



Universidade De Brasília  
Centro de Estudos Avançados Multidisciplinares  
Centro de Formação Continuada de Professores  
Escola de Aperfeiçoamento de Profissionais da Educação  
Curso de Especialização em Gestão Escolar

**SCHIRLEY CRISTIANE DOS SANTOS OLIVEIRA ROCHA**

**Política de Gestão Pedagógica:  
papel do coordenador pedagógico na construção do trabalho coletivo**

Brasília, DF  
Julho, 2014

SCHIRLEY CRISTIANE DOS SANTOS OLIVEIRA ROCHA

Política de Gestão Pedagógica:  
papel do coordenador pedagógico na construção do trabalho coletivo

Monografia apresentada para a banca examinadora do Curso de Especialização em Gestão Escolar como exigência parcial para a obtenção do grau de Especialista em Gestão Escolar.

Orientadora: Profa. Dra. Otília Maria Alves da Nóbrega Alberto Dantas  
Tutor-orientador: Prof. Me. Marcos Alberto Dantas.

Brasília, DF  
Julho, 2014

R672p      Rocha, Schirley Cristiane dos Santos Oliveira  
                 Política de gestão pedagógica: papel do coordenador  
                 pedagógico na construção do trabalho coletivo / Schirley Cristiane dos  
                 Santos Oliveira Rocha. -- Brasília, 2014.  
                 51f.

                 Monografia (Especialista em Gestão Escolar) - Universidade  
                 de Brasília, Centro de Estudos Avançados Multidisciplinares,  
                 Curso de Especialização em Coordenação Pedagógica, 2014.

                 Orientadora: Profa. Dra. Otília Maria Alves da Nóbrega Alberto  
                 Dantas

                 Tutor-orientador: Prof. Me. Marcos Alberto Dantas

                 Bibliografia

                 1. Coordenador pedagógico. 2. Planejamento. 3. Trabalho  
                 Coletivo. I. Rocha, Schirley Cristiane dos Santos Oliveira. II.  
                 Universidade de Brasília. Curso de Especialização em  
                 Coordenação Pedagógica. Especialização em Gestão Escolar. III.  
                 Título.

CDU 371

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

**Schirley Cristiane dos Santos Oliveira Rocha**

**POLÍTICA DE GESTÃO PEDAGÓGICA:  
papel do coordenador pedagógico na construção do trabalho coletivo**

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

---

Profa. Dra. Otília Maria Alves da  
Nóbrega Alberto Dantas – UnB/FE/MTC

(Professora-orientadora)

---

Prof. Me. Marcos Alberto Dantas  
– UnB/FACE/ADM

(Tutor-orientador)

---

Profa. Dra. Liliane Campos Machado – UnB/FE/MTC  
(Examinador externo)

Brasília-DF, Julho de 2014.

*A profissional que busco ser a cada dia, empenhando e dedicando-se para fazer o melhor pela carreira que acredito ser capaz de transformar, capacitar e inserir. Não medindo esforços para está sempre em busca de desafios que possam acrescentar a minha vida experiência e motivação. Depois de cinco anos de espera por está oportunidade aqui estou eu concluindo mais uma etapa na minha formação.*

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu Deus que é fiel comigo sempre amparando e suprimindo meus desejos. Abençoando minha família e meu trabalho.

A Secretaria de Educação do Distrito Federal que investe na formação de forma contínua, proporcionando a todos os seus profissionais estudo e formação gratuita. Minha graduação foi por esta secretaria bem como a especialização. Tenho certeza que neste momento não poderia custear tal formação. Meus sinceros agradecimentos!

A minha família que aos poucos vem compreendendo a minha paixão pelo trabalho. Com isso tem proporcionado que eu possa estudar um pouquinho mais e hoje venha concluir mais uma etapa na minha carreira profissional.

*“Elevo os meus olhos para os montes: de onde me virá o socorro”?*

*O meu socorro vem do senhor que fez o céu e a terra. “Ele não permitirá que os meus pés vacilem; não dormitará aquele que me guarda.”*

*(Salmos 121)*

## RESUMO

Este trabalho tem o objetivo de refletir sobre a importância do coordenador pedagógico na construção e direcionamento no trabalho pedagógico coletivo da escola. Bem como destacar a relevância do papel do coordenador pedagógico no planejamento escolar como agente articulador do diálogo devendo o mesmo estar atento à transformação da comunidade escolar, promover a reflexão em torno das relações escolares e da transformação da prática pedagógica. Deste modo, o coordenador pedagógico deve estar aberto ao diálogo, ser estudioso, leitor e ouvinte, estar aberto às inovações e atento aos aspectos das relações interpessoais inerentes ao universo escolar, e exercer a liderança junto aos seus pares de modo a garantir, ao mesmo tempo, espaço para a criatividade e o cumprimento das diretrizes gerais da educação básica e das normas estabelecidas pela escola. É necessário sustentar suas práticas sob uma fundamentação teórico-metodológica capaz de orientá-lo nos principais conceitos de ordem político-pedagógica, bem como no que se refere ao planejamento escolar (e de ensino) com foco no Projeto Político Pedagógico. É necessário que a ação educativa seja planejada, articulada com os sujeitos escolares e o coordenador pedagógico figure como mediador de formas interativas de trabalho, em momentos de estudos, proposições, reflexões e ações.

**Palavras-chave:** Coordenador Pedagógico. Planejamento. Trabalho Coletivo.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	9
<b>1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	15
<b>1.1 O papel do coordenador pedagógico enquanto agente articulador da formação continuada dos professores</b> .....	16
<b>1.2 O coordenador pedagógico e suas atribuições</b> .....	17
<b>1.3 A Gestão Democrática em favor das participações coletivas na escola</b> .....	23
<b>1.4 O gestor a frente do Pedagógico</b> .....	28
<b>1.5 Liderança no ambiente escolar</b> .....	30
<b>1.6 Gerindo a aprendizagem</b> .....	31
<b>2 METODOLOGIAS DE PESQUISA</b> .....	33
<b>2.1 Tipologia de Pesquisa</b> .....	33
<b>2.2 Áreas de Abrangência da pesquisa</b> .....	34
<b>2.3 Definição da Amostra</b> .....	34
<b>2.4 Procedimentos na coleta de dados</b> .....	34
<b>3 ANÁLISES, RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	35
<b>CONCLUSÃO</b> .....	43
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	46
<b>APÊNDICE A: Questionário destinado a professores</b> .....	51
<b>APÊNDICE B: Questionário destinado a coordenação/direção</b> .....	52

## INTRODUÇÃO

Este trabalho é resultado de algumas reflexões e buscas ao longo da minha carreira como professora coordenadora nesta secretaria. A muito atuo neste cargo, já passei por sabores e dessabores, mas tenho saldo como positivo. A cada dia posso perceber o quanto a prática e estudos tem fortalecido meu papel enquanto coordenadora.

A função da coordenação pedagógica é gerenciar, coordenar e supervisionar todas as atividades relacionadas com o processo de ensino e aprendizagem, visando sempre à permanência do aluno com sucesso. Partindo desse pressuposto, podem-se identificar as funções formadora, articuladora e transformadora do papel desse profissional no ambiente escolar. O coordenador pedagógico tem encontrado espaço, de forma crescente, nas instituições de ensino, simultaneamente, nas diferentes conjecturas, se atribui a esse profissional a responsabilidade pela formação continuada dos professores.

O papel desse profissional é fundamental para o bom desenvolvimento da aprendizagem e para efetivação da proposta pedagógica da escola. Ouso dizer que dentro de uma escola a figura do coordenador pedagógico é um dos mais importantes, sem ele não há um ensino de qualidade, pois acredito na educação mediadora, participativa, inovadora, interativa adjetivos que devem ser essenciais ao coordenador.

A atuação do coordenador incide ainda, sobre a construção do Projeto Político-Pedagógico e sua execução prática, o que requer a articulação de diferentes saberes. Pode-se observar a complexidade que esta função abarca, analisando Vasconcelos (2008) que afirma que ao coordenador pedagógico cabe a organização da reflexão e da participação para a consolidação do Projeto Político-Pedagógico, entendendo que ele abrange aspectos pedagógicos, administrativos e comunitários que devem refletir a intenção do papel da escola na formação de sujeitos plenos.

A observação da prática de alguns coordenadores tem revelado que há uma preocupação com as intervenções que ele faz no sentido de qualificar o trabalho dos professores. Perrenoud (2002, p. 169) traduz esta ideia afirmando que “não é possível formar professores reflexivos sem inserir essa intenção no plano de formação e sem

mobilizar formadores de professores com as competências adequadas”. Sendo assim, acredita-se que a intencionalidade do trabalho do coordenador pedagógico precisa ter como foco a superação de desafios, os quais o autor afirma serem diversos.

Nas pesquisas realizadas por Maldonado (2003), não é raro ver revelada a insatisfação de alguns coordenadores que se declaram muitas vezes, despreparados para o desempenho de sua função, solitários na difícil tarefa de coordenar o trabalho dos professores e, ainda mais, articular o Projeto Político-Pedagógico das instituições de ensino. Trabalhos como os de Franco (2009), Fernandes (2009), Mate (2003), entre outros são referenciados por levantar as problemáticas da formação e atuação do coordenador pedagógico, analisando a prática destacando uma instituição, ou trazendo a voz dos coordenadores alarmando para as precárias condições de sua formação inicial.

Outro aspecto observado nas produções é a proposta de discussão acerca da necessidade de o profissional da coordenação pedagógica estar envolvido na construção de um coletivo escolar, no qual o aprimoramento do processo de ensino e de aprendizagem dos alunos e professores seja foco. Além de Perrenoud (2000), que traz à luz a importância da reflexão no processo formativo, e Rios (2006) que aborda as diferentes dimensões do processo educativo, outros autores e pesquisadores como Cardoso (2006), Guimarães (2009), Miranda e Maccarini (2007) e Silva e Carvalho (2008) abordam esta questão.

É importante destacar que os autores acima citados têm suas contribuições a dar ao estudo, cada qual com o foco direcionado para uma questão. Da mesma forma, outros autores serão citados para compor o cenário da coordenação pedagógica na atualidade, cenário este dotado de grande complexidade, uma vez que o que se aborda é um aspecto do amplo universo das práticas escolares. Libâneo (2008) localiza a complexidade da educação, fazendo referência ao papel da didática neste contexto e afirmando que há um entrelaçamento de diferentes contribuições de teorias que se interligam para a melhor compreensão da relação entre teoria e prática.

A compreensão sobre a complexidade da atuação do coordenador pedagógico será possível se este profissional empenhar-se nos estudos sobre o tema, analisando os conceitos e propostas e, sendo capaz de fazer a relação destes conhecimentos com a situação atual que observa no interior das instituições de ensino em que atua.

Ora, se é necessário ao coordenador compreender sua atuação, e, entre outros aspectos, superar a deficitária formação inicial de forma a intervir com maior propriedade nas práticas escolares, pressupõem-se que a formação continuada deste profissional mereça ser investigada uma vez que ela chama para si o foco e a responsabilidade de municiar estes profissionais para desempenho de sua tarefa.

