

## A ATUAÇÃO DO COORDENADOR PEDAGÓGICO NO ESPAÇO ESCOLAR: DESAFIOS E POSSIBILIDADES

Patricia de Oliveira Marques (UFPA) <sup>1</sup>

[Patriciamarques22@hotmail.com](mailto:Patriciamarques22@hotmail.com)

Orlando Nobre Bezerra de Souza (ORIENTADOR) <sup>2</sup>

[orlandonbsouza@hotmail.com](mailto:orlandonbsouza@hotmail.com)

**RESUMO:** O estudo proposto tem como objetivo compreender a atuação do Coordenador Pedagógico no ambiente escolar. A metodologia se desenvolveu a partir de uma abordagem qualitativa e também um levantamento bibliográfico. Nesse sentido, utilizamos os autores: Paro (2001); Lima (2002); Lima e Santos (2007); Serpa (2011), entre outros, na qual foi trabalhado ao longo do curso de Pedagogia, nos deu suporte para a compreensão do assunto tratado. No decorrer da pesquisa compreendi que a gestão educacional não se faz sozinha, são necessários mecanismos para o seu bom funcionamento, dentre esses mecanismos discuto a importância da formação continuada para o coordenador pedagógico, considerando que não basta apenas o conhecimento de suas funções, mas também, o reconhecimento da sua identidade no ambiente escolar.

**PALAVRAS-CHAVE:** Coordenador Pedagógico. Ambientes Escolares. Gestão Democrática.

## THE PEDAGOGICAL COORDINATOR'S ACTIVITIES: CHALLENGES AND PERSPECTIVES FOR A DEMOCRATIC MANAGEMENT

**ABSTRACT:** The proposed study aims to understand the activities of the Pedagogical Coordinator in the educational scenario. The methodology developed from a qualitative approach and a bibliographic survey. In that sense, I prioritized the authors: Paro (2001); Lima (2002); Lima and Santos (2007); Serpa (2011), among others, in which it was worked throughout the course of pedagogy, gave us support for understanding the subject dealt with. In the course of the research I realized that the educational management is not done alone, it is necessary mechanisms for its proper functioning, among these mechanisms I emphasize the importance of continuing training for the pedagogical coordinator to have not only the knowledge of their functions, but also the recognition of their identity in the school environment.

**KEYWORDS:** Pedagogical Coordinator. School Environments. Democratic management.

---

<sup>1</sup>Graduanda em Licenciatura Plena em Pedagogia pela Universidade Federal do Pará.

<sup>2</sup>Professor Doutor da Universidade do Federal do Pará.

## 1 INTRODUÇÃO

O tema escolhido se deu a partir da vivência no estágio supervisionado de Gestão e Coordenação Pedagógica no curso de Pedagogia da Universidade Federal do Pará, Campus Belém, onde ficou evidente o imprevisto das coordenadoras durante o exercício de suas atividades pedagógicas, uma vez que, de acordo com as coordenadoras suas atividades resumiam-se em acompanhar a assiduidade e pontualidade dos professores com o objetivo de não deixar os alunos ociosos nos corredores da escola. Simultaneamente, a disciplina “Coordenação Pedagógica em ambientes Escolares” nos permitiu a visita em três escolas, sendo duas da Rede Pública e uma da Rede Privada, que nos fez refletir sobre o papel do coordenador diante das suas atribuições nas atividades pedagógicas do espaço escolar. Dessa forma, originou-se a problemática de pesquisa: como o coordenador pedagógico se reconhece na dinâmica de gestão do espaço educacional?

O estudo proposto tem como objetivo geral compreender a atuação do Coordenador Pedagógico no ambiente escolar. Diante disto, resalto os objetivos específicos: levantar as funções e competências do coordenador pedagógico no sistema de ensino; identificar as principais dificuldades durante o desenvolvimento das ações do coordenador pedagógico; verificar a partir da visão dos autores como o coordenador pedagógico vem desempenhando suas funções e no processo de gestão democrática.

