Celistre, 1999.p.83).

Orsolon (2009, Apud Eliza Ferreira, p.33) destaca “o coordenador pedagógico como um dos agentes de transformação da escola”. Entende-se pela citação da autora que ao desenvolver a elaboração de seus planos de ação, o coordenador pedagógico agrega valor ético, ampliando assim a dimensão objetivada em seu trabalho. Não obstante tem-se como consequência o norteamento propriamente dito ao fim almejado. Ainda segundo a mesma autora, durante a fase da organização (planejamento) tem-se um afloramento de valores de maior capacidade organizacional de seu saber para a busca da concretização de suas reais intenções político educacionais.

Na busca pela concretização dos objetivos aqui traçados, este trabalho será desenvolvido com base na abordagem metodológica qualitativa (BAUER

&GASKELI, 2004). Os dados serão coletados por meio de questionários aplicados aos professores, gestor e coordenador pedagógico. As reflexões têm como embasamento pesquisas bibliográficas, artigos baixados de sites especializados.

É importante referir-se à realização de encontros de estudos com os professores, gestor e coordenador, nos quais se procurou discutir a temática, com o objetivo de compreender melhor a função de um coordenador pedagógico no ambiente escolar. As reflexões produzidas nesses encontros também são tratadas nas análises do trabalho.

Objetivando tornar mais claros os desdobramentos da questão em estudo, optou-se por dividir o trabalho em seções. Na primeira seção, apresenta-se a organização geral do trabalho, os objetivos, a questão de pesquisa, o percurso teórico metodológico a ser seguido pela pesquisa associada ao coordenador, possibilitando consolidar os percursos de investigação; apresentamos também os conceitos que se fizeram necessários ao longo do trabalho, visando tornar mais claro como o trabalho será desenvolvido.

A segunda seção compreende o processo histórico da Coordenação Pedagógica no Brasil, permitindo uma reflexão sobre sua atuação anterior e sua influência na situação atual. Pretende-se também compreender a importância do coordenador na organização do trabalho na escola.

Na terceira seção, aborda-se a coordenação pedagógica e o planejamento escolar, e os desafios da prática. Esse planejamento tem a finalidade de definir prioridades e buscar caminhos, sempre com a intenção de aperfeiçoar o ensino e fazer da educação algo realmente relevante na vida das pessoas, especialmente daqueles professores e alunos que passam por dificuldades na relação ensino-aprendizagem.

Na sequência, na quarta seção serão feitas reflexões sobre as práticas e ações do coordenador pedagógico na articulação do trabalho pedagógico, principalmente no tocante ao professor e gestor da escola. Entendendo que as ações são oportunizadas de possibilidades e técnicas de atuação do coordenador educacional em relação às ações de trabalho na busca de uma educação de qualidade.

Para refletir sobre as questões citadas acima, muito embora reconhecido a contribuição de vários estudiosos, recorreremos aos textos básicos de Placco (2012),

Vasconcellos (2001), Almeida (2001), Libâneo (2001) e outros autores que servirão como fundamentos para as discussões ao longo do trabalho.

Outras contribuições de educadores, enfatizando o coordenador e seu papel na formação docente, discente e como campo específico de estudo na prática pedagógica e suas implicações no cotidiano escolar, compõem o quadro de discussões e reflexões. Salienta-se que os textos selecionados norteiam-se em pressupostos teórico-crítico da educação, na perspectiva de contribuir para a formação de professores criativos, reflexivos e participantes de construção do conhecimento, peculiarmente na sala de aula e também de acessório ao coordenador pedagógico na sua função que exerce na escola como mediador na aprendizagem.

## **2COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA NO BRASIL: contextualização histórica**

É comum as pessoas acreditarem que para exercer atividades docentes é preciso ter vocação, amor, o que não é de todo, um pensamento equivocado, devido os desafios constantes que a atividade impõe, assim, nesta seção, faz-se um breve histórico sobre as transformações ocorridas na função de supervisão ou orientação escolar, que culminou na configuração do coordenador pedagógico.

A função de coordenação pedagógica no Brasil nasceu no ano de 1920, conforme atesta Roman (2001, Apud FERREIRA, p.06), com a tarefa de homogeneizar propostas pedagógicas e as práticas pedagógicas.

Tem-se constatado que a função de coordenar pedagógico, surge no Estado da Guanabara em 1961, inicialmente sendo chamado de coordenador distrital. Em 1965, passou a chamar-se orientador pedagógico. Nesse período, atuava em várias escolas e posteriormente, em 1969 em apenas uma escola, prestando assistência técnica aos professores do ensino primário, orientando os docentes, na aplicação de planos e programas elaborados pelos serviços técnicos e dos métodos por eles sugeridos, sem prejudicar a autonomia do professor, respeitando os princípios básicos da educação. O papel principal do coordenador era, caracteristicamente, a de um “controlador das aplicações dos métodos que aperfeiçoassem as condições de ensino aprendizagem dos alunos” (LOURENÇO, 1974, p.1.17-19).

O coordenador pedagógico responde pela viabilização, integração e articulação do trabalho pedagógico em ligação direta com os professores, em função da qualidade de ensino nessa unidade. A coordenação pedagógica tem como principal atribuição dar assistência pedagógico-didática aos professores, para chegar a uma situação ideal de qualidade de ensino, auxiliando-os a conceber situações de aprendizagem adequadas às necessidades educacionais dos alunos.

Neste aspecto, Vasconcellos (2006, p.88) assegura que a atuação da coordenação pedagógica se dá no campo da mediação, pois,

[...]Essa atividade mediadora propicia vínculos de relacionamentos com todos os professores, gestores e principalmente com os alunos, também a articulação do projeto político pedagógico, a partir da reflexão, participação e meios para concretização (Vasconcellos 2006, p.88).

A coordenação pedagógica é de fundamental importância para nós que atuamos ou pretendemos atuar na área de gestão escolar, mais especificamente, como coordenador pedagógico no espaço escolar. A coordenação pedagógica possui uma longa história dentro do campo educacional brasileiro, passando por supervisor, professor coordenador, inspetor, porém, hoje, vive um momento conflituoso. Apesar de sua função ser respaldada legalmente pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394/96, muitas redes de ensino desconsideram sua importância e tem relegado sua função a outros profissionais.

Observa-se que a elaboração de um plano educacional no Brasil se deu a partir do Manifesto dos Pioneiros da Escola Nova, em 1932, dando início a um Planejamento mais específico para a educação, prevendo reformas profundas, a adesão de conhecimentos necessários à preparação para o trabalho e ao mesmo tempo o reforço da escola como instância formadora de cidadãos. Esse plano de reestruturação tornou-se um plano de organização na educação brasileira (VANIN, 2009, p.18).

Até então a educação vinha sendo prevista nos Plano de Desenvolvimento Nacional Brasileiro (PDNB), referente ao setor econômico, apenas como gasto ou despesa, de saúde, pois até 1930, tinha-se a educação associada à pasta da saúde e de expansão na oferta de matrícula, ou seja, o governo não se preocupava com a formação educacional.