Sendo assim, torna-se importante elucidar em que medida esta modalidade de formação tem sido acessível aos coordenadores pedagógicos e, mais ainda, como ela tem os auxiliado a refletir sobre a sua atuação profissional na perspectiva do que aponta Perrenoud (2003) quando ressalta a necessidade de profissionalização dos que ele denomina formadores de professores.

Torna-se então urgente que cada vez mais trabalhos sejam divulgados com o foco na atuação dos coordenadores pedagógicos, que se baseiem na observação da prática desenvolvida e que projetem soluções fundamentadas teoricamente, para auxiliar no aprimoramento da atuação desses profissionais numa perspectiva de compreensão e de transformação da realidade em que a educação está inserida.

Conforme registro em documento atualizado do Projeto Político Pedagógico, a Escola Classe Kanegae está situada na Colônia Agrícola Fazenda Sucupira, EPNB, DF 075 Riacho Fundo I – Zona rural. Foi criada com a denominação de Escola Rural Kanegae, em homenagem ao senhor Yasutaro Kanegae, fundador da escola. Sua denominação foi alterada conforme o documento em 11 de fevereiro de 1977 para Escola Classe Kanegae.

Em março de 1969 a escola teve as suas atividades escolares iniciadas com a abnegada professora Luzeli Moura Silva, cujo objetivo era atender aos filhos dos produtores de hortifrutigranjeiro, estabelecido no local para implantar e fortalecer a produção agrícola no Distrito Federal.

Com o passar dos tempos e com o aumento da população do Riacho Fundo I, a escola deixou de atender só clientela da zona rural e hoje a maior parte se concentra com os estudantes da zona urbana que chegam através de transporte escolar cedido pelo governo do Distrito Federal.

A Secretaria de Estado de Educação do DF a mantém com recursos financeiros públicos através do recebimento de verbas do Programa de Descentralização Administrativa e Programa Dinheiro Direto nas Escola , destinadas

a compra de materiais permanentes e de consumo. Outros recursos vindos de eventos com fins lucrativos organizados pela instituição, são utilizados para um objetivo previamente definido pelo grupo da comunidade escolar e conselho do caixa escolar e seus representantes.

A escola apresenta um número elevado de pessoas de baixa renda que procuram o serviço público para garantir o estudo dos seus filhos. As especificidades da comunidade foram pesquisadas e definidas da seguinte forma:

- ✓ Exerce sua profissão em sua maioria na zona urbana;
- ✓ Tem interesse de participar de momentos de lazer e de cultura;
- ✓ Tem interesse em participar no acompanhamento escolar dos filhos;
- ✓ Tem interesse em contribuir de alguma forma com Instituição.

A Escola Classe Kanegae está organizada para atender o Ensino Fundamental de 9 anos nos turnos matutino e vespertino, com duas turmas de 4º Ano e uma turma de 5º ano. Ela possui 03 Salas de aula; 01 cantina com depósito para mantimentos; 01 sala de professores; 01 sala de leitura/ vídeo; 01 sala de laboratório de informática; 02 banheiros para alunos; 02 banheiros para professores; 01 banheiro adaptado; 01 sala de direção; 01 sala para o serviço de orientação; 01 secretaria; e 01 mini sala de servidores.

O trabalho pedagógico desenvolvido pela maioria dos professores segue proposta da secretaria de educação do DF, currículo Carlos Motta. Percebe-se uma linha de trabalho baseada na proposta coletiva. O Projeto Político Pedagógico é o eixo que norteia as atividades pedagógicas da instituição. Nas coordenações pedagógicas, a prática de projetos é construída coletivamente pela equipe de professores, coordenador e gestão escolar. As propostas sempre acontecem de forma colaborativa e democrática, todos têm oportunidade de expor suas ideias e oporem de forma ordeira, respeitando as decisões coletivas.

Os gestores têm buscado refletir junto aos professores ações que visem pelo aprimoramento da escola enquanto espaço coletivo de aprendizagem, onde o aluno é o foco principal. A aproximação do Serviço de Apoio a Aprendizagem e Serviço de Orientação Educacional no planejamento das atividades pedagógicas e no

atendimento aos pais com oficinas que abordem temas de interesse na criação dos filhos em sido um diferencial que já produz resultados positivos.

A oferta de eventos pedagógicos como: festas culturais, festas da família feiras literárias, feiras de ciências, esportes, realizados com finalidade pedagógica e de interação social tem favorecido a interação e motivação dos alunos em esta na escola.

A autonomia do coordenador pedagógico diante do grupo tem favorecido eles entre direção e professores, o trabalho coletivo também tem se fortalecido através da proposta de estudos nas coletivas.

O trabalho intenso dos reagrupamentos, reforço, e trabalho individualizado ao aluno tem potencializado os resultados positivos da escola. O trabalho com diversos projetos de leitura tem melhorado o nível de leitura e escrita em toda escola.

Ressalto que é uma escola que tem muito compromisso diante do ensino e está buscando melhorar suas práticas diariamente. Ela vem de um fundamento histórico baseado no tradicionalismo, mas mudou a postura após novos gestores e atuação do coordenador pedagógico. Essa é fala dos professores e gestores mediante novos rumos e resultados pedagógicos da escola mediante resultados oficiais de avaliações externas e internas.

Diante destas observações acredito ser necessário um trabalho de pesquisa a fim de fomentar as questões que envolvam as contribuições dos gestores e coordenação pedagógica nos resultados e avanços pedagógicos da escola e suas contribuições nos planejamentos e organização da escola.

Constatou-se, no decorrer do ano letivo, que a tentativa de uma melhor organização nos planejamentos levou a escola a resultados relevantes na avaliação dos resultados. A reorganização e valorização do trabalho coletivo, fortalecida com o trabalho proposto na coordenação pedagógica sob orientação da figura do coordenador foi apontada como primordial para conquistas dos bons resultados da escola. Sendo assim torna-se necessário abordar a seguinte problemática: O trabalho e direcionamento da proposta pedagógica da escola, conduzida e orientada pelo coordenador pedagógico fortalece e potencializa o ensino aprendizagem proposto na unidade escolar?

Os objetivos constituem a *finalidade* de um trabalho científico, ou seja, a *meta* que se pretende atingir com a elaboração da pesquisa. Sua definição clara ajuda em

muito na tomada de decisões quanto aos aspectos metodológicos da pesquisa, afinal, temos que saber o que queremos fazer, para depois resolvermos como proceder para chegar aos resultados pretendidos.

Considerando os aspectos apresentados podemos assim definir o Objetivo Geral: “Analisar a importância e influência do coordenador pedagógico na gestão pública do ensino e aprendizagem e suas contribuições nos resultados alcançados mediante atuação frente aos trabalhos coletivos”.

Em se tratando dos Objetivos Específicos temos a seguinte configuração:

- a) Descrever o cotidiano da escola e as regularidades do planejamento coletivo;
- b) Demonstrar como funciona a mediação e organização da rotina do planejamento;
- c) Apresentar o planejamento sistematizado da escola segundo a proposta da Secretaria de Educação do DF;
- d) Sistematização do planejamento semanal, com acompanhamento da coordenação pedagógica;
- e) Elaboração de atividades e sugestões que possam colaborar com o trabalho docente;
- f) Acompanhar estratégias individuais de planejamento do professor;
- g) Promover ações coletivas;
- h) Motivação e sensibilização para importância do planejamento com vistas ao Projeto Político Pedagógico da unidade escolar;
- i) Planejar coletivamente para promoção do crescimento dos alunos mediante suas potencialidades e dificuldades;
- j) Conhecer as potencialidades e dificuldades dos alunos envolvendo-se diretamente no cotidiano escolar;
- k) Estudar e propor estratégias de intervenção pedagógica para desenvolvimento da aprendizagem;
- l) Intermediar interações nos dois turnos da escola;
- m) Desenvolver estratégias coletivas de reagrupamentos previstas no Bloco Inicial de Alfabetização e nos ciclos mediante planejamento coletivo semanal nas coordenações por bloco.

- n) Oportunizar o acompanhamento estratégico do plano de ação pelos gestores e equipe pedagógica;
- o) Avaliação das estratégias, funcionalidade e resultados.
- p) Proporcionar a articulação e a formação de eventos pedagógicos e culturais no espaço da escola
- q) Oportunizar um espaço de discussão, estudo e planejamento nas coordenações coletivas;

## **1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

## 1.1 O papel do coordenador pedagógico enquanto agente articulador da formação continuada dos professores

A realidade contemporânea demanda profissionais da educação críticos e transformadores de um panorama de perplexidade diante das aceleradas mudanças sociais, das novas configurações do mundo do trabalho e das novas exigências de aprendizagem. Como afirma Alarcão:

O grande desafio dos professores é ajudar desenvolver nos alunos, a capacidade de trabalho autônomo e colaborativo, mas também, o espírito crítico. O desenvolvimento do espírito crítico se faz no diálogo, no confronto de ideias e de práticas, na capacidade de ouvir o outro, mas também ouvir a si próprio e de autocriticar. E isto só é possível num ambiente humano de compreensiva aceitação (ALARCÃO, 2008, p. 32).

O princípio da gestão democrática no ensino público foi incorporado pela Constituição Federal de 1988 como demanda dos movimentos sociais e determinou novas formas de organização e administração do sistema para fins de universalização do ensino.

Desse modo, este princípio tanto indicou a incorporação de experiências já existentes de democratização da gestão da educação básica quanto favoreceu a generalização de políticas voltadas para o aumento da participação de educadores e da comunidade na gestão escolar, nas redes públicas onde aquelas ainda não ocorriam.

O Plano Nacional de Educação de 2001 (Lei 10.172/2001) estabelece como um de seus objetivos e prioridades a:

(...) democratização da gestão do ensino público nos estabelecimentos oficiais, obedecendo aos princípios da participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 2001, p. 34).

Neste estudo venho ressaltar a figura de uma liderança muito importante e essencial para dinamização do trabalho pedagógico da escola. Esta figura trata-se do Coordenador Pedagógico, que nas escolas do Distrito Federal tem espaço garantido, favorecendo a organização do trabalho pedagógico.

Melo (2001), aponta os indicadores de gestão da escola, os quais desempenham papel fundamental no processo de transformação social, ao resgatarem as referências coletivas e a convicção de intervenções no processo de

construção histórica da sociedade. São eles: a autonomia escolar, a descentralização do poder, a representatividade social dos Conselhos e Colegiados, a escolha dos dirigentes escolares no processo de eleição e a inclusão de todos os segmentos da comunidade escolar.

A educação de qualidade é uma busca constante das instituições de ensino, para que isso se torne realidade são necessárias ações que sustentem o trabalho em equipe. As organizações precisam cada vez mais de profissionais responsáveis, dinâmicos e inteligentes, com habilidades para resolver problemas e tomar decisões.