A metodologia adotada nesta pesquisa consiste em uma abordagem qualitativa, onde para Gil, (2002) o conhecimento torna-se fator principal para a experiência, sem levar em consideração os princípios predeterminados. E também um levantamento bibliográfico, na qual Gil (2002, p. 44) afirma que: “é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

Nesse sentido, o estudo apropriou-se de diferentes textos para fundamentar a respeito do referido tema, a fim de entender as práticas deste coordenador, com o intuito de obter maior compreensão a respeito do assunto pesquisado. Com base nos autores: Paro (2001), Lima (2002), Lima e Santos (2007), Serpa (2011), entre outros, na qual foi trabalhado ao longo do curso de Pedagogia, foi possível adquirir suporte para a compreensão do assunto tratado.

O artigo está estruturado em quatro seções. Na primeira seção, abordaremos as inúmeras funções e desafios do coordenador pedagógico, onde será discutida a sobrecarga de funções atribuída a este profissional. A segunda seção trata da prática do coordenador pedagógico a partir das vivências dos profissionais da área, na qual foi possível observar, a

partir das visitas realizadas durante a disciplina de Coordenação em Ambientes Escolares, a forma como os coordenadores conduzem suas práticas em busca de uma transformação social. Na terceira seção, discutimos a temática o coordenador pedagógico na perspectiva da gestão democrática, onde foi possível explanar a relevância de uma gestão participativa e as dificuldades enfrentadas na efetivação dessa gestão. Por fim, concluímos a pesquisa ressaltando a importância da participação de todos os envolvidos na implementação da gestão democrática.

Dessa maneira, a pesquisa incentiva a formação continuada do coordenador pedagógico, uma vez que sua formação inicial não dá a devida preparação para exercer este cargo, quanto contribuir com a transformação social, dentro e fora do ambiente escolar.

## **2 AS INÚMERAS FUNÇÕES E DESAFIOS DO COORDENADOR PEDAGÓGICO**

As atribuições do Coordenador Pedagógico, segundo Vasconcellos (2007) passaram por algumas transições até a sua conjuntura atual, uma vez que esta função se consolidou no período da Ditadura Militar e tinha como principal objetivo fiscalizar as ações dos professores, sem se envolver diretamente nos processos de ensino e de aprendizagem dos alunos.

Segundo Vasconcellos (2007), apud Urban (1985):

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

Em virtude disto, o coordenador pedagógico, durante muito tempo, foi visto pelos educadores como um opressor. Uma vez que esta profissão se efetivou no período da ditadura militar e todo conteúdo abordado em sala, passou a ser ditado e fiscalizado pelo supervisor, sendo então sua principal função nos ambientes escolares.

Sobre o coordenador pedagógico, destaca-se que:

Sua origem remonta à década de 1920, quando, no Brasil, buscava-se estruturar as políticas públicas de educação que visaram neutralizar as propostas educacionais formuladas pelos movimentos populares. Uma

escola pretensamente neutra e capaz de homogeneizar competências e hábitos, fundada na hierarquização de tarefas, que instituíra, portanto, uma dicotomia no trabalho pedagógico. Neste contexto, o coordenador pedagógico aparecia como o responsável pelo acompanhamento e, especialmente, o controle do trabalho do professor. Nas décadas seguintes até o auge do tecnicismo dos anos 70, a dicotomização do trabalho pedagógico foi ainda mais potencializada pela ênfase que se deu à divisão entre planejamento e execução, ou seja, entre as funções dos gestores escolares e o trabalho do professor em sala de aula. Nessa época, a figura do Coordenador Pedagógico simbolizava a divisão do trabalho escolar e hierarquização do poder na escola. (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2009. p. 05).

Diante disto, observa-se que apesar das mudanças, a presença do coordenador pedagógico nos ambientes escolares existe desde a institucionalização escolar, no entanto, suas funções, na maioria das vezes, eram mais voltadas para manter a organização estrutural da escola do que a ordem pedagógica propriamente dita, fazendo com que o pedagogo tenha sua imagem diretamente associada ao significado etimológico da palavra. “Etimologicamente significando aquele que conduz a criança ao local de aprendizagem, na Grécia Antiga, o escravo que tomava conta da criança e a conduzia até o mestre do qual recebia lição”. (SAVIANI 2002, p.16).