A Lei de Diretrizes e Bases (LDB) nº 4.024/61, de inspiração liberal, foi a primeira que estabeleceu exigências de formulação e implementação da educação num instrumento planejado. O Plano Nacional de Educação, pautado na LDB, que

nasceu em 1962 foi revisado em 1965, teve um período passageiro. Em janeiro de 1967, a LDB é revogada pela Constituição do Governo militar.

A década de 80 foi o período que mais foi questionado pelos educadores no Brasil, especialmente os professores e orientadores, que lutavam tanto pelo modo de realizar a prática, como nos processos de formação dos mesmos. Os orientadores buscavam respostas para os questionamentos de ordem social e política, que surgiram de novas teorias entre elas a produtivista. Foi um momento de grandes modificações, refletindo diretamente na construção da prática do orientador educacional.

Na visão de Grinspun (1998, Apud, Viviane, 2009, p. 26) “é o período em que temos a orientação educacional pretendida, porém, com muito a fazer”. O autor diz ainda que o período do orientador também teve uma fase de grandes incertezas, pois, não sabia de fato, se a nova LDB faria menção ou não à Orientação Educacional. Essas incertezas foram minimizadas a partir da publicação da Lei de Diretrizes e Bases 9.394/96 que, no art.64, que adverte:

[...]A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita de 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. (Grinspun, 1988, p26).

## **2.1 Conceito**

No dicionário de Aurélio (1998, apud PLACCO, 2012, p.94) coordenar significa: “dispor segundo certa ordem ou método organizar, ligar, ajuntar por coordenação”. Na definição presente no dicionário de Larousse Cultural (1999) o significado é bem semelhante: “dispor em certa ordem, segundo determinado sistema, organizar, arranjar”. A partir das definições, percebe-se que os significados não alteram o sentido do papel do coordenador, que é aquele profissional que deve estar sempre organizando, planejando, dialogando, coordenando o trabalho pedagógico com professores, gestor, alunos, pais e comunidade para ter o trabalho com sucesso.

Um aspecto importante que os teóricos nos mostram é a experiência que o coordenador além de trabalhar em equipe, necessita ter parcerias, diálogo e

comunicação na escola. Pois é essencial a participação de todos, o coordenador pedagógico exerce outro papel fundamental que é pôr em prática uma gestão democrática junto ao gestor, professores, alunos, funcionários, pais e comunidade, para que juntos promovam estratégias nos saberes e fazeres escolares.

Percebe-se, portanto, que Coordenador Pedagógico é aquele profissional que tem por atribuição no âmbito escolar, articular, coordenar, acompanhar, supervisionar, orientar, o desempenho do trabalho pedagógico que se desenvolve no interior da escola, na perspectiva da realização de um espaço escolar que propicie o desenvolvimento da aprendizagem, nos conhecimentos dos valores da cidadania, fortalecendo o ensino.

[...]O papel do coordenador é o do intelectual orgânico, aquele que está atento à realidade, que é competente para localizar os temas geradores (questões, contradições, necessidades, desejos) do grupo, organiza-los e devolvê-los como um desafio para o coletivo, ajudando na tomada de consciência e na busca conjunta de formas de enfrentamento. O intelectual orgânico é aquele que tem um projeto assumido conscientemente e, pautado nele, é capaz de despertar, de mobilizar as pessoas para a mudança e fazer junto o percurso. (VASCONCELLOS, 2011).

A multiplicidade de significados atribuídos ao conceito por alguns teóricos mostra que o coordenador pedagógico é um profissional com distintas atribuições, sendo responsável na integração com os alunos, professores e os demais que compõem a escola.

## **2.2O papel a importância do coordenador pedagógico na organização do trabalho na escola**

A coordenação educacional gera interpretações variadas dos acontecimentos que devem trazer à tona a realidade escolar e os paradigmas da solução pertinente. Por isso, entende-se que a importância do coordenador não está na definição de conceitos ou teorias e sim na capacidade individual de bem aplicar as suas funções, esta se confunde e se completa na própria importância da educação. A boa educação deve ser algo que acontece pela elaboração e execução dos projetos, assim como a educação eficiente e eficaz acontece pela motivação e competência dos envolvidos.

O coordenador pedagógico supervisiona, acompanha, assessora, avalia as atividades pedagógico-curriculares e sua atribuição prioritária é prestar

assistência pedagógico-didática aos professores em suas respectivas disciplinas, no que diz respeito ao trabalho com os alunos. Outra atribuição que cabe ao coordenador pedagógico é o relacionamento com os pais e comunidade, especialmente no que se refere ao funcionamento didático e curricular da escola, na comunicação, e interpretação da avaliação dos alunos.

Os modelos de organização e de gestão da escola apresentam dois enfoques diferenciados: “Ocientífico-racional e o enfoque crítico” (LIBÂNEO, 2004, Apud, Viviane, 2009, p.39).

No primeiro, a organização escolar ocorre de cima para baixo, ou seja, tudo já está pronto para ser executado, havendo portando a centralização de todo o planejamento do plano de ação a ser colocado em prática pelos demais - há uma fragmentação do plano de ação. O segundo, enfoque crítico é, um modelo de gestão democrático, em que se tem um coletivo dos diferentes profissionais da escola, tornando o processo de planejamento do plano de ação algo mais participativo perante todos os envolvidos na comunidade escolar.

Tendo em vista os dois modelos descritos pelo autor, observa-se que o Anexo à Escola Domingos Bouéres, atualmente adota o segundo modelo apresentado, mesmo diante de todas as dificuldades. Observa-se nesse ambiente que há a cumplicidade da comunidade escolar no processo de planejamento do plano de ação; nota-se na organização da escola, um ambiente de coletividade, onde quase literalmente “um dá a mão ao outro”, no intuito em dar uma educação de qualidade aos alunos.

Sabe-se que toda Instituição escolar bem estruturada como prevê o Regimento Escolar, assegura o funcionamento de um todo entre os vários setores educacionais.

Compete ao coordenador e professor ante a divisão de trabalho conhecer, sua função, suas atribuições, seus direitos e seus deveres. Algo necessário a qualquer profissão; “não sendo diferente para as profissões específicas no âmbito escolar” LUCK(2002 Apud Grimm, Viviane 2009, p.38). É necessário estar por dentro de todo o modelo de funcionamento da estrutura escolar a fim de que se defina o melhor modelo de gestão e que se compreenda melhor a organização desse espaço. Deve-se definir de forma clara a função que cada profissional irá exercer.

A função primeira do coordenador pedagógico é planejar e acompanhar a execução de todo o processo didático pedagógico da instituição, tarefa de importância primordial e de inegável responsabilidade que encerra todas as possibilidades como também os limites da atuação desse profissional.

Outra função importante do coordenador pedagógico refere-se à formação continuada dos professores no espaço de trabalho, ou seja, por meio de estudos e interlocução com os mesmos.

Os Coordenadores executam uma grande variedade de tarefas, que podem ou não incluir funções administrativas. O coordenador deve ser cumpridor das funções de coordenação, consultor, líder do grupo e avaliador dentro dos domínios do desenvolvimento instrucional, curricular e pessoal. Os coordenadores devem possuir uma mistura sensata de técnicas gerenciais e habilidades de relações humanas. Liderança e habilidades de comunicação interpessoal parecem ser especialmente importantes para a coordenação de sucesso.