Cabe ao Coordenador pedagógico ser elo integrador no contexto educacional, juntamente com gestores, professores e comunidade escolar. O trabalho do coordenador pedagógico é complexo e essencial diante dos desafios que o sistema tem vivenciado. Juntamente com equipe pedagógica o coordenador busca alternativas que possam ser adequadas e contemplem as aprendizagens tornando-as consistentes a ponto de garantir unidade no espaço escolar.

## **1.2 O coordenador pedagógico e suas atribuições**

Mediante Portaria 29, de 06 de fevereiro de 2006 o Professor Coordenador tem suas atribuições previstas, o que lhe estabelece tarefas formadoras, articuladoras e transformadoras juntamente com a figura dos gestores.

Conforme portaria fica sob responsabilidade do coordenador pedagógico Art. 6º:

O Coordenador Pedagógico Local deverá: a) participar da elaboração, da implementação, do acompanhamento e da avaliação da Proposta Pedagógica da instituição educacional; b) orientar e coordenar a participação docente nas fases de elaboração, de execução, de implementação e de avaliação da Proposta Pedagógica; c) articular ações pedagógicas entre professores, equipes de direção e Diretoria Regional de Ensino, assegurando o fluxo de informações; d) divulgar e incentivar a participação dos professores em todas as ações pedagógicas promovidas pela instituição educacional, pela Diretoria Regional de Ensino e pela Subsecretaria de Educação Pública, inclusive as de formação continuada, e) estimular, orientar e acompanhar o trabalho docente na implementação do Currículo da Educação Básica das Escolas Públicas do Distrito Federal, por meio de pesquisas, de estudos individuais e em equipe e de oficinas pedagógicas locais; f) divulgar, estimular e propiciar o uso de recursos tecnológicos, no âmbito da instituição educacional, com as orientações metodológicas específicas; g) orientar os professores recém-nomeados e recém-contratados quanto ao desenvolvimento da Proposta Pedagógica; h) propor reflexão

avaliativa da equipe, objetivando redimensionar as ações pedagógicas; i) elaborar, com a equipe, relatórios das atividades desenvolvidas, propondo soluções alternativas para as disfunções detectadas e encaminhá-los, bimestralmente, e também quando solicitado, ao Núcleo de Coordenação Pedagógica da Diretoria Regional de Ensino.

Importante ressaltar também artigo Art. 19; onde ler -se que o trabalho dos coordenadores deverá estar em consonância com as políticas públicas educacionais estabelecidas pela Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal.

A discussão sobre o papel da Coordenação Pedagógica remete, portanto, à discussão da organização escolar e da própria gestão da escola, marcante para a vida do aluno. Ela remete também aos atos de natureza burocrática, os quais, como atos políticos que são, também interferem na definição da proposta pedagógica da escola e em sua própria função social. Em relação ao tema, Garcia (1986, p.15-16) ressalta que:

a matrícula, os horários, a organização das turmas e escolha de profissionais para cada turma, o planejamento, a grade curricular, a seleção de conteúdos, os materiais didáticos, os critérios de avaliação, a relação da escola com as famílias, a relação da escola com a comunidade da qual fazem parte, as relações internas na escola, a arrumação das salas de aula, as metodologias e atividades selecionadas, a merenda, o uniforme, o recreio e a forma, a organização da limpeza da escola, tudo, enfim, que acontece na escola, facilita ou dificulta a aprendizagem de cada aluno. Logo, nada é meramente administrativo, ou meramente racional, ou meramente pedagógico, mas, fundamentalmente, político.

Assim, para Motta, (1984, p. 206) a educação é assunto de todos os membros da sociedade e, por essa razão, a comunidade não pode deixar de participar.

No âmbito da escola, a participação constitui tema de estudantes, professores, administradores, supervisores, orientadores e funcionários. Aos administradores educacionais, cabe especialmente o desafio não pequeno de descobrir e delinear formatos organizacionais que, adequados a contextos específicos, assegurem a educação participativa voltada para a construção de uma sociedade verdadeiramente igualitária, não apenas em termos econômicos, mas em termos de distribuição de poder.

O professor, ao longo da construção e consolidação da escola como uma instituição da sociedade dedicada a uma educação sistematizada, viu-se submetido a várias formas de estrutura e organização escolar que lhe impuseram um jeito de ser e de agir profissionalmente, conforme destaca Hypólito (1997).

A função da coordenação pedagógica é gerenciar, coordenar e supervisionar todas as atividades relacionadas com o processo de ensino e aprendizagem, visando

sempre à permanência do aluno com sucesso. Partindo desse pressuposto, podem-se identificar as funções formadora, articuladora e transformadora do papel desse profissional no ambiente escolar.

Para Falcão Filho (2007) a atividade do Coordenador Pedagógico compõe-se de quatro momentos: acompanhamento, assistência, orientação e articulação. O momento de *acompanhamento* tem como objetivo saber como as atividades dos docentes e discentes estão sendo desenvolvidas, de modo a contribuir com o seu saber e sua prática para a solução dos problemas que surjam no desenvolvimento de ensino-aprendizagem. A partir daí, surge o momento de *assistência*, no qual o Coordenador presta uma colaboração às ações docentes e discentes. O momento de *orientação* visa a alterar a forma de atuação do docente em uma determinada situação ou a influenciar futuras. E o momento de *articulação* exige que o Coordenador seja capaz de desenvolver ações para unir e integrar os docentes na busca de objetivos comuns. Para o autor, o desenvolvimento eficaz do processo de ensino aprendizagem exige que tais momentos aconteçam na escola. Não se demanda somente uma função específica, mas um profissional devidamente qualificado.

Segundo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDBEN Nº 9394/96, para atuar na coordenação é preciso ter formação inicial em nível superior em Pedagogia ou Pós-Graduação. Assim, como pré-requisito fundamental para o exercício da função, segundo o Art. 67, parágrafo único da referida lei, é necessária a experiência docente para atuação como Coordenador Pedagógico (BRASIL, 1996).

De acordo Pimenta e Lima (2004), a identidade do Professor Coordenador Pedagógico (PCP) se constrói durante a sua caminhada profissional, com as experiências, história de vida, em grupo e na sociedade.

Libâneo (2007) afirma que o curso de Pedagogia, que constitui a formação inicial do pedagogo no Brasil, deve formar um profissional qualificado para atuar em vários campos que envolvam conhecimentos pedagógicos. Desse modo, este profissional deve ser capaz de atender às demandas socioeducativas decorrentes das transformações que ocorrem na sociedade.

Sendo o curso de Pedagogia referência para a formação do Coordenador Pedagógico, e, apesar da LDBEN Nº 9394/96 assegurar essa formação no referido curso, o curso, de acordo com pesquisas da Fundação Victor Civita, realizadas por

Placco, Almeida e Souza (2011) e por Serpa (2011), não oferece preparo necessário para a formação desse profissional. De acordo com a primeira pesquisa, compete ao

Coordenador Pedagógico, então:

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

Segundo Serpa (2011, p. 14), o coordenador “vive crise de identidade”, pois, em seu cotidiano, realiza tarefas que não concernem com a sua principal função: formação docente. Esse profissional, muitas vezes, realiza tarefas que não lhe competem: cuidar de questões financeiras e burocráticas, substituir os professores que faltam, ser o ajudante do diretor, um inspetor que detecta problemas de comportamento dos discentes e docentes.

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

Para Vasconcellos (2007), a construção da práxis envolve a dialética entre ação e reflexão. Assim, o Coordenador Pedagógico, e também o professor (na reunião pedagógica semanal), devem ter a prática como referência, para fazer uma reflexão sobre ela, tendo em vista a intervenção, ou seja, a pesquisa-ação.

De acordo Cruz, Castro e Lima (2009), a origem da coordenação tem relação direta com a supervisão. O ato de coordenar está atrelado à ideia de supervisionar. Sendo assim, a palavra supervisão significa: ação de velar, resguardar ou controlar algo ou alguém com o intuito de garantir uma regularidade no processo funcional ou comportamental.

Em se tratando da relação com os alunos, o PCP deve estabelecer oportunidades e estratégias de parcerias, incluindo-os no planejamento curricular com opiniões, sugestões e avaliações no processo de ensino e aprendizagem, visando a uma integração produtiva tanto para os docentes como para os discentes. As questões disciplinares também são importantes para a Coordenação que deve se

propor a ajudar o grupo de professores a discutir e a refletir sobre essa problemática (FRANCO, 2003).

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

Pimenta realça que:

O pedagogo é o profissional que atua em várias instâncias da prática educativa, direta ou indiretamente ligadas à organização e aos processos de transmissão e assimilação ativa de saberes e modos de ação, tendo em vista objetivos de formação humana definidos em sua contextualização histórica (PIMENTA, 2004, p. 116-117).

Segundo Franco (2008), um profissional, para trabalhar com a dinâmica dos processos de coordenação pedagógica na escola, apesar de ser um educador com experiência, inclusive na função, necessita identidade e segurança para realizar um bom trabalho. Este profissional precisa ter clareza de objetivos, propósitos e um espaço construído de autonomia profissional.

Almeida (2001) considera que o PCP precisa, portanto, conhecer e valorizar as relações interpessoais nas quais ele e os demais professores interagem. Dessa maneira, ao lidar com seres humanos usando a si próprio como instrumento de trabalho, precisa desenvolver-se como pessoa que irá se relacionar com outras pessoas.

De acordo com Rosa (2004, p. 142-144) o coordenador pedagógico é responsável pela formação continuada dos professores na escola, procurando atualizar o corpo docente, buscando refletir constantemente sobre o currículo, atualizando as práticas pedagógicas dos professores estando sempre atento às mudanças existentes no campo educacional. Neste caso, defende Rosa, que o coordenador deve estar em constante processo de auto formação, juntamente com a aprendizagem e constante uso das novas tecnologias, principalmente no campo da informática.

Segundo Libâneo (2004, p. 31, 230), 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. Os

professores devem sentir-se protagonistas do seu processo de formação continuada sob a liderança do coordenador, sendo esta atividade, inerente ao desempenho da função.

Conforme Libâneo (2004, p.229) algumas tarefas que o coordenador deve desenvolver para a efetivação da formação docente em serviço, tais como: 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 utilização de novos recursos tecnológicos e midiáticos.

Em sua função “mediadora”, “articuladora”, “catalisadora” e como “elemento agregador” torna o coordenador pedagógico um construtor de sentidos voltados para as situações educativas. Em sua ação formadora docente, demonstra a sua personalidade, expõe suas ideias, saberes, leituras e conhecimentos no decorrer das atividades desenvolvidas nos encontros de horário complementar. O coordenador pedagógico é um “artesão” reconstruindo permanentemente seus saberes, nas relações travadas entre os demais membros da comunidade escolar” (CHARLOT, 2005, p. 22).

O coordenador pedagógico possui a visão macro da escola, vivenciando todas as interações docentes, fortalecendo os processos de formação continuada na escola e gerenciando estas relações. Segundo Geglio (2005, p.116) ele exerce o papel de articulador do processo de ensino-aprendizagem da escola, incluindo a formação continuada docente. Sua atuação se reflete na cumplicidade dos professores na relação entre pares na troca de conhecimentos.