Atualmente, o coordenador pedagógico vem transformando sua participação nos ambientes escolares, através da interação com a comunidade escolar. Visto que anteriormente suas ações eram mais isoladas, onde visava resolver problemas administrativos. Entretanto, falar das funções deste profissional ainda tem sido um grande desafio para os atuantes da área, visto que, o mesmo é constantemente sobrecarregado com suas atribuições. Durante o Estágio Supervisionado foi observado a fragilidade da formação inicial do Coordenador Pedagógico (CP), que assume esta função sem receber nenhum preparo, como podemos perceber na diretriz do Curso de Pedagogia:

Art. 2º As Diretrizes Curriculares para o curso de Pedagogia aplicam-se à formação inicial para o exercício da docência na Educação Infantil e nos anos iniciais do Ensino Fundamental, nos cursos de Ensino Médio, na modalidade Normal, e em cursos de Educação Profissional na área de serviços e apoio escolar, bem como em outras áreas nas quais sejam previstos conhecimentos pedagógicos. ( CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 2006, p. 1)

Diante disto, observamos que a docência continua tendo grande destaque na formação do Curso de Pedagogia, enquanto que a coordenação pedagógica, ainda que tenha sua importância, aparece no currículo de forma mais discreta. Desse modo, compreende-se que a

formação inicial deste profissional não tem sido suficiente para assumir as tarefas exigidas pela função, sendo necessário o auxílio de uma formação continuada.

As múltiplas funções exercidas por este profissional vêm testando seus limites constantemente e sem uma formação devida, superar esses obstáculos têm sido um dos seus principais desafios.

Dessa forma ressalta-se que:

A proposta de um curso de formação continuada para os profissionais que atuam na área da coordenação pedagógica nasce do reconhecimento da importância desse profissional para a melhoria da qualidade do ensino brasileiro. De fato, o Coordenador Pedagógico, sendo um membro da equipe gestora da escola, desenvolve o importante papel de articulador e integrador dos processos educativos. Espera-se, pois, que sua atuação e seu trabalho contribuam, de maneira significativa, para que se realize no interior da escola um ambiente educativo capaz de promover o desenvolvimento da aprendizagem, do conhecimento, do trabalho coletivo e interdisciplinar, da ética e da cidadania, na perspectiva de uma educação e uma sociedade cada vez mais inclusiva. (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2009, p. 5).

A formação continuada dos professores tem sido um assunto muito pertinente na atual realidade no processo formativo, uma vez que o docente precisa demonstrar em suas práticas seu preparo diante de toda diversidade que possa ser encontrada no decorrer de sua profissão. No entanto, muitas vezes esta formação continuada fica sob a responsabilidade do coordenador pedagógico, porém, pouco se discute se este coordenador foi preparado para realizar tal função durante a sua formação inicial.

No caso da escola onde aconteceu o estágio supervisionado, as coordenadoras eram professoras de outras disciplinas que foram remanejadas pela Secretaria de Educação (SEDUC) para assumir este cargo devido a problemas de saúde que as impediam de permanecer nas salas de aula. Em consequência disto, a coordenação pedagógica acaba perdendo a sua verdadeira identidade para se tornar uma espécie de “Bombeiro” educacional, pois sua função se resume em “apagar os incêndios” que ocorrem diariamente nas escolas.

Lima e Santos (2007) fazem algumas comparações para demonstrar como vem sendo desenvolvido o papel do coordenador pedagógico no ambiente escolar:

(...) “Bombril” (mil e uma utilidades), a de “bombeiro” (o responsável por apagar o fogo dos conflitos docentes e discentes), a de “salvador da escola” (o profissional que tem de responder pelo desempenho de professores na prática cotidiana e do aproveitamento dos alunos)”. Além destas metáforas, outras parecem definindo-o como profissional que assume uma função de gerenciamento na escola, que atende pais, alunos, professores e também se responsabiliza pela maioria das emergências” que lá ocorrem, isto é como

um personagem “resolve tudo” e que deve responder unidirecionalmente pela vida acadêmica da escola. (p. 79).

As inúmeras tarefas atribuídas ao CP vêm tornando sua profissão muito conturbada, pois ao tentar resolver todos os problemas, suas principais funções, entre elas a formação de professores fica em segundo plano fazendo com que o andamento das atividades pedagógicas fique comprometido. A falta de conhecimento de suas verdadeiras funções pode está diretamente relacionada com a formação inicial do coordenador pedagógico.

Entre os maiores desafios da gestão educacional envolve o desenvolvimento e o aperfeiçoamento das ações coletivas, onde o espírito de equipe deve ser fator primordial para a obtenção de bons resultados no espaço escolar.

O CP assume uma função de extrema relevância no ambiente escolar, por isso, suas práticas devem ser objeto de estudo a fim de obter um maior aperfeiçoamento dos métodos utilizados por esses profissionais.