O coordenador deve possuir tais características, pois irão permitir-lhe trabalhar de forma harmoniosa com os demais, além de adquirir conhecimentos e habilidades suficientes para executar todas as funções de forma eficaz.

A direção e coordenação são funções típicas dos profissionais que respondem por uma área na escola tanto no âmbito administrativo quanto no âmbito pedagógico. Dirigir e coordenar são tarefas que canalizam o esforço coletivo das pessoas para os objetivos e metas estabelecidos. Tanto os pedagogos especialistas quanto os professores precisam estar aptos para dirigir e coordenar, em alguma instância de seu exercício profissional. (LIBÂNEO, 2004, p.215)

A coordenação é um aspecto da direção, significando a articulação e a convergência do esforço de cada integrante de um grupo visando a atingir os objetivos. Quem coordena tem a responsabilidade de integrar, reunir esforços, liderar, concatenar o trabalho de diversas pessoas. (LIBÂNEO, 2004, p.215)

Segundo Libâneo (2004, p. 221) a prática da coordenação pedagógica depende de fatores como: autoridade, responsabilidade, decisão, disciplina e iniciativa. Cada uma dessas atribuições possui significados que interligam uma a outra, sendo, portanto, um conjunto de elementos indispensáveis para o exercício da função do coordenador, conforme passamos a explicitar.

A autoridade é o exercício de um poder delegado a alguém para dirigir e coordenar as medidas tomadas coletivamente, implicando determinadas qualidades e conhecimento de suas funções. Responsabilidade é uma exigência inerente à autoridade. Mesmo no caso de procedimentos grupais de tomadas de decisões e descentralização das tarefas, a responsabilidade final é de quem coordena.

A decisão é a capacidade de selecionar, diante de várias alternativas, a medida mais adequada conforme as situações concretas. A disciplina implica compatibilizar a conduta individual com as normas, regulamentos, interesses da vida social e escolar, assumidas coletivamente. Enquanto que a iniciativa é a capacidade crítica e criadora de encontrar soluções aos problemas que se apresentam no desenvolvimento do processo de direção.

A função de coordenação pedagógica pode, então, ser sintetizada na seguinte formulação: planejar, coordenar, gerir, acompanhar e avaliar todas as atividades pedagógico-didáticas e curriculares da escola e da sala de aula, visando atingir níveis satisfatórios de qualidade cognitiva e operativa das aprendizagens dos alunos. (LIBÂNEO, 2004, p. 221):

- a) Coordenar e gerir a elaboração de diagnósticos, estudos e discussões para a elaboração do projeto pedagógico-curricular e de outros planos e projetos da escola.
- b) Assegurar a unidade de ação pedagógica da escola, propondo orientações e ações de desenvolvimento do currículo e do ensino, tendo em vista a aprendizagem dos alunos.
- c) Prestar assistência pedagógico-didática direta aos professores, através de observações de aulas, entrevistas, reuniões de trabalho e outros meios; especialmente em relação à elaboração e desenvolvimento dos planos de ensino.
- d) Cuidar dos aspectos organizacionais do ensino. Supervisão das atividades pedagógicas e curriculares de rotina, coordenação de reuniões pedagógicas, elaboração do horário escolar, organização de turmas de alunos e designação de professores, planejamento e coordenação do conselho de classe, organização e conservação de material didático e equipamentos e outras ações relacionadas ao ensino e a aprendizagem.
- e) Propor e coordenar atividades de formação continuada e de desenvolvimento profissional em conteúdos e metodologias e oportunidades de troca de experiências e cooperação entre os docentes.

Entretanto, apesar das atribuições estarem determinadas em lei ou projetos, a dificuldade de coordenação não é de caráter teórico e sim na prática diária. Os principais erros de coordenação estão na interpretação, que por sua vez podem causar um erro de execução, aumentando assim a amplitude do erro e a frustração no trabalho. Alguns coordenadores sentem dificuldades com a falta de clareza do que constitui o trabalho pedagógico e suas atribuições na função, o que

acaba levando-os a repetir modelos sem uma visão crítica de sua realidade histórica e social.

Nesse contexto, é essencial ao coordenador estar sempre buscando a atualização com um entendimento crítico e assim traçar novos caminhos para uma educação transformadora. O bom coordenador deve ter clareza de suas responsabilidades e atividades, na preocupação de atingir resultados positivos.

Conhecer o professor, sua formação básica e como ele se constrói ao longo da sua carreira profissional é fundamental para que se compreendam as práticas pedagógicas dentro das escolas. Entendemos que se tornar professor, “é um processo de longa duração, de novas aprendizagens e sem um fim determinado”(NOVOA, 1999, Apud Oliveira, 2009, p. 70).

### **3COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA E O PLANEJAMENTO ESCOLAR:** os desafios da prática

Inicia-se esse capítulo mapeando o planejamento da escola e o planejamento de ensino e seus desafios que favorecem a escola e o professor.

A escola é a instância de formação e informação sistematizada que se aprimorou no discurso falado e escrito das teorias de planejamento e sobre o ato de planejar. Na busca de um bom planejamento, há que se terem todos os setores educacionais igualmente muito bem planejados, a fim de tornarem-se referência para qualificar a escola.

Planejamento:

“É uma questão de respeito a si e ao grupo; ao não nos dedicarmos ao planejar; desvalorizamos nossa própria atividade. É também uma questão de ética, de responsabilidade por uma tarefa que assumimos e nos é delegada socialmente” VASCONCELLOS (2006, p.62).

O planejamento é chamado de engrenagem (TAKADA, Paula, 2009 Apud Müller 2011, p.38), e como toda boa engrenagem, deve estar trabalhando de forma harmoniosa ante as peças que a compõem, portanto, para ter-se uma boa educação devemos alinhar as peças dessa engrenagem, aqui descritas por três etapas; são elas: a elaboração, a execução e a avaliação.

Na primeira, a elaboração, é onde colocamos e inserimos as ideias que norteiam as ações; Na segunda, a execução; perpassamos todas as

metas/objetivos que queremos alcançar e a última, a avaliação, é onde analisamos a realidade existente. A escola na busca da eficiência deve trilhar esse caminho em seu planejamento, todavia, sabe-se das dificuldades enfrentadas pelo coordenador na tentativa de mostrar aos educadores a importância dessa engrenagem, por isso é essencial ao mesmo manter-se em constante organização e planejamento, a fim de ser tomado como referência e exemplo ademais que compõem o quadro escolar.

Para Placco e Souza (2006, p. 45) planejar implica, “Trabalhar com a diversidade de conhecimentos e práticas dos integrantes do grupo. Para os professores em formação há a valorização ou não do estudo, da reflexão, ou a obrigatoriedade de atender a exigências institucionais”.