Para os coordenadores pedagógicos a formação continuada docente é relevante uma vez que reverte num crescimento significativo na aprendizagem do aluno. Garrido (2007, p.9) afirma que o trabalho do coordenador é promover a formação continuada em serviço favorecendo a tomada de consciência dos professores em suas ações e conhecimento do contexto escolar onde atuam. Segundo Leite (2000), a formação continuada de professores é aquela que assume o desafio de idealizar e construir a escola como um ambiente educacional em que a formação e a prática pedagógica não ocorram de maneiras distintas, sendo articuladas com a gestão escolar, as práticas curriculares e as necessidades profissionais. Nesse processo, o professor tem oportunidade de assumir o seu papel

de sujeito ativo, participando de forma decisiva em todas as etapas do trabalho escolar.

A busca do sentido da ação do coordenador pedagógico e sua constituição como formadora precisam ser refletidas e explicitadas coletivamente, para que cada um tenha a oportunidade de vir a se tornar mais consciente de sua forma de atuação e mais crítico com relação às (pré) concepções e perspectivas que nutre a respeito de seu trabalho.

A construção da identidade profissional e o fortalecimento de seu compromisso com o grupo de professores e alunos dependem da consciência crítica que professores e coordenadores têm frente à sincronicidade das dimensões políticas, humano-relacionais e técnicas de sua ação. Somente a consciência do dinamismo dessas dimensões permite o redirecionamento da percepção sobre a realidade, sobre nós mesmos e o outro, sobre nossa prática, a fim de que reavaliemos os critérios por meio dos quais nos posicionamos e nos direcionamos para essas realidades. (PLACO, 1994, p. 68)

### **1.3 A Gestão Democrática em favor das participações coletivas na escola.**

A gestão democrática do ensino público, princípio constitucional desde 1988, representa um avanço para a democracia no país, pois aponta a necessidade de democratização das relações de poder e estabelece como princípio a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, na tentativa de fortalecer a educação como fundamental ao fortalecimento da cidadania.

A gestão democrática é um dos princípios inscritos no artigo 206, inciso VI da Constituição Federal, no artigo 15 da lei nº 9.394/96, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) e na Lei Estadual nº 5.471/97.

De acordo com a Lei do Estado do Espírito Santo, nº 5.471/97, em seu artigo segundo, traz os seguintes princípios:

- I – garantia da descentralização do processo educacional;
- II – livre organização e participação dos segmentos da comunidade escolar nos processos decisórios, através de representação em órgãos colegiados;
- III – autonomia dos estabelecimentos de ensino na gestão administrativa,

financeira e pedagógica;  
 IV – transparência nos mecanismos pedagógicos, administrativos e financeiros;  
 V – eficiência no uso de recursos públicos (LDB, 1996, p. 69).

A gestão democrática citada na Lei de Diretrizes e Bases da educação nacional 9394/96 foi uma conquista dos segmentos populares organizados, principalmente dos educadores. A gestão democrática faz parte da luta de educadores e movimentos sociais organizados em defesa de um projeto de educação pública de qualidade. Essa luta constante em busca da democratização resultou na aprovação do princípio da gestão democrática instituída na Constituição Federal (BRASIL, C. F. art. 206, 2006). Desse modo, as escolas passaram a ter legitimidade para exercer a democratização da gestão enquanto possibilidade de melhoria do processo educacional.

A implantação de um projeto de gestão democrática implica na ruptura com modelos tradicionais de gerenciamento e impõe mudanças no âmbito das escolas e dos sistemas de ensino.

A gestão democrática exige a compreensão em profundidade dos problemas postos pela prática pedagógica. Ela visa romper com a separação entre concepção e execução, entre o pensar e o fazer, entre a teoria e a prática. Busca resgatar o controle do processo e do produto do trabalho pelos educadores (VEIGA, 1997, p.18).

Segundo Vieira (2009) a gestão escolar, como o próprio nome diz, refere-se à esfera de abrangência dos estabelecimentos de ensino. A LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação) criada em 1996 foi a primeira das leis de educação a dispensar atenção particular à gestão escolar, atribuindo um significativo número de incumbências das unidades de ensino (LDB, artigo 12, Incisos I a VII). A LDB em seu artigo 14 institui que: “os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;  
 II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes”. O art. 12 da LDB trata de outra importante dimensão da gestão escolar, a relação com a comunidade. Assim, cabe à escola articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração entre esta e a sociedade e, ao mesmo tempo, informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica (Incisos VI e VII).

Sob a ótica de Vieira (2009, p. 45-46) como se vê, a LDB remete a regulamentação da gestão democrática do ensino público na educação básica aos sistemas de ensino, oferecendo ampla autonomia às unidades federadas para definirem, em sintonia com suas especificidades, formas de operacionalização de tal processo, o qual deve considerar o envolvimento dos profissionais da educação e a comunidade escolar e local. Percebe-se que no cenário atual a gestão escolar tornou-se mais complexa, exigindo do gestor criar um ambiente motivado e harmônico. Segundo Paro (2006, p. 24) cumpre lembrar que a democracia, apesar de ser um tema que está em volta em significados diversos e divergentes.

Para Vieira (2009, p. 45) a gestão democrática é um dos temas mais discutidos entre os educadores, representando importante desafio na operacionalização da(s) política(s) de educação e no cotidiano da escola, ainda, segundo Martins (2009, p. 45).

(...) gestão caracteriza-se pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e manejo de seu trabalho. Percebe-se então que a nova concepção de gestão, que vem sendo construída, não é, portanto, um conceito concluído, vem com a necessidade de uma formação global do sujeito.

A implantação de um modelo de organização e gestão do sistema educacional e da escola, por meio da descentralização e da autonomia escolar, tem como intuito a redução de gastos do governo central com a educação, conforme propõem as políticas de ajustes econômicos e de reformulação do papel do Estado.

Nos anos de 1990, a gestão democrática é destacada como um novo estilo de gestão da prática educativa, significando um avanço na construção da escola como espaço público. A reorganização dos tempos e dos espaços escolares, tanto dos professores como dos alunos, é considerada fundamental para que propostas pedagógicas se tornem realidade. A descentralização de funções para a escola muda o perfil do cargo de diretor, que passa a exercer novas funções sobrecarregadas de trabalho, alterando as características da gestão escolar. Os docentes, além das atribuições características de regência de aulas e atividades afins, passam a participar da gestão da escola, juntamente com as famílias e a comunidade, por meio dos colegiados escolares.

Segundo Oliveira (2002), ao mesmo tempo em que as reformas educacionais proporcionaram a descentralização, a qual resultou em maior autonomia da escola, elas sobrecarregaram de trabalho e rotinas administrativas as unidades escolares.

Pode-se perceber claramente na LDBEN 9.394/1996 tais características: a incumbência das escolas de elaborar sua proposta pedagógica e ainda articular-se com a comunidade (art. 12), a incumbência dos professores de participar da elaboração da proposta

Pedagógica (art.13), as normas da gestão democrática passam a ser definidas pelos sistemas de ensino (art. 14), a incumbência dos sistemas de ensino em assegurar às unidades escolares graus progressivos de autonomia pedagógica e administração e de gestão financeira (art.15), a maior autonomia da escola para definir a organização em séries, ciclos, períodos semestrais etc., e, ainda, as formas de avaliação, classificação e reclassificação de seus alunos mediante verificação de rendimento escolar (art. 24).

O princípio da gestão democrática no ensino público foi incorporado pela Constituição Federal de 1988 como demanda dos movimentos sociais e determinou novas formas de organização e administração do sistema para fins de universalização do ensino. Desse modo, este princípio tanto indicou a incorporação de experiências já existentes de democratização da gestão da educação básica quanto favoreceu a generalização de políticas voltadas para o aumento da participação de educadores e da comunidade na gestão escolar, nas redes públicas onde aquelas ainda não ocorriam.

O Plano Nacional de Educação de 2001 (Lei 10.172/2001) estabelece como um de seus objetivos e prioridades a:

(...) democratização da gestão do ensino público nos estabelecimentos oficiais, obedecendo aos princípios da participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 2001, p. 34).

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 com textos de “requalificação do coletivo de trabalho.”

(NÓVOA, 1992: 32). É o conhecimento construído naquilo que Schon (1987 apud ALARCÃO 2008) designa por reflexão na ação e reflexão sobre a ação e sobre a reflexão na ação. Os professores devem ser agentes ativos de seu próprio conhecimento e o contexto de trabalho deve propiciar espaços de requalificação da competência profissional.

A Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988) contou, em sua elaboração, com diversos setores da sociedade e em especial os educadores. Estes, que estavam empenhados no importante papel no sentido da democratização das políticas públicas de educação, incorporaram no art. 206, a gestão democrática da educação do ensino público como um de seus princípios basilares (AGUIAR, 2008).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB (BRASIL, 1996) também inseriu em seus artigos esse princípio constitucional, como o inciso VIII do art. 3.º, “gestão democrática do ensino público na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino”. O art. 14 em especial estabelece que os sistemas de ensino definam as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica de acordo com as suas peculiaridades e, em especial, o princípio da participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

O futuro Plano Nacional de Educação (BRASIL, 2010) abarca a gestão democrática da educação em seu art. 2º, inciso X, junto com a difusão dos princípios da equidade e do respeito à diversidade. A estratégia para cumprir esta meta 19, que trata da nomeação comissionada de diretores de escola, é a aplicação de uma prova nacional específica, a fim de subsidiar a definição de critérios objetivos para o provimento dos cargos de diretores escolares, acabando definitivamente com a indicação política.

Na gestão democrática da escola já está necessariamente implícita a participação da população em tal processo (PARO, 2003). Valoriza, portanto, “a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, na construção coletiva dos objetivos e das práticas escolares, no diálogo e na busca de consenso” (LIBÂNEO, 2008, p.132). Aguiar (2008) e Dourado (2006) afirmam ainda que é uma política direcionada à ampliação dos espaços de participação nas escolas de educação básica, como exemplo o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares 1, que não é foco deste estudo.

#### 1.4 O gestor a frente do Pedagógico

O gestor escolar deve agir como líder, pensando no progresso de todos que fazem parte de sua equipe não se limita a alunos, professores e demais funcionários internos da instituição. a equipe escolar é composta também pelos pais, alunos e por toda comunidade de forma geral, que devem ser mobilizada para que juntos possam promover o principal objetivo de toda equipe escolar: a aprendizagem dos alunos. um gestor líder é capaz de desenvolver o potencial de trabalho de toda sua equipe, fazendo com que esta se sinta capaz de transformar e realizar com sucesso todos os projetos desenvolvidos pela instituição de ensino.

O que deve ser perseguido com a efetivação do trabalho coletivo na escola é a meta estabelecida no projeto político-pedagógico, com o auxílio de todos os envolvidos na comunidade escolar.

Diante do exposto, uma educação que se queira construir a partir de princípios verdadeiramente democráticos precisa ter em conta a necessidade de resgatar, salientar e exaltar a qualidade do ser humano como sujeito. Na prática, isso pode se efetivar nas instituições escolares por meio da participação, uma vez que ela pressupõe a construção do diálogo, do embate, do debate, da divergência e da formação paulatina de uma (com) vivência fundamentada no respeito ao outro (PARO, 2006, p. 99).

Há necessidade de uma convivência democrática, para que se tenha um bom desempenho no ensino ministrado. “Mais do que simples espectadores, os educadores têm anseios de maior participação na formulação e gestão da (s) política (s)” (VIEIRA, 2009. p. 46).

Bruno (1993, p.138), também no que diz respeito à gestão da escola, aponta o fato de que ao mesmo tempo em que se tem a necessária e maior participação de todos os envolvidos no processo educacional no interior da escola, tem-se o aumento de suas responsabilidades com descentralização operacional. Por isso, é fundamental que se promovam formas consensuais de tomada de decisões, o que implica a participação de grande parte dos agentes envolvidos, como medida de prevenção de conflitos que possam vir a obstruir a implementação das medidas tomadas.. Assim, seria possível caminhar para uma possível gestão democrática, iniciando-se uma reflexão sobre um redirecionamento efetivo das práticas sociais no âmbito da escola.

Autonomia, conforme definida no artigo 15 da LDBEN 9394/1996, significa que a administração dos sistemas de ensino não deve eximir-se da responsabilidade de fixar as diretrizes e metas de uma política educacional. Porém, é importante considerar que a escola passa a ser vista como núcleo da gestão e que a autonomia, nesse sentido, não significa a capacidade de se autogovernar, de traçar as normas de sua própria conduta, sem restrições de qualquer ordem.

Os profissionais não devem limitar-se somente a suas responsabilidades de sala de aula, deve considerar-se como uma pessoa em desenvolvimento e em aprendizagem. É indispensável, a sistematização de uma ação conjunta, para a escola caminhar e desenvolver. Para Vieira (2009) é inegável que as condições para o exercício da gestão variam de forma significativa de contexto para contexto e de situação para situação.

Para Sousa (2011) o grande desafio do gestor educacional na contemporaneidade é entender as partes indissociáveis de um sistema educacional, dirigindo-as de forma articulada, com visão holística para o encadeamento de preposições que ampliem as ações pedagógicas, na intenção de superar desafios e quebrar os paradigmas.

Vieira (2009) afirma que a proposta pedagógica é, com efeito, o norte da escola, definindo caminhos e rumos que uma determinada comunidade busca para si e para aqueles que se agregam em seu entorno. Só é possível a escola alcançar seu objetivo quando valorizam o ser humano.

A educação no regime democrático garantirá a construção da escola cidadã, tendo como fundamentos a autonomia, a participação e a emancipação. É necessário e cabe ao gestor buscar meios que favoreçam a interação dos funcionários uns com os outros e com a administração.

O novo paradigma é a implementação de uma escola participativa, Preocupada com a qualidade do processo ensino-aprendizagem. Por essa razão surgiu um novo perfil em que toda comunidade escolar é responsável pela organização escolar visando o bem estar de todos e atingindo os objetivos propostos.

Os profissionais precisam estar conscientes de que os alunos devem ter uma formação cada vez mais ampla, promovendo o desenvolvimento das capacidades desses sujeitos. Para que isso aconteça, é necessária a presença do coordenador

pedagógico consciente de seu papel, da importância de sua formação continuada e da equipe docente, além de manter a parceria entre pais, alunos, professores, direção e técnico-administrativo.

### **1.5 Liderança no ambiente escolar**

Segundo livro de Lück (2011) cujo título é “Liderança em Gestão Escolar”. Essa autora acredita que a liderança na escola é uma característica importante e inerente à gestão escolar, por intermédio da qual o diretor orienta, mobiliza e coordena o trabalho da comunidade escolar no seu sentido amplo (interna e externa), com o escopo da melhoria contínua do ensino e da aprendizagem.

Essa autora (2011, p.25,) afirma, o que vejo com real importância, é que a gestão escolar é um processo que tem que ser efetivamente compartilhado, e sendo a competência no foco da liderança “constituindo-se em um dos fatores de maior impacto sobre a qualidade dos processos educacionais [...] não é possível haver gestão sem liderança”.

A figura do líder, o indivíduo que exerce a liderança, é visto como aquele que é seguido, mesmo não dispondo de qualquer autoridade estatutária, não imposta por artifícios legais, porque ele consegue ser aceito e principalmente respeitado, unindo e representando o grupo na realização dos anseios comuns e metas da escola. O líder não é o chefe institucional, ele é mais do que uma representação fixa e central no organograma da instituição. Ele descentraliza a sua liderança como ato de uma gestão democrática em que a tomada de decisão é disseminada e compartilhada por todos os participantes da comunidade escolar (LÜCK, 2011).

A gestão do conhecimento no processo educativo e o papel do gestor como pedagogo máximo da escola e seus impactos no processo docente educativo reflete sobre o modo como a escola está organizada é fundamentada, pois esta reflete determinada concepção teórica, ao mesmo tempo, se mantém relação direta com a transformação da escola e do trabalho docente.

Segundo Libâneo (2001, p.85) [...] a escola precisa deixar de ser meramente uma agência transmissora de informação e transformar-se num lugar de análises críticas e produção da informação, onde conhecimento possibilita a atribuição de significados à informação [...].

As medidas adotadas em nome da descentralização e da autonomia da educação pública não foram muito além da transferência, para as unidades escolares, de tarefas e responsabilidades que antes estavam nas mãos dos órgãos centrais e regionais de ensino. As medidas implementadas se traduziram, por um lado, em um acúmulo de funções do diretor na parte burocrática que o desvia, e muito, do atendimento das questões pedagógicas da escola, que é uma das suas funções principais.

Para Veiga (2004, p. 20), “o significado de autonomia remete-nos para regras e orientações criadas pelos próprios sujeitos da ação educativa, sem imposições externas”. Veiga (2004, p.20) completa dizendo que: “Por isso, a liberdade deve ser considerada, também, como liberdade para aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a arte e o saber direcionados para uma intencionalidade definida coletivamente”.

Para Gadotti e Romão (1997), a luta pela autonomia da escola insere-se numa luta maior pela autonomia no seio da própria sociedade. Portanto, ela depende muito da ousadia de cada escola em experimentar o novo e não apenas em pensá-lo. Contudo, para que isso ocorra, é necessário percorrer um longo caminho na construção da confiança e confiabilidade na escola, na sua potencialidade de resolver seus problemas por ela mesma e de se autogovernar.

## **1.6 Gerindo a aprendizagem**

A escola é uma organização que sempre precisou mostrar resultados – o aprendizado dos alunos. Porém nem sempre eles são positivos. Para evitar desperdícios de esforços e fazer com que os objetivos sejam atingidos anos após anos, sabe-se que é necessária a presença de gestores que atuem como líderes, capazes de implementar ações direcionadas para esse foco.

O processo ensino aprendizagem não é compreendido sempre da mesma forma, mas se há uma opção por uma educação emancipadora, com qualidade socialmente referenciada, o processo é entendido em sentido duplo, em que todos

aprendem e todos ensinam, na construção do conhecimento coletivo. a gestão precisa refletir sobre essas posturas no seu trabalho e saber identificar: na pratica educativa, quem ensina e quem aprende? Nenhum processo educativo dialético, todos aprendem e todos ensinam, uma construção coletiva do conhecimento.

A gestão escolar possui como foco a observação da escola e dos problemas educacionais globalmente, através de uma visão estratégica e de conjunto, bem como pelas ações interligadas, tal como uma rede, os problemas que, de fato, funcionam de modo interdependente.

Conforme Luck (2000): A gestão escolar é uma dimensão, um enfoque de atuação, um meio e não um fim em si mesmo, uma vez que o objetivo final da gestão é a aprendizagem efetiva e significativa dos alunos, de modo que, no cotidiano que vivenciam na escola, desenvolvam as competências que a sociedade demanda, dentre as quais se evidenciam: pensar criativamente; analisar informações e proposições diversas, de forma contextualizada; expressar ideias com clareza, tanto oralmente, como por escrito; empregar a aritmética e a estatística para resolver problemas; ser capaz de tomar decisões fundamentadas e resolver conflitos, dentre muitas outras competências necessárias para a prática de cidadania responsável.

Portanto, o processo de gestão escolar deve estar voltado para garantir que os alunos aprendam sobre o seu mundo e sobre si mesmos em relação a esse mundo, adquiram conhecimentos úteis e aprendam a trabalhar com informações de complexidades gradativas e contraditórias da realidade social, econômica, política e científica, como condição para o exercício da cidadania responsável.

A qualidade da educação é interesse tanto da equipe escolar, quanto dos alunos e de suas famílias (além do Estado, das autoridades educacionais e da nação como um todo). Sua melhoria depende da busca de sintonia da escola com ela mesma e com seus usuários.

Conforme Souza (2011): (...) uma escola de qualidade tem uma personalidade especial, que integra os perfis (aspirações e valores) de suas equipes internas, alunos, pais e comunidade externa. Desenvolvimento profissional de professores e funcionários. Estados planejaram investir em programas de capacitação de professores e dirigentes escolares, Incluiu um programa de capacitação em liderança de escolas estaduais inovador baseado na escola. O enfoque da capacitação prático e não teórico. Os programas e seu material de apoio são desenvolvidos por grupo de

treinamento central. O objetivo dos estados participantes é reforçar o conteúdo de capacitação e desenvolver escolas para demonstração. O fator crítico para o alcance do objetivo do estado é de descentralizar o processo divisório das escolas. Por que incentivar o desenvolvimento dos professores e 11 funcionários. As duas razões principais para que se tenha uma forte ênfase ao desenvolvimento dos funcionários e professores são: crescimento profissional e desenvolvimento pessoal.

Nessa perspectiva, os funcionários devem se sentir motivado para treinar e aprender mais na área em que atua isto vai ser lucro para ambas as partes escola e funcionário. Os diretores poderão crescer mais em seus projetos e desenvolver cada vez melhores seu "perfil", sendo capaz de solucionar problemas com decisões certas. Estratégias participativas do desenvolvimento de pessoal. Tanto os professores como os gestores devem ser envolvidos na concepção de programas de desenvolvimento de pessoal.

## **2 METODOLOGIAS DE PESQUISA**

### **2.1 Tipologia de Pesquisa**

Pesquisa empírica de caráter qualitativo foram realizados e distribuídos instrumentos professores e demais servidores da escola. A pesquisa qualitativa não deve permanecer em hipóteses, pois a problemática precisa passar por verificação do contexto histórico em que se encontra inserida, para que só a partir dessa análise se possa emitir uma avaliação a respeito do assunto. Nesse sentido, a pesquisa qualitativa visa a compreender e interpretar a realidade, em todas as suas dimensões, mostrando os valores e significado conferido por diferentes sujeitos a um objeto específica.