Entretanto, de acordo com Vasconcelos (2000, Apud Müller, Antônio José, 2011, p. 38) “Há descrença na utilidade do planejamento”. Ele vem mostrar o que infelizmente em nosso cotidiano ainda é uma dura realidade; para alguns profissionais, o planejamento não é visto como algo necessário; em sua grande maioria esses mesmos docentes alegam não estarem conseguindo conciliar a rotina escolar com seus planejamentos, encarando a atividade como um duro “fardo” a ser carregado e por diversas vezes apontam mil e uma dificuldades para a elaboração do mesmo, mantendo-se no mau e velho hábito do improviso.

Embora já se saiba que o planejamento é fundamental para a organização da prática, ele é condição necessária para estabelecer ações e poder vislumbrar mudanças na realidade. Sabemos também que existem resistências quanto ao ato de planejar, uns alegam falta de tempo; outras preocupações com soluções imediatistas ou ainda não querem assumir responsabilidades. A falta de comprometimento também é um elemento que gera a resistência ao planejamento.

Planejar é assumir responsabilidades com o coletivo. Todos se tornam corresponsáveis pela realização das atividades planejadas. Para atingir o máximo de qualidade de ensino proposto, o planejamento se faz necessário e pode ser fator determinante para o sucesso ou insucesso dos alunos ou da instituição inteira. O coordenador deve respeitar princípios relevantes do planejamento e aplicá-lo com sabedoria, tanto em seus aspectos práticos diários como teórico.

A LDB N° 9.394/96 veio abrir possibilidade de elaboração do planejamento participativo nas Unidades Escolares. Os artigos 12, 13 e 14 evidenciam a obrigatoriedade da escola efetuar sua Proposta Pedagógica - (Projeto

Político Pedagógico / PPP).A partir desta Lei o PPP passou a ser um instrumento legal na escola, elaborado e produzido coletivamente.

O corpo docente do Anexo à Escola Domingos Bouéres, junto com o corpo docente do polo Domingos Bouéres, elaboram o PPP no início das aulas, onde as metas e ações a serem trabalhadas são amplamente debatidas;idem no que tange o planejamento de ensino. No decorrer do ano letivo, algumas ações são executadas; e como anteriormente supracitado, alguns profissionais acabam por acomodar-se.

O que se observou durante o transcorrer do ano foi “um” certo plágio “inocente” de alguns profissionais para com seus colegas, muitas vezes motivados pela falta de recursos financeiros e didáticos. Viu-se também que a Coordenadora amparada pela sua Gestora,colocara em prática algumas das ações e metas planejadas, contudo, nem todo o planejamento foi seguido, retratando de forma bem explícita um dos desafios enfrentados pelo Coordenador Pedagógico em seu dia a dia escolar.

### **3.1 Os tipos de planejamento**

O Profissional, as instituições - em especial a Instituição Educacional - na busca por traçar caminhos viáveis para obter êxito no que pretendem alcançar, elaboram planejamentos. As ações estão dispostas na sua concepção e na forma de como se dá esse plano. Sabemos dessa necessidade, mas, ainda há resistência por parte de alguns no ambiente escolar em não planejar-se, atendo-se ao mero improvisado. A seguir apresentam-se alguns modelos de planejamento e seus significados, de acordo com VASCONCELLOS (2006.p. 53-54):

Planejamento Institucional: é a integração entre planejamento e execução em todos os níveis. A escola é a instância de formação e informação sistematizada que se aprimorou no discurso falado e escrita das teorias de planejamento e sobre o ato de planejar. Para ter-se um bom planejamento, todos os setores da instituição educacional devem ser planejados para servir de referência para qualificar a escola.

Planejamento do Sistema de Educação – É o de maior abrangência, correspondendo ao que é feito em instância nacional, estadual ou municipal. Incorpora e reflete as grandes políticas educacionais. Enfrenta os problemas de atendimento à demanda, alocação e gerenciamento de recursos entre outros.

Planejamento da Escola- Trata-se do Projeto Político Pedagógico. É o plano integral da instituição e compõe-se de Marco Referencial, Diagnóstico, e Programação; e envolve as dimensões Pedagógica, Comunitária e Administrativa de escola.

Planejamento Escolar – Se define como sendo o caminho que se deve seguir na busca de objetivos propostos antecipadamente. Esses objetivos podem ser de ordem pedagógica ou administrativa, mas sempre na expectativa de melhorias do que já se está fazendo, ou na programação de algo totalmente novo.

Planejamento de Ensino Aprendizagem – É o planejamento mais próximo do professor e da sala de aula, ligado especificamente ao aspecto didático, podendo ser dividido em Projeto /Plano de curso e Plano de AULA.

O Plano de Aula é um detalhamento do plano de ensino, esse detalhamento da aula é fundamental para obtermos uma qualidade no mesmo, portanto tal plano torna-se indispensável para um professor na escola.

O coordenador do Anexo à Escola Domingos Bouéres, acompanha a elaboração do plano do professor; plano este que muitas das vezes não é elaborado no ambiente escolar - em sua grande maioria por mera falta de compromisso do docente - obrigando assim o Coordenador a assumir o papel de “cobrador”, visando à execução do planejamento e mantendo-se sempre atendo à desenvoltura do docente quanto à execução do plano perante a sala de aula para com os alunos.

Todas as escolas têm objetivos, funções e metas a serem atingidas, e para alcançar esses objetivos, um plano ou programa é elaborado. Na elaboração deste plano devem ser tomadas e aprovadas pela maioria para então serem transportadas a um objetivo geral e específico. O planejamento precisa ser democrático e coerente, em que a possibilidade de acerto deve ser sempre a intensão maior.

É importante frisar mais uma vez que: A falta de comprometimento é um elemento que gera a resistência ao Planejamento. Planejar é assumir responsabilidade com o coletivo. Todos se tornam corresponsáveis pela realização das atividades planejadas e desejadas para o ambiente de trabalho; por exemplo: má distribuição e uso do tempo, desentendimentos e confusões, baixa eficácia, obstrução à expansão do aperfeiçoamento do trabalho.

#### **4REFLEXÕES SOBRE A PRÁTICA E AS AÇÕES DO COORDENADOR PEDAGÓGICO: os dados da pesquisa**

Primeiramente e de um modo genérico, digo que o Coordenador Pedagógico é todo ser humano envolvido em sua prática histórica transformadora, situando-se no conjunto dos conhecimentos pedagógicos e esclarecendo seu papel na formação profissional no exercício educacional. LUCKESI (1991 Apud,Silveira, 2009, p.38).

Tomando por base o professor, que na fase inicial de cada aula propõe e examina com seus alunos os objetivos, conteúdos e atividades que serão desenvolvidas, preparando-os para o estudo da disciplina; iniciei minha pesquisa com o delineamento dos temas, indicando objetivos a serem alcançados no processo de assimilação consciente de conhecimentos e habilidades.

O objetivo do trabalho é compreender o papel do coordenador pedagógico enquanto articulador junto ao Planejamento de Ensino dos Professores, no Anexo à Escola Domingos Bouéres, no município de Bequimão/MA. Compreendemos, portanto, que somos todos educadores e educandos ao mesmo tempo, e foi com essa objetividade que as atividades foram divididas nas seguintes etapas: apreciação de textos teóricos, Placco (2012), Libâneo (2004), Vasconcellos (2004), dentre outros; discussões sobre a função do coordenador; suas ações e práticas; atividades reflexivas e avaliações, conforme passo a descrever de forma mais detalhada.