Para Oliveira (2008) a pesquisa qualitativa se caracteriza como um processo de reflexão e análise da realidade, utilizando métodos e técnicas que permitem a

compreensão do objeto de maneira detalhada em um contexto próprio. O papel do coordenador pedagógico enquanto agente articulador da formação continuada dos professores

## **2.2 Áreas de Abrangência da pesquisa**

Os sujeitos de estudo e coleta de dados foram gestores, professores do ensino fundamental 2º ciclo e demais funcionários da Escola Classe Kanegae, onde trabalho como coordenadora pedagógica a dois anos. A escola de aplicação foi Escola Classe Kanegae. As investigações foram apresentadas utilizando o questionário para garantir o anonimato dos sujeitos envolvidos, a abordagem qualitativa estuda os sujeitos envolvidos no processo.

## **2.3 Definição da Amostra**

A amostra foi composta por seis professores, sendo quatro professoras e dois professores gestores e demais funcionários da escola.

## **2.4 Procedimentos na coleta de dados**

O procedimento metodológico da pesquisa iniciou-se com o levantamento de informações e dados, através de pesquisa documental, além de perguntas informais. A escolha pelo questionário foi feita devido além de outras questões, por sua praticidade e objetividade, como afirma Gil (2002, p. 115) “pode-se verificar que o questionário constitui o meio mais rápido e barato de obtenção de informações, além de não exigir treinamento de pessoal e garantir o anonimato”.

Para realização da pesquisa, tomei como base algumas características importantes: o ambiente como fonte direta de obtenção dos dados, permitindo a inserção no ambiente pesquisado visto que trabalho na Unidade, onde adquiri informações necessárias para a construção do conhecimento da realidade pesquisada, através de um trabalho sistematizado de observações e entrevistas; e a atribuição de significado que as pessoas dão as suas ações. Para tanto, busquei não

quantificar os fatos, mas, interpretar os fenômenos levando em conta não só os dados que se apresentavam, bem como, os valores e significados que os pesquisados dão as suas ações.

No decorrer da pesquisa percebi a importância de se ter um embasamento teórico consistente sobre a temática pesquisada, pois, no momento das entrevistas pude relacionar os comentários dos pesquisados com as leituras realizadas.

As entrevistas foram realizadas no momento de coordenação individual de cada profissional. Os questionários alguns levaram para casa e trouxeram no outro dia. As observações foram diárias em diversos momentos, em função de trabalhar na casa pesquisada.

### **3 ANÁLISES, RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Diante das inúmeras mudanças que ocorrem na sociedade atual, de ordem econômica, política, social, ideológica, a escola, como instituição de ensino e de práticas pedagógicas, enfrenta muitos desafios que comprometem a sua ação frente às exigências que surgem. Assim, os profissionais que nela trabalham precisam estar conscientes de que os alunos devem ter uma formação cada vez mais ampla, promovendo o desenvolvimento das capacidades desses sujeitos.

Com base em Minayo (2001), podemos apontar três finalidades da fase de análise: estabelecer uma comparação com os dados coletados, confirmar ou não os pressupostos da pesquisa ou responder as questões formuladas e ampliar o

conhecimento sobre o assunto pesquisado, articulando ao contexto cultural da qual faz parte.

Através desta pesquisa objetivou-se compreender “O papel do coordenador pedagógico enquanto agente articulador do trabalho coletivo da escola” realizada na Escola Classe Kanegae. Para um maior aprofundamento da temática, busca-se uma análise da realidade pesquisada mediante os objetivos específicos propostos.

Esta pesquisa responde as indagações do questionário e entrevistas realizadas na escola pesquisada com os professores, gestora e coordenadora pedagógica, da análise documental do plano de ação da coordenadora, bem como as observações in lócus. Assim sendo, os dados coletados foram interpretados, observando as relações existentes nos itens que estão sendo focados.

A partir de dados coletados por meio de questionários direcionados a professores, direção e coordenação foi possível verificar a função e atuação do coordenador na escola.

Para todos entrevistados a presença do coordenador pedagógico, torna-se necessária e indispensável desde que o mesmo seja consciente de seu papel, que viabilize e valorize a formação continuada e da equipe docente, além de manter a parceria entre pais, alunos, professores, técnicos e direção.

Segundo argumentações e contribuições o grupo de professores deve ser foco de atuação na escola e lidar em ele implica considerar suas especificidades, identificando suas demandas e promovendo ações para atendê-las.

Nesse contexto, a Coordenação Pedagógica baseia-se na articulação de diversos saberes envolvidos no processo educativo, direcionando a escola e os indivíduos, principalmente os docentes, para um projeto pedagógico, transformador e emancipatório. Decorrente de tais paradigmas foi aplicado questionários aos professores, onde foi possível vislumbrar como a coordenação pedagógica da escola contribuía para a melhoria qualitativa das práticas dos docentes.

Percebeu-se a constante presença de questionamento e reflexões sobre o cenário educacional, especificamente acerca das instituições escolares e suas respectivas formas de organizações, buscando compreender os profissionais envolvidos no processo, as ações executadas e as relações sociais implicadas, e como discorre Lima (2007): O conhecimento da vida escolar, de suas relações,

indagações, êxitos, fracassos, completudes, incompletudes em relação às políticas públicas para a educação, em relação à dimensão das relações interpessoais, em relação à organização, metas e projetos da escola; solicita uma visão de conjunto para que seus contextos e condicionamentos sejam suficientemente entendidos e problematizados, desta maneira a educação em sua finalidade primordial poderá encontrar encaminhamentos significativos como indicadores de seu norteamiento.

Os coordenadores relataram que sua prática cotidiana as maiores dificuldades encontradas são de articular suas ideias com as propostas da escola, além de encorajar a participação de todos, inclusive da família, na realização de projetos. “O coordenador pedagógico precisa desempenhar muitas funções, ser um pouco de tudo, professor, artista, conciliador, psicólogo, líder, organizador, supervisor, entre outros” (Trecho retirado do questionário aplicado ao coordenador).

Os docentes por sua vez retribuem argumentando que por vezes sentem-se intimidados com as cobranças e presença do coordenador ou supervisor. “Que gostariam de uma relação mais estreita e que possibilitasse uma maior interação e que são muitas as responsabilidades em sala, mas que sabem que podem contar com o apoio pedagógico que atualmente vem contribuindo muito para aprendizagem dos alunos.

Quando os professores foram interrogados se o trabalho do coordenador pedagógico na escola tem contribuído para a sua prática docente as respostas na maioria dos pesquisados disseram que sim. Conforme relatam as professoras.

Professora A diz: “seu trabalho é muito significativo. A coordenadora é uma pessoa atuante, dinâmica e articuladora, respeita o trabalho do professor, propõe, ouve, deixa o professor falar e intervém quando necessário”.

Professora C diz: “contribui bastante, no sentido de orientação para melhoria da nossa prática, visando à qualidade do ensino. O coordenador é fundamental para organizar o trabalho pedagógico da escola. Já pensou a escola sem o coordenador, só a diretora, o que seria dos professores”.

Já a professora B ressalta: “contribui bastante, principalmente a troca de ideias, sugestões, discussões, apoio e compromisso”.

Partindo do princípio de que o coordenador pedagógico é um dos profissionais de fundamental importância na escola, cabe a ele juntamente com os professores e gestores articular ações empreendedoras para a melhoria da qualidade da educação. Nesse sentido, percebe-se nas falas acima que o trabalho desenvolvido pela coordenadora da escola tem contribuído bastante para a práxis pedagógica, uma vez que a mesma na sua função articuladora não oferece receitas prontas para os professores aplicarem em sala de aula, mas engendra através do diálogo, sugestões e troca de saberes, ações que viabilizem o crescimento do grupo e, por conseguinte, a melhoria do ensino – aprendizagem.

De acordo com Vasconcelos (2009) O coordenador pedagógico ao mesmo tempo em que acolhe o professor em suas angústias, deve ser também um questionador, provocador, desvelando para os professores as suas contradições e não acobertá-las, para que o professor reconheça as suas dificuldades e juntos professor e coordenador possam crescer enquanto grupo. Dessa forma, o coordenador pedagógico poderá de fato contribuir para que o professor possa está revendo o seu trabalho, percebendo suas fraquezas e buscando soluções para superá-las, através de um trabalho de reflexão sobre suas práticas.

Em contrapartida a própria coordenação admite que se ocupa também com questões gerais da escola administrativas e acaba comprometendo uma parte pedagógica que poderia ser extrapolada. Conforme afirma a coordenadora X: “nem sempre a coordenação está disponível, dificultando desse modo uma intervenção ou sugestões, mas procuro dar o máximo para atender toda demanda.”

Sendo assim, Medina (2008), explicita que a multiplicidade das tarefas desempenhadas pelo supervisor ou coordenador é em suma, a razão maior de sua dificuldade em compartilhar com os demais educadores a grande tarefa da organização coletiva do trabalho na escola. Percebe-se que ainda perpetua aquele estigma do supervisor / coordenador visto como o “faz tudo” principalmente dos trabalhos da secretaria e o “apagador de incêndios” dos problemas surgidos no dia – a – dia da escola, não lhe sobrando muito tempo para cuidar do pedagógico.

Observou-se que a visão quanto ao trabalho pedagógico é positivo. Nos horários de coordenação pedagógica os professores se envolviam na discussão e de posse das temáticas que eram pontuadas pela coordenação sendo momentos

bastante proveitosos. Ficando evidenciado que os professores gostam de participar desses momentos e contribuem bastante nas discussões e sugestões. Percebe-se que apesar das inúmeras atribuições que compete à coordenadora, ela está conseguindo uma nova forma de conduzir o seu trabalho, não ficando isenta de promover a formação continuada dos professores na escola.

Segundo Alarcão (2001), a coordenação\supervisão encaminha-se ao ensino e à aprendizagem, e “tem como função proporcionar e sensibilizar experiências diversificadas em contextos diferentes, originando interações, experiências e transições ecológicas que se constituem em etapas de desenvolvimento formativo”. E como argumenta Souza (2003): É com essa diversidade que o coordenador se defronta e que se deve trabalhar.

Na relação entre família e escola o coordenador pedagógico faz-se necessário, pois esse profissional é requerido para estreitar laços e mantê-los em prol da formação efetiva dos educandos à medida que cada instância assuma seu papel social diante desse ato indispensável e intransponível. “Procuro fazer o elo, a ligação entre família e escola, através dos atendimentos aos pais, dos textos enviados para casa (reflexões), através do projeto Aprendendo Conviver, das reuniões, do grupo e do contato cotidiano” (Trecho retirado do questionário aplicado ao Coordenador).

Assumir esse cargo é sinônimo de enfrentamentos e atendimentos diários a pais, funcionários, professores, além da responsabilidade de incentivo a promoção do projeto pedagógico, necessidade de manter a própria formação, independente da instituição e de cursos específicos, correndo o perigo de cair no desânimo e comodismo e fatores de ordem pessoal que podem interferir em sua prática.

O coordenador pedagógico é peça fundamental no espaço escolar, pois busca integrar os envolvidos no processo ensino-aprendizagem mantendo as relações interpessoais de maneira saudável, valorizando a formação do professor e a sua, desenvolvendo habilidades para lidar com as diferenças com o objetivo de ajudar efetivamente na construção de uma educação de qualidade.