Passo, portanto a descrever a forma como organizei alguns momentos de observação dos professores e coordenadores, com a finalidade de melhor compreender o trabalho por eles desenvolvido. Reuni-me três (3) vezes no período de 15/07/12 a 19/08/2016 com os Professores, Gestor e Coordenador do Anexo à Escola Domingos Bouéres, apresentando-lhes o plano traçado; explicando-lhes a meta a ser alcançada em parceria com os mesmos.

Durante a reunião, alguns professores falaram sobre a importância do tema exposto. Alguns (07) aproveitaram o encontro para ressaltar sobre a oportunidade que lhes estava sendo dada; outros vislumbraram o trabalho como uma chance de aperfeiçoar-se mais na função, lembrando-me que tal função às vezes é bastante árdua; aliás, árdua como qualquer outra função que demanda grandes responsabilidades.

Antes da apresentação do texto, foi aplicada ao grupo uma dinâmica de interação. A dinâmica consistia em cada um dos participantes apontarem uma qualidade de si próprio por escrito; logo em seguida deu-se a leitura de tais características; na sequência foi debatida a importância de cada um no ambiente escolar. Assim que findou o debate, distribuí entre o grupo o texto “Papel do Coordenador” de Placco e Libâneo; opinamos e argumentamos cada parágrafo; houve dúvidas em relação à função do gestor e do coordenador.

Enquanto esclarecíamos essas dúvidas, um caso me chamou atenção: Um professor que já exercera a função de coordenador antes relatou durante o debate que depois das informações expostas, percebera que ele enquanto Coordenador o fazia, porém, segundo palavras dele, fazia erroneamente, pois não tivera nenhuma formação. O mesmo nos conta que além das suas atribuições como coordenador também realizava outras que não lhe competiam e que por diversas vezes até deixava de lado suas atribuições como coordenador em razão das outras atividades. Ao fim da história o professor se fez perceber que durante a sua coordenação, o pedagógico havia ficado muito a desejar.

Ainda durante o debate, a coordenadora do Anexo à Escola Domingos Bouéres, nos disse que devido a sua pouca experiência, sentia-se como um “peixe fora d’água”, ainda mais por se tratar do seu primeiro ano na função; todavia, a mesma disse que ao discutirmos o texto apresentado, percebera que algumas de suas ações estavam no caminho certo; indicou-nos também já ter conhecimento do PPP da Escola Polo do anexo e que logo no primeiro bimestre sentiu certa dificuldade em colocar em prática o planejamento, mas que com um pequeno suporte da gestora e com os devidos esclarecimentos viu o trabalho pedagógico iniciar,

Cinco (05) professores destacaram o coordenador como aliado seus na resolução de problemas relacionados ao seu trabalho, esses, demonstraram que uma boa escola e um bom trabalho funcionam muito melhor em meio a um ambiente de coletividade. Estes mesmos professores a partir daí, comprometeram-se a trabalhar em sincronia com o gestor e o coordenador.

#### 4.1 O campo de pesquisa

O Anexo à Escola Domingos Bouéres, funciona no prédio da escola Aniceto Cantanhede, da rede estadual, situado na Rua Santos Dumont S/N, Centro de Bequimão, Maranhão. A Escola C.E. Aniceto Cantanhede foi fundada em 1978 com o nome de Instituto Maranhense de Tecnologia Educacional, à época oferecia a didática através do sistema de televisão e uma orientadora por turma.

No início, funcionava com apenas duas turmas de 5ª série, tinha como professores as Sr<sup>as</sup>. Isa Maria das Mercês Melo Gonçalves e Rosa Maria Silva e como diretora a Sr.<sup>a</sup> Maria Domingas Castro Sousa, que permaneceu no cargo até Abril de 1987. Atualmente a escola está sobre a gestão da Prof.<sup>a</sup> Gisele de Fátima Viegas Veloso.

A partir do ano 2000, o sistema de ensino passou a ser por disciplina, mas somente em 2008 foi implantado o ensino médio, funcionando como Anexo ao Centro de Ensino Manoel Beckman. Atualmente a escola possui uma clientela de 258 alunos matriculados no ensino médio, funcionando em turno vespertino e distribuídos da seguinte forma: 123 alunos no 1º ano (três turmas), 81 alunos no 2º ano (duas turmas) e 54 alunos no 3º ano (duas turmas).

A estrutura física da escola é composta por: 01(uma) diretoria, 01(uma) sala de professores, 08(oito) de aula, 01(uma) biblioteca, 01(um) laboratório de informática, 01(uma) cantina. 01(um) almoxarifado, 01(um) banheiro para funcionários, 03(três) banheiros femininos e 03(três) banheiros masculinos para alunos.

Embora a referida escola tenha uma boa estrutura e seja muito ampla, não possui espaço interno para os alunos interagirem nos momentos de intervalo.

O quadro de funcionários é formado por 01(uma) Gestora geral; 18 (dezoito) Professores; 01(um) Agente Administrativo; 03 (três) AOSD; 02(dois) vigias e 04(quatro) vigilantes (terceirizados).

Na dimensão pedagógica, a escola não possui Proposta Pedagógica, Projeto Político Pedagógico (PPP); o planejamento é feito bimestralmente. A escola é vinculada ao sistema de ensino público estadual, reconhecida e autorizada. O processo de admissão dos funcionários se dá através de concurso e a carência é suprida com contrato temporário.

#### **4.2 Os sujeitos da pesquisa e a organização do trabalho**

Dos onze participantes envolvidos na atividade, nove (09) são professores. Estes foram divididos em dois grupos. O primeiro grupo apresentou seu plano de sala de aula, contudo, ao fim da atividade, sua execução não saiu como o objetivo previa. Houve a interferência do coordenador, entretanto, em sua interferência não pude notar persistência. Notou-se certa imaturidade quando do desempenho de suas funções como coordenador; em relação aos professores, sobressaltaram algumas sugestões didáticas, onde foi visto que nem todos tem a mesma metodologia de trabalho.

O segundo grupo, organizou um miniprojeto detalhado e claro quanto à meta a ser alcançada. Os professores do primeiro grupo fizeram-se presente no papel de alunos. O coordenador esteve presente na organização com os alunos (professores do grupo 01), com seus temas seguindo a ordem de apresentação do projeto; o material didático manteve-se exposto para que todos os demais acompanhassem a execução. O coordenador esteve sempre interagindo com os professores, alunos e os demais, resolvendo alguns imprevistos.

Percebeu-se pelo segundo grupo que: quando há um planejamento com engajamento as coisas saem bem, e todos tendem a sair ganhando, demonstrando mais uma vez o quão importante é a presença e participação do coordenador no ambiente escolar, e que este deve também estar sempre atento às atualidades dentro da educação como um todo.