A prática pedagógica requer que se pense de forma dialética e que se faça educação para toda a sociedade, ainda que, através de diferentes meios e em diferentes espaços sociais. À medida que esta sociedade se torna tão complexa, há

que se expandir a intencionalidade educativa para diversos outros contextos, abrangendo diferentes tipos de formação necessária ao exercício pleno da cidadania.

Espera-se, pois, que o Coordenador Pedagógico conheça plenamente o seu espaço de trabalho, compartilhe idéias e conhecimentos, construa o seu papel na escola, tornando-se assim, a ligação fundamental, traçando o seu caminho transformador, formador e articulador. Certamente que a inexistência de respostas prontas, acabadas e definitivas fazem com que o trabalho pedagógico do coordenador seja uma reelaboração do caminho e a apresentação de algumas das pistas possíveis para a continuação desse “caminhar”.

Em relação à escola objeto da pesquisa, as informações é que o trabalho pedagógico estava contribuindo positivamente para o desenvolvimento da escola. Relatos que a proposta do trabalho da coordenação estava aos poucos mudando o histórico e contexto de trabalho pedagógico da escola mediante compromisso apresentado pela equipe pedagógica que almejava fazer um trabalho diferenciado.

Nos momentos de formação na sala dos professores sempre estava exposto frases de incentivos com propósito de motivação, como:

“Talvez seja este o aprendizado mais difícil: manter o movimento permanente, a renovação constante, a vida vivida como caminho de mudança” (Maria Helena Kulver).

“Feliz aquele que transfere o que sabe e aprende o que ensina” (Cora Coralina).

“O professor medíocre conta. O bom professor explica. O professor superior demons-tra. O grande professor inspira” (William Arthur Ward).

“Ninguém é tão grande que não possa aprender, nem tão pequeno que não possa en-sinar” (autor desconhecido).

“Aprende-se escrever lendo, da mesma forma que se aprende a dançar bailando” (Mário Quintana).

A visão percebida na maioria das escolas onde o coordenador tem mil funções tomou outro rumo nesta escola. A gestão compartilhada de tarefas e atribuições vem contribuindo para uma melhor dinamica do trabalho do coordenador e para a melhoria do trabalho do professor. Muitas vezes devido à escassez de funcionários na escola

o coordenador acaba por assumir as demais funções na escola o que o intitula com um profissional “faz tudo”, nesse sentido, este acúmulo de afazeres acaba por comprometer a parte pedagógica, que é a sua principal função.

Nos questionamentos quanto a importância da formação continuada tivemos relatos diversos Assim, quando questionados sobre o que faz para melhorar a sua prática na sala de aula 100% dos docentes explicitaram categoricamente que é investindo na formação continuada, por meio de pesquisas, leituras, filmes e participam de cursos promovidos pela Secretaria de Educação. Esses são os procedimentos mais utilizados pelos professores pesquisados para estarem ressignificando suas práticas em sala de aula. Como ressalta os docentes:

A tarefa de ensinar exige uma série de variáveis por parte do professor, dentre as quais a que nos indicam as necessidades particulares de cada aluno e cada aluna e de selecionar as atividades e os meios que cada um necessita para construção do conhecimento. (ZABALA, 1998: 176)

Professora A diz: “investindo na formação continuada, diversificando metodologias, criando novas estratégias de ensino através de pesquisas, leituras, filmes e cursos”.

Professora B diz: “investindo na formação contínua, procuro adequar a minha prática ao olhar do aluno. Trabalho em cima de sua dificuldade e aprendizagem, observando o retorno das aprendizagens dos alunos”.

Professora C diz: “a formação continuada é um processo de continuação da formação, prosseguimento contínuo, porque o conhecimento não é estanque, é o aperfeiçoamento da prática com vistas a melhorar o ensino – aprendizagem”.

Coordenadora diz: “formação continuada é a capacitação do professor continuamente, é um grande avanço para melhorar a qualidade da educação. Antigamente os professores tinham muitas vezes vinte anos de magistério e não tinham nada de inovador”.

Conforme a fala da pesquisada, a formação continuada na escola ocorre nos horários de coordenação, reuniões como conselho de classe, reunião de pais e palestras com profissionais de diversas áreas convidados. Verificou-se através de análise de documentos, a exemplo do livro ata da coordenadora que a escola através da coordenação desenvolve essas parceiras .

Sabemos que a formação continuada em serviço, está assegurada na LDBEN/1996, que define no artigo 63, que as instituições de ensino deverão manter “programas de formação continuada para os profissionais da educação dos diversos níveis”, e estabelece no artigo 67, “que os sistemas de ensino deverão promover aperfeiçoamento profissional continuado, inclusive com licenciamento periódico remunerado para este fim”.

Conforme pesquisa todos os professores estão atualizados com relação à participação em cursos de formação continuada, percebe-se que os professores estão cientes quanto à importância da formação continuada, uma vez que todos na data da pesquisa estavam em curso de formação em andamento. O bloco da alfabetização com letramento matemático e 4º e 5º ano com formação em CDIS. Percebendo dessa forma que não há divergência em suas falas ao afirmar em entrevista, que participam de cursos continuamente.

Ficou evidenciado que os pesquisados ao procurar a formação continuada, estão buscando além dos conhecimentos que adquirem para a melhoria de sua prática, e que o professor precisa ter devido às dificuldades advindas da sala de aula, buscam também, as certificações que o professor recebe no final do curso lhe concedendo alguns benefícios .

Para Nóvoa (1992), A troca de experiência no processo de formação continuada constitui um grande aprendizado para os educadores. Mas a experiência, por si só, pode ser uma mera repetição, uma mera rotina, não é ela que é formadora. Formadora é a reflexão sobre essa experiência, ou a pesquisa sobre essa experiência. O autor ressalta a importância da práxis ação-reflexão-ação, no qual o professor tende a ser mediador da aprendizagem, e isso só é possível quando o educador perceber que é necessário renovar sua aprendizagem, passando a ser agente transformador do próprio conhecimento. “É na prática da educação que o educador se educa”. Gadotti (1998: 76 apud FREIRE, 1996: 58). Segundo Gadotti, é na prática que se educa. Mas não qualquer prática, para se constituir em formação tem que ser uma prática re-fletida com respaldo na teoria.

## **CONCLUSÃO**

O desafio percebido no desenvolvimento da pesquisa permitiu um conhecimento sobre as reais funções do coordenador pedagógico, sobre sua função na conformação e supervisão dos processos de ensino aprendizagem de professores e alunos, compreendendo quais são as prioridades que o coordenador deve atender no seu cotidiano, detectando também quais os desafios encontrados na realização do seu trabalho.

Para isso investigamos o tema em diferentes fontes: livros, pesquisas in loco, artigos, a fim de tornar significativa e prazerosa a realização dessa pesquisa.

Conclui-se que falar do coordenador pedagógico e de suas ações junto ao corpo docente e demais membros da comunidade escolar, é uma forma de dar sentido ao profissional especialista, cujas atribuições constata-se uma grande indefinição, pois, na maioria das vezes, o coordenador desempenha outras funções dentro da escola deixando as suas reais funções de lado, ficando este sobrecarregado nas suas atribuições específicas. Esse desvio de atuação proporciona uma dificuldade na concretização dos objetivos curriculares que atendem de fato aos anseios de uma educação significativa.

Com essa pesquisa foi possível identificar a ação da coordenação pedagógica em uma atuação motivadora, inovadora e interdisciplinar, característica da prática desse profissional que busca sempre inovar e transformar o processo de ensino e aprendizagem por meio de uma prática participativa que envolva os agentes da educação.

No entanto, é necessário que o coordenador esteja atento aos desafios encontrados em sua prática cotidiana, conhecer o universo da educação, suas dificuldades e avanços, fazendo, a partir de sua atuação pedagógica, um caminho de maturação, vivenciando as experiências da comunidade escolar como processo individual dos sujeitos que dela participam, mas, visando essa ação como uma abrangência de transformação coletiva.

Ao aprofundar a compreensão sobre as funções de um coordenador, verificou-se que tal ator tem um papel importantíssimo no cenário pedagógico universitário e no provimento de uma educação de qualidade. E através dessa pesquisa, chegaram-se as seguintes conclusões:

- Constatou-se evidentemente que a relação interpessoal com a equipe é de extrema importância, pois ele deve escutar os anseios dos professores, direção e alunos, buscando refletir, dialogar, prestando atenção às necessidades e dificuldades do outro com respeito estabelecendo um clima de confiança;

- Percebeu-se o papel do coordenador de construir um ambiente participativo que incentive mudanças e que os colegiados oportunizam essa participação;

- Ele é um grande conhecedor dos projetos e da dinâmica profissional de cada professor, procura estar atento às dificuldades dos alunos, às reclamações e o que precisa ser melhorado;

- Capacidade de criar estratégias, organizar reuniões, responsável por integrar toda a equipe e motivando para melhorar o processo de ensino-aprendizagem e se atentando a formação continuada dos professores;

- Os coordenadores são os articuladores das ações e reflexão da ação no ato de observar, dialogar, planejar em momentos coletivos ou individuais buscando atingir os objetivos desejados e inseridos no Projeto Pedagógico da instituição.

Tendo em vista as funções do coordenador pedagógico, percebe-se através da pesquisa, que o coordenador vem auxiliar a direção nas tomadas de decisões pedagógicas e no cumprimento das metas de melhoria do curso. Embora ele faça alguns trabalhos mais burocrático-administrativos, sua função é de cuidar, especificamente, da gestão da aprendizagem, dominando o Projeto Pedagógico e articular os planos de ação.

O coordenador deve ter um espírito de liderança, porém com o princípio de unir toda a equipe a alcançar os objetivos, de motivar os professores e alunos, orientar, avaliar diagnosticamente, estimular práticas pedagógicas, ressaltar os pontos positivos e negativos.

É primordial que o coordenador se atenha as questões do processo de ensino e aprendizagem, estabelecendo ações de execução para que todas estas etapas sejam cumpridas e que sejam expostas e comunicadas, para que haja comunicação entre os envolvidos nesse processo e possibilitando a tomada de consciência da necessidade de aperfeiçoamento.

O plano seja institucional ou de aprendizagem deve ser fruto de um processo coletivo, de troca de experiências e de reflexão crítica sobre a percepção, pois é através da interação entre a equipe e a coordenação pedagógica que se torna a realidade do espaço de ensino aprendizagem muito mais significativo e produtivo.

Ajudar o professor de cada disciplina a melhorar sua prática, especializando-se sempre no que é demandado no seu campo profissional. Conscientizar a todos do seu papel, conhecendo as especificidades de cada segmento de coordenação, sem perder a visão do todo, valorizar as ações coletivas vinculadas aos eixos pedagógicos da instituição.

Conclui-se que a função primordial do coordenador é dar encaminhamentos mais viáveis ao processo de ensino aprendizagem, tornando-o cada vez mais

significativo, independentemente da modalidade de ensino que atua. Pois, o coordenador deve buscar melhorar a qualidade dos processos educativos, acompanhando sempre de perto a prática dos professores e o desenvolvimento dos alunos.