#### **4.3 O que dizem os professores e gestor sobre a prática e o fazer do coordenador pedagógico.**

Sabe-se que a educação é um terreno para onde convergem os olhares da sociedade, também é sabido que nem tudo transcorre bem no ambiente escolar. As reflexões que aqui farei estão baseadas nos depoimentos feitos pelos professores, Gestor e Coordenador do Anexo à Escola Domingos Bouéres. Quando se fala em práticas e ações, espera-se que todos tenham conhecimentos e habilidades para desenvolvê-lo.

Entretanto, todos os envolvidos estavam sempre atentos no que estava cabível a eles no ambiente escolar. Para eles o coordenador é fundamental como

elo, entre eles e família para construir diferentes projetos no ambiente escolar e práticas educativas ricas e geradoras de aprendizagem para todos, em especial o grupo alvo (alunos), que depende de um plano coletivo e claro nas suas ações.

Destaca-se que o foco dos depoimentos, é a prática e as ações dos profissionais do Anexo à Escola Domingos Bouéres, cada um com sua estratégia de trabalho e seu saber específico. Nesse sentido, é que se faz a exposição das considerações feitas com base nas perguntas do questionário, seguida das análises das respostas.

**Questão 1. *As metas traçadas no planejamento são incoerentes, como deve agir o coordenador e gestor no esclarecimento aos professores?***

Gestor e Coordenador- declararam que conversar em reuniões com os professores, esclarecendo qual o objetivo do plano formando ideias juntos para elaborar as metas, a fim de encontrar soluções viáveis e eficientes sempre pensando o sucesso do educando. Elas se referem que são momentos em que se procura encontrar soluções, estratégias e planos alternativos que ajudem o professor a superar possíveis dificuldades e a melhorar a sua prática pedagógica, onde destacaram o planejamento participativo. Sobre planejamento, Dalmás(1994,p.12) diz:

[...] é um processo em que as pessoas realmente participam porque a elas são entregues não só as decisões específicas, mas os próprios rumos que se deve imprimir a escola. Os diversos saberes são valorizados, cada pessoa se sente construtora-e realmente o é- de um todo que vai fazendo sentido à medida que a reflexão atinge a prática e esta vai se esclarecendo a compreensão, e à medida que os resultados práticos são alcançados em determinado rumo.

**Questão 2. *Quais os principais problemas enfrentados pelo coordenador pedagógico na escola?***

Coordenador- A participação da família na escola. A família é muito ausente em tudo o que acontece na escola, principalmente no acompanhamento da aprendizagem do seu filho e isso se torna um grande problema.

Gestor- Concordo com a coordenadora, muitos pais simplesmente tem a preocupação em matricular seus filhos, mas esquecem de que a escola não trabalha só, precisa do apoio, como diz a LDB, exigência que se centram nas relações entre

escola, os pais ou responsáveis, criando processo de integração da sociedade com a escola.

**Questão 3. Qual é o papel do coordenador pedagógico nas dependências de uma escola?**

Coordenador- O corresponsável pelos resultados das aprendizagens dos alunos, tendo como desafios a implementação de ações com intencionalidade formativa voltadas para a qualificação constante e permanente dos professores, o que implica na legitimação do coordenador como formador. Consequentemente é sua responsabilidade a viabilização de mudanças na sala de aula e na dinâmica da escola, o que conduz a um impacto bem mais produtivo e significativo do processo educativo.

**Questão 4. Como compreendemos, vemos, sentimos o mundo atual na educação?**

Gestor- Com tantas reformas e transformações que muitas vezes não compreendemos, torna um tanto difícil corresponder às expectativas. Atualmente muitas destas mudanças trazem grandes dificuldades tanto para os educadores como educando.

Coordenador- A educação brasileira, que em outros contextos históricos era muito mais precário, hoje apresenta avanços significativos no que diz respeito a fatores como infraestrutura, formação de professores, material didático, inovações tecnológicas, entre outros aspectos que deveriam favorecer a aprendizagem, mas, apesar dos investimentos e incentivos, os dados de aprendizagem obtidos através de avaliações como: SAEB, PAECE, ENEM entre outros, apontam resultados que não conduzem com a realidade que esperamos.

Resumindo para educação mudar tem que haver grandes mudanças, como a valorização do professor. O ensino ofertado em nossas escolas públicas não tem conseguido dar conta dos aspectos mais básicos e primordiais da aprendizagem como aquisição de leitura e escrita.

Nesse ponto destaca-se também a fala dos professores (quatro professores).

Prof. 1- *A educação precisa melhorar, hoje em dia vejo que cada dia mais a educação está perdendo seu valor.*

Prof. 2- *Em crise, com falta de valorização e incentivo, com a desigualdade social, a impunidade, a desestruturação das famílias e ausência do acompanhamento dos pais na escola, nessa situação os passos para essa melhoria estão lento.*

Prof. 3- *O cenário da educação encontra-se marcado pela falta de compromisso, onde muitos estão no ramo somente pelo dinheiro.*

Prof. 4- *É sábio relatar que somos frutos dos resultados das influências sociais. Então logicamente nossa visão educacional é moldada por isso, portanto compreende-se o mundo atual com uma educação de má qualidade cheia de lacunas e que a mesma necessita de mudanças.*

**Questão 5. O coordenador atua como mediador e assessor no planejamento?**

Coordenador- Sim, pois ter projeto e planejamento nas instituições escolares significa ter eixo condutor, orientação para atingir metas e empreender ações.

Gestor- A relação acaba sendo igual, pois um depende do outro, podemos dizer que a motivação é como um eixo movedor da ação, quando bem colocada e planejada dá ênfase a um bom rendimento, compreensão, determinação nas atitudes e coerência, para que o resultado desse produto seja como bons rendimentos e aprendizado. Todo trabalho deve ser satisfatório para cada pessoa, porque só assim haverá um bom resultado e eficiência.

Prof. 1- *Era para atuar, mas no Anexo à Escola Domingos Bouéres, não atua em nada.*

Prof. 2- *Sim! Como faz parte da formação educacional do cidadão não pode ficar fora.*

Prof.3- *Sim! Ele que nos orienta e nos instrui.*

Prof. 4- *Devo ressaltar que, esse é seu papel primordial organizar o produto da reflexão dos professores, do planejamento, dos planos de ensino, da avaliação da prática, arrumar as rotinas pedagógicas de acordo com os desejos e as necessidades de todos; ligar e interligar pessoas, ampliando os ambientes de aprendizagem.*

Nos relatos acima podemos observar as funções do coordenador como articulador, formador e transformador como afirma ALMEIDA, PLACCO (2009, p.39).

---Como articulador, seu principal papel é oferecer condições para que os professores trabalhem coletivamente as propostas curriculares, em função de sua realidade, o que não é fácil, mas possível;

---Como formador, compete-lhe oferecer condições ao professor para que se aprofunde em sua área específica e trabalhe bem com ela;

---como transformador, cabe-lhe o compromisso com o questionamento, ou seja, ajudar o professor a ser reflexivo e crítico em sua prática.

### ***Como estabelecer regras e limites numa administração?***

Gestor- toda administração existe um documento chamado Estatuto, onde estabelece normas do estabelecimento para o seu determinado funcionamento, sendo assim cada gestor deve colocar para os seus funcionários, colocando que só pode dar certo, ter um perfeito funcionamento, se todos os envolvidos tiverem o mesmo objetivo.

Coordenador- Primeiro tem que se fazer o planejamento, seu plano de trabalho e nele citar regras que deve ter em um estabelecimento. Pois em qualquer administração deve sempre agir com a finalidade de atingir o bem comum.

### ***Questão 6. Professor, quais são os principais problemas e as maiores necessidades no seu trabalho no dia a dia?***

Prof. 1- *Acompanhamento pedagógico; a falta da família na escola; recursos pedagógicos e etc.*

Prof. 2- *A ausência de disciplina familiar; como professor de educação física, uma área para atividade prática com os alunos; falta de participação e acompanhamento dos pais na escola; falta de estrutura física do prédio escolar.*

Prof. 3- *Um dos maiores problemas é de ensinar quem veio destinado a não quer aprender.*

Prof. 4- *Os principais desafios de exercer a docência é saber lidar com discentes que vem de diferentes modelos de família, falta de materiais didáticos, dificuldade de aprendizagem, cabe destacar a indisciplina em sala de aula que a cada dia há um crescimento preocupante.*

O que mostra que há um leque de causas que contribuem para a má educação e rendimento de aprendizagem dos alunos, fator esse conhecido como família ausente e mal estruturada, o eixo principal é o trabalho em parceria entre família e escola, é o que se percebe como desejados professores. Bruno(2004, p.14 APUD PLACCO 2012, p.78) afirma que:

[...] Uma das dificuldades do trabalho coletivo está no confronto de expectativas dos sujeitos envolvidos. Dificuldade que precisa de condições especiais para ser superada. Uma dessas condições está na compreensão de que uma visão comum sobre a escola, um eixo aglutinador dos seus sujeitos só podem ser construídos a partir das visões particulares, das expectativas de cada um sobre a escola que se pretende organizar.

**Questão 7. Qual é a relação que existe entre motivação e rendimento numa gestão?**

Gestor- A relação acaba sendo igual, pois um depende do outro, podemos dizer que a motivação é como um eixo movedor da ação, quando bem colocado e planejado da ênfase a um bom rendimento, compreensão, determinação nas atitudes coerência, para que o resultado desse produto seja como bons rendimentos e aprendizados. Todo trabalho deve ser satisfatório para cada pessoa, porque só assim haverá um bom resultado e eficiência.

Coordenador- Se você motiva o seu funcionário ou alguém sabe qualquer ato que essa pessoa venha realizar seu desempenho acaba sendo sempre melhor. Diante das necessidades ao desempenho profissional das pessoas a fim de colaborarem com o crescimento e aprimoramento, a fim de criar um clima confortável para gestor e colaborador negociarem padrões de desempenho, identificando dois aspectos que precisam ser melhorados parte da motivação como se sente, se estiver desmotivada logicamente o resultado não será o mesmo.

Prof. 1- *Ambos depende um do outro, neste caso este Anexo à Escola Domingos Bouéres não há motivação e nem rendimento por parte de gestão, seja ela direção, ou secretaria de educação.*

Prof. 2- *Ambos se preocupam com um bom resultado, mas, porém, às vezes esquecem-se da qualidade.*

Prof. 3- *Ser reconhecido e valorizado.*

Prof. 4- *Uma boa coordenadora deve levar como princípio norteador a motivação para que aja rendimento na sua gestão, portanto as duas andam de mãos*

*dadas, pois não há rendimento se não houver motivação. Segundo BERGAMINI, (1997, p.55), “A motivação humana é constante, infinita, flutuante e complexa”.*

Dessa forma, deve-se ter ciência que motivar o docente faz toda diferença, pois, o mesmo irá trabalhar com mais prazer e satisfação e dará como retorno, bons frutos sem seus trabalhos desenvolvidos.

Com base nos depoimentos registrados e os outros observados, pude confirmar as hipóteses iniciais deste trabalho, referente às ações e práticas do coordenador. Como apresenta BERGAMINI, citado pelo professor, todos os profissionais em qualquer área, mas em especial na educação deve estar sempre pronto para motivar sua clientela, (alunos, professores e pais) nas atividades internas e externas para uma mediação de conhecimentos nas ações que desejam desenvolver.

Placco e Souza (2006, p. 58), nos diz que, “Cada vez mais, de suas maneiras de aprender, saber e fazer, tornando-se capaz de exercer seu papel de maneira mais autônoma e consciente e, quem sabe, transformadora”.

As autoras vêm nos dizer que o coordenador deve se reconhecer como um profissional de suma importância na formação pedagógica dos professores, tendo um bom relacionamento e disponibilidade para um bom desempenho no seu trabalho.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O Coordenador pedagógico constitui-se uma peça fundamental na organização das práticas e ações educacionais, considerando que o papel do coordenador pedagógico é baseado por um processo de reflexão acerca das diversas situações que envolvem o processo educativo, a vida cotidiana da escola e a sociedade como um todo. Não existem receitas prontas de como o coordenador pedagógico deve proceder diante de situações que surgem no seu cotidiano, cabe a esse profissional, conhecer profundamente sua realidade e de todos que estão ao seu redor.

Cabe a esse profissional assumir alguns papéis, fundamentalmente o de articulador da construção de práticas pedagógicas voltadas para o sujeito, promovendo situações de ensino e aprendizagem adequadas e criando condições

favoráveis para o pensar, o refletir e o diálogo com gestor e professor, assim os professores e gestor apresentaram em suas respostas no estudo de texto e no questionário.

Diante do presenciado nos encontros e no questionário o coordenador é atuante para uns e para outros não, percebendo pela falta de experiência ainda assim colocava em prática seu papel, como demonstra o relato já citado. A mesma coloca os desafios encontrados na elaboração de planejamento, ou seja, nas interferências junto ao professor na sua execução.

Ao longo do processo de estudo e pesquisa e construção da redação final pude perceber variados detalhes que nos ajudaram a compreender o papel do coordenador pedagógico.

Inicialmente percebi a importância de se conhecer as ações desse profissional no ambiente escolar, para que possa existir trabalho colaborativo, de qualidade e para que tanto professores quanto alunos tenham êxito.

Para tanto passamos a debater o conceito de coordenador pedagógico e percebemos que sempre esteve no meio de uma gestão conturbada passando por diversas funções, para poder se firmar até hoje, sendo que o coordenador do Anexo à Escola Domingos Bouéres, ainda precisa de bastante estudo e experiência para ter sucesso nas suas ações.

Sabendo que o coordenador pedagógico vive em função de uma dicotomia do procedimento administrativo e sempre procurando estar ao lado da comunidade escolar, tentando isolar a função de um simples funcionário, pronto para consolidar uma gestão democrática solidária e ser orientador das normatizações.

Não há como deixar a história da educação passar sem que tenha feito parte dela. O coordenador pedagógico deve estar à frente das ações de cidadania, em busca de uma qualidade para a escola, enquanto agência responsável pela formação dos cidadãos, desenvolvendo suas habilidades e competências para transformar a sociedade e proporcionar uma hegemonia a uma sociedade mais justa e solidária.