## REFERÊNCIAS

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

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

BARBIER, Jean. M. **Elaboração de projectos de ação e planificação**. Porto: Porto Editora, 1996.

BOBBIO, N. **O futuro da democracia: uma defesa das regras do jogo**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986.

BOBBIO, Norberto; MATTEUCCI, Nicola; PASQUINO, Gianfranco. **Dicionário de Política**. v. 1. Tradução Carmen C. Varriale et al. Coordenação de tradução João Ferreira. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1991.

\_\_\_\_\_. Conselho Nacional de Educação. Conselho Pleno. Resolução CNE/CP n. 1, de 15 de maio de 2006. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Pedagogia, licenciatura. Brasília, DF, 2006. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 16 de maio de 2006, Seção 1, p. 11. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rcp01\\_06.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rcp01_06.pdf)>. Acesso em: abr.104

\_\_\_\_\_. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. 50. ed. São Paulo: Saraiva, 2014. 456 p. (Saraiva de Legislação).

\_\_\_\_\_. **Lei n. 9.394 de 20 de dezembro de 1996**. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm)>. Acesso em: mar.104

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação e Cultura. Secretaria da Educação Básica. **Conselhos escolares**: uma estratégia de gestão democrática da escola pública. 2004. Disponível em: <[http://escoladegestores.mec.gov.br/site/8-biblioteca/pdf/canais\\_texto3.pdf](http://escoladegestores.mec.gov.br/site/8-biblioteca/pdf/canais_texto3.pdf)>..2014 Acesso em: mar

CAMARGO, R. B. e ADRIÃO, T. Princípios e processos da gestão democrática do ensino: implicações para os Conselhos Escolares. **Revista Chão de Escola**. Curitiba, v. 2, p. 28-33, out. 2003.

CHRISTOV, Luiza Helena da Silva. Garota Interrompida: metáfora a ser enfrentada. In: PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza; ALMEIDA, Laurinda Ramalho de (Org.). **O coordenador pedagógico e o cotidiano da escola**. São Paulo: Loyola, 2010.

CLEMENTI, Nilba. A voz dos outros e a nossa voz. In: ALMEIDA, Laurinda R., LACCO, Vera Maria N. de S. **O coordenador pedagógico e o espaço de mudança**. São Paulo: Edições Loyola, 2003.

CÓRDOVA, Rogério de A. **Educação brasileira**: processos e trabalho. Brasília: PIE/UnB/FE, 2003. Módulo V, v. 1.

CRUZ, Maria Minelly de Oliveira; CASTRO, Selma Barros Daltro de; LIMA, Ana Carla Ramalho Evangelista. Caminhos da coordenação pedagógica: uma análise

histórica, 2009. Disponível em:

<[http://share.pdfonline.com/4617741f962a436dbd50eb90fcfe3306/Texto\\_1\\_Caminhos\\_da\\_Coordenacao\\_Pedagogica\\_uma\\_analise\\_historica.htm](http://share.pdfonline.com/4617741f962a436dbd50eb90fcfe3306/Texto_1_Caminhos_da_Coordenacao_Pedagogica_uma_analise_historica.htm)>. Acesso em: fev.2014

CURY, Carlos R. Jamil. Os Conselhos de Educação e a gestão dos sistemas. In: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. (Orgs.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2000.

FALKEMBACH, Elza Maria Fonseca. Planejamento participativo: uma maneira de pensá-lo e encaminhá-lo com base na escola. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro (Org.). **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. 23. ed. Campinas, SP: Papirus, 1995.

FERREIRA, Naura S. C.; AGUIAR, Marcia. A. da S. **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2000.

GADOTTI, Moacir. **Pressupostos do projeto pedagógico**. Cadernos Educação Básica - O projeto pedagógico da escola. Atualidades pedagógicas. MEC/FNUAP, 1994.

GANZELI, Pedro. **O processo de planejamento participativo da unidade escolar. Política e gestão educacional**. Disponível em: <<http://www.fclar.unesp.br/publicacoes/revista/gestao.html>>. Acesso em: 20 jan. 2010.

GOMES, A. C. Cândido. Conselhos de educação: luzes e sombras. **Revista de Educação AEC**, Brasília, v. 32, n. 129, p. 86-98, out./dez. 2003.

GRACINDO, Regina V. Projeto político-pedagógico: retrato da escola em movimento, In: A. M. SILVA & M. A. AGUIAR (orgs.) **Retrato da escola no Brasil**. Brasília: CNTE, 2004.

GUARINELLO, Norberto L. Cidades-estados na Antiguidade Clássica. In: PINSKY, Jaime; PINSKY, Carla Bassanezi (Orgs.). **História da cidadania**. São Paulo: Contexto, 2003.

GUIMARÃES, A.A.; VILLELA, F.C.B. O professor-coordenador e as atividades de início de ano. In: BRUNO, E.B.; ALMEIDA, L.R.; CHRISTOV, L.H.S. (orgs.). **O coordenador pedagógico e a formação docente**. São Paulo: Edições Loyola, 2000, p. 37-54.

LEITE, S.A.S. Desenvolvimento profissional do professor: desafios institucionais. In: AZZI, R.G.; BATISTA, S.H.S.S.; SADALLA, A.M.F.A. (orgs.). **Formação de professores: discutindo ensino de Psicologia**. Campinas: Alínea, 2000, 39-66.

LIBANEO, José Carlos. **organização e gestão da escola**: teoria e prática. Goiânia: alternativa, 2004.

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

LUCK, Heloísa. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. **Em Aberto**, Brasília, n. 72, jun. 2000, p. 11-34 (Gestão Escolar e Formação de Gestores).

\_\_\_\_\_. **Planejamento em orientação educacional**. 10 ed. Petrópolis: Vozes. 1991.

MARQUES, M. Osório. Os paradigmas da educação. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, Brasília, v. 73, n. 175, p. 547-565, set./dez. 1992.

MENDONÇA, Erasto F. **A regra e o jogo**: democracia e patrimonialismo na educação brasileira. Campinas: Lapplane, 2000.

NÓVOA, A. Professor se forma na escola. **Revista Nova Escola**. São Paulo, n.142, maio 2001.

NUNES, A. C. Gestão democrática ou compartilhada?: uma (não) tão simples questão de semântica. **Revista Caderno Pedagógico**. Curitiba, n. 2, mar. 1999. p. 37-40.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar**: introdução crítica. 8. ed., São Paulo: Cortez, 1999.

\_\_\_\_\_. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2001.

\_\_\_\_\_. **Por dentro da escola pública**. São Paulo: Xamã, 1995.

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

RIBEIRO, Vera M.; RIBEIRO, Vanda M.; GUSMÃO, Joana B. de. Indicadores de

qualidade para a mobilização da escola. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 35, n. 125, jan./abr., 2005.

SILVA, Marcelo Soares Pereira da. O gestor escolar frente o desafio da participação no planejamento do trabalho escolar: dimensões e significados. **Escola de Gestores da educação básica**. 2. ed. 2009. CD-ROM.

SOUSA, Valdivino Alves de. **Gestão Escolar**. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/articles/1509/1/A-Gestao-Escolar/pagina1.html>>. 2007. Acesso em: 02/08/2011.

SOUZA, Ângelo Ricardo de Souza et. al. **Planejamento e trabalho coletivo**. Curitiba : Editora da Universidade Federal do Paraná. 2005. p. 15-22. Disponível em: <[http://coordenacaoescolagestores.mec.gov.br/uft/file.php/1/coord\\_ped/sala\\_3/arquivos/PlanejamentoTrabalhoColetivo\\_AangeloRicardoSousa.pdf](http://coordenacaoescolagestores.mec.gov.br/uft/file.php/1/coord_ped/sala_3/arquivos/PlanejamentoTrabalhoColetivo_AangeloRicardoSousa.pdf)>. Acesso em: dez 2013

SUCUPIRA, Newton Lins B. Relações entre o Conselho Federal de Educação e os Conselhos Estaduais. **Revista Documenta**, Rio de Janeiro, n. 21, v. 2, dez. 1963.

TOSCHI, Mirza S.; FONSECA, Marília; OLIVEIRA, João F. **A relação entre o plano de desenvolvimento da escola (PDE) e o projeto político-pedagógico da escola (PPP): concepção e avaliação**. Goiânia, 2004, mimeo 12p.

VASCONCELLOS, Celso S. Planejamento: **Projeto de ensino-aprendizagem e projeto político-pedagógico**. 9. ed. São Paulo: Libertad, 2006. p. 14-64.  
VASCONCELLOS, Pe. José de. A Lei de Diretrizes e Bases e as esferas de competência: federais, estaduais e municipais. **Revista Documenta**, Rio de Janeiro, n. 20, nov. 1963.

VEIGA, Ilma Passos A. Perspectivas para reflexão em torno do projeto político-pedagógico. In: VEIGA, Ilma Passos A. e RESENDE, Lúcia G. de (Org.). **Escola: espaço do projeto político-pedagógico**. Campinas, SP: Papirus, 1998.

VEIGA, Ilma Passos A. (Org.). **Projeto político pedagógico da escola: uma construção possível**. 2. ed., Campinas: Papirus, 2001.

VEIGA, Ilma Passos A; FONSECA, Marília (Org.). **As dimensões do projeto político- pedagógico**. Campinas, SP: Papirus, 2001.

WITTIMAN, Lauro Carlos. Autonomia da escola e democratização de sua gestão: novas demandas para o gestor. **Em aberto**, Brasília, n. 72, v. 17, jun. 2000, p. 88-96.

### **APÊNDICE A: Questionário destinado a professores**

- 1) Nome:
- 2) Formação acadêmica:
- 3) O que o levou escolher profissão de professor?
- 4) O que você faz para melhorar sua prática em sala de aula?
- 5) O que você entende por formação continuada?

- 6) De que forma a coordenadora da sua escola articula formação continuada?
- 7) O trabalho do coordenador tem contribuído para sua prática docente?
- 8) Em que momento acontece a formação continuada em sua escola?
- 9) Qual a importância do papel do coordenador pedagógico para melhoria das aprendizagens e contribuições gerais no espaço da escola?
- 10) Como é a reação interpessoal entre professores, gestores e alunos na escola?

#### **APÊNDICE B: Questionário destinado a coordenação/direção**

- 1) Nome:
- 2) Formação acadêmica:
- 3) Tempo de atuação como coordenadora?
- 4) Tempo de atuação como coordenadora?
- 5) Como se deu seu vínculo com essa função?

- 6) Como você avalia sua relação com equipe gestora e educadores e alunos?
- 7) Qual sua concepção de formação continuada?
- 8) Como você avalia sua atuação e trabalho na escola?
- 9) Como você articula a formação continuada?
- 10) Qual importância você atribui ao PPP da escola e de que forma você participa da elaboração do mesmo?
- 11) Você acredita que o coordenador deva ser o articulador do PPP da escola?
- 12) Que ações você descreveria importante para articulação do PPP da Escola?