Ao término do encontro de estudos e pesquisa, pudemos fazer algumas considerações. Primeiramente, é possível afirmar que trabalhar com projetos é fascinante e surpreendente; fascinante pela capacidade de envolver até os alunos mais displicentes; surpreendente por trazer com ele o inesperado.

Nos relatos dos professores e gestor, pude perceber que a aprendizagem foi redimensionada e teve significado para eles. Durante todo o período de prática, era evidente a alegria e o desejo de descobrir novas possibilidades, o prazer de pesquisar e fazer várias descobertas.

Portanto, no encontro de estudo com apresentação de projetos proporcionou aos professores e coordenador, o que realmente é importante aprender e dar sentido, rompendo assim com as amarras do ensino tradicional, o que é de extrema importância para aqueles que realmente desejam uma mudança na educação.

Durante a realização, não somente os professores tiveram oportunidade de construir e ressignificarem os seus conhecimentos, mas também todos os presentes. O resultado satisfatório que obtive atribuir algumas parcerias que procurei construir durante este período. É essencial estabelecer uma parceria com a instituição, procurar criar vínculos com os demais funcionários, ter interesse pela sua história e trabalho.

Assim, o coordenador pedagógico é o profissional que sempre está presente, cumprindo seu papel social e profissional.

## REFERÊNCIAS

BAUER, Martin W.; GASKEL, George. A Construção do Corpus: um princípio para a coleta de dados qualitativos. In: **Pesquisa qualitativa com texto, Imagem e Som: um manual prático**. 3ª ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2004, pp. 39-63.

BRASIL. **Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais da educação Básica/ Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Diretoria de Currículos e Educação Integral**. Brasília, 2013. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/docman/julho-2013-pdf/13677-diretrizes-educacao-basica-2013-pdf/file>>. Acesso em 30 de nov. 2016.

DALMÁS, Ângelo. **Planejamento Participativo na escola: Elaboração, Acompanhamento e Avaliação**. Petrópolis: Ed. Vozes, 1994.

FERREIRA, Eliza Bartolozzi. Realidade escolar e trabalho Pedagógico. CEAD/UFPE. In: **Sala 2, Realidade escolar e trabalho Pedagógico CEAD/UFPE**. Disponível em: [http://coordenacaoescolagestores.mec.gov.br/uft/file.php/1/coord\\_ped/sala\\_2/pdf/sala\\_2\\_Realidade\\_Escolar\\_e\\_Trabalho\\_Pedagogico.pdf](http://coordenacaoescolagestores.mec.gov.br/uft/file.php/1/coord_ped/sala_2/pdf/sala_2_Realidade_Escolar_e_Trabalho_Pedagogico.pdf). Acesso em 23 de nov. 2016.

GRIMM, Viviane. Administração escolar, supervisão e orientação. Itajaí, Grupo Uniasselvi, 2009.

GRINSPUN, Mírian P. S. Zippin. **Do cotidiano do orientador educacional relação teoria e prática Relatório de Pesquisa**. Rio de Janeiro. IESA/FGV, INEP/MEC, 1988.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática**. 3ª ed. Goiânia. Editora Alternativa, 2001.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática**. 5ª ed. revista e ampliada. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

LOURENÇO, L. M. S. **Funções do coordenador pedagógico na Guanabara: escolas oficiais do 1º Grau (1ª a 4ª série)**. Dissertação de mestrado. Rio de Janeiro: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 1974.

LUCK, Heloisa. **Ação integrada: Administração, Supervisão e Orientação Educacional**. 19ed. Petrópolis, Vozes, 2002.

MÜLLER, Antônio José. **Supervisão escolar/ Antônio José Müller**. Indaial Uniasselvi, 2011. 148p.il.

PLACCO, Vera M. N. S.; ALMEIDA, Laurinda R. (org.). **O coordenador pedagógico e o espaço da mudança**. São Paulo: Loyola, 2001.

PLACCO, Vera M. N. S.; ALMEIDA, L. R. **O coordenador pedagógico e o espaço de mudança**. São Paulo: Loyola, 2009.

PLACCO, V. M. N.S.; ALMEIDA, L. R. **O coordenador pedagógico e o atendimento à diversidade**. 2ª ed. São Paulo: Edições Loyola, 2012.

PLACCO, V. M. N.S.; ALMEIDA, L. R. **O coordenador pedagógico e o atendimento à diversidade**. 9ª ed. São Paulo: Edições Loyola, 2012.

PLACCO, V. M. S. N.; SOUZA, Vera Lúcia T. **Aprendizagem do adulto professor**. São Paulo, Loyola, 2006.

SENS, Aracy Santos. Planejamento Institucional/ Aracy Santos Sens (e) Rita de Cássia Santos Vanin. Grupo Uniasselvi, 2009.x: 88p.:il.

SILVA, Maria Aparecida de Oliveira; **Administração Escolar / Maria Aparecida de Oliveira Silva**. Centro Universitário Leonardo Da Vinci. – Indaial: Grupo Uniasselvi, 2009. X; 73 p.: IL.

SILVEIRA, Regina B. L.; CASLESTRE, S. Sat-Anna. **Didática e metodologia aplicada ao ensino fundamental e médio**. UVA- Universidade Estadual Vale do Acaraú, Fortaleza: CE, 1999.

VASCONCELLOS, Celso dos S. **Resgate do professor como sujeito de transformação**. São Paulo, Libertad, 2001.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Planejamento; Plano de Ensino-Aprendizagem e Projeto Educativo**. São Paulo: Libertad, 2006.

VASCONCELLOS, C.S. Planejamento: **Projeto de ensino aprendizagem e projeto educativo**. 15ª ed. São Paulo: Libertad, 2006.

VASCONCELLOS, C.S. **O Professor Coordenador Pedagógico como Mediador do Processo de Construção do Quadro de Saberes Necessários, 2011**. Disponível em: [http://www.celsovasconcellos.com.br/index\\_arquivos/Page4256.htm](http://www.celsovasconcellos.com.br/index_arquivos/Page4256.htm). Acesso em: 23 de nov. 2016.

VASCONCELOS, Celso dos S. Planejamento: Projeto de Ensino-aprendizagem e Projeto Político- Pedagógico. 7ed. São Paulo: Libertad, 2009.

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

**APÊNDICE**

**QUESTIONÁRIO**

**1 - As metas traçadas no planejamento são incoerentes, como deve agir o coordenador e gestor no esclarecimento aos professores?**

---

---

**2 - Os principais problemas enfrentados pelo coordenador pedagógico na referida escola?**

---

---

**3 - Qual é o papel do coordenador pedagógico nas dependências de uma escola?**

---

---

**4 - Como compreendemos, vemos, sentimos o mundo atual na educação?**

---

---

**5 - O coordenador atua como mediador e assessor no planejamento?**

---

---

**6 - Como estabelecer regras e limites numa administração?**

---

---

**7 - Professor, quais são os principais problemas e as maiores necessidades no seu trabalho no dia a dia?**

---

---

**8 - Qual é a relação que existe entre motivação e rendimento numa gestão?**

---

---