Porém, ainda que sua importância seja reconhecida, os obstáculos enfrentados por este profissional comprometem diretamente o desempenho de suas tarefas dentro do ambiente escolar, tornando perceptíveis suas incertezas em relação às atividades que devem ser de fato realizadas pelo coordenador pedagógico. As inúmeras funções atribuídas a esse cargo tornam o profissional desorientado quanto ao seu verdadeiro papel dentro da escola.

Desse modo, vale ressaltar que apesar das inúmeras tarefas atribuídas ao CP, o mesmo deve se preocupar em mediar às relações, sem deixar de lado a realidade onde a escola está inserida, como afirma Paro (2001):

A escola precisa ter liderança de um gestor comprometido com a qualidade da educação e com as transformações sociais que possibilite avançar os alunos nos mais variados aspectos: social, político, intelectual e humano. Organizar o trabalho pedagógico requer enfrentar contradições oriundas das diversas realidades que se encontra numa escola pública, daí a necessidade da escola educar para a democracia, essa tendência pedagógica deverá ser observada ao longo dessa labuta. (PARO, 2001, p.45).

A sistematização das atividades humanas também é um desafio, e quando ligadas a educação social e escolar necessitam de maiores estratégias por parte da gestão educacional, mas que necessita de participação de todos para a implementação de políticas dentro e fora dos espaços escolares e não escolares.

A quebra do invólucro da setorização administrativa se dá a partir da construção de diálogos com as pessoas que conhecem a realidade escolar, quem melhor para conhecer a

alimentação das crianças, o desperdício de alimento, a falta de apetite das crianças se não a merendeira do colégio. Mas se ela for ajudada com outras informações da secretaria, exemplo de alergias alimentares, ou pela professora que conversou com a mãe sobre a dor de dente, ou seja, é necessário reconhecer a importância da cooperação de todos os atores presentes nos espaços escolares, uma vez que as informações são na prática a participação de todos por um bem só: a educação. Mas para que isso ocorra, é preciso que as atividades e responsabilidades sejam redistribuídas entre os atuantes da escola de modo que não sobrecarregue apenas um profissional.

É visível que a materialização destas ações pressupõe, principalmente, a disseminação de uma cultura de participação dentro das unidades educativas, o que não é tarefa fácil de ser consolidada, uma vez que a cultura que prevalece nesses ambientes é a da fragmentação, em grande parte resultante da relação de controle que se encontra presente na nossa sociedade e que nós acabamos reproduzindo e perpetuando nos ambientes nos quais estão presentes.

No entanto, ainda que seja difícil implementar esta cultura de participação é preciso que a gestão educacional compreenda a sua importância diante das diversidades encontradas no ambiente escolar. Esta cultura implica, não apenas, na aproximação da comunidade com escola, mas também colaboram para a boa relação com os demais funcionários da escola que direta ou indiretamente contribui com o desenvolvimento dos alunos. Visto que, é necessário entender que esses servidores, independentemente de suas escolaridades, também tem uma visão e podem auxiliar nas relações dos processos de ensino e aprendizagem.

É neste contexto de busca pela descentralização do poder e pelo pleno exercício da cidadania, não só no âmbito das unidades educativas, mas na sociedade como um todo, que se coloca a necessidade de refletir sobre a atuação do coordenador pedagógico, pois a democratização dos espaços educativos ocorre em cooperação.

Segundo afirma LIMA (2000):

[...] a construção da escola democrática e a democratização da organização e administração escolares não ocorrem de forma diferida; nem se democratiza primeiro a educação, o currículo e pedagogia para, a partir daí, intentar finalmente a democratização organizacional e administrativa, nem se parte desta, como aquisição a priori, para depois conseguir aquela. Uma e outra encontram-se profundamente imbricadas e são mutuamente reforçadas ou inibidoras, da democratização da escola. (LIMA, 2002, p.69)

Em um contexto atual a figura da CP representa apenas o reforço da hierarquia presente na escola, entretanto, uma das suas funções mais importantes é a socialização dos saberes e estimulação da troca de experiências entre os integrantes da comunidade escolar e

extraescolar, propondo a discussão, a sistematização e a cooperação como formas de participação, pois, a unidade educativa não deve estar fechada em si, mas deve dialogar com o meio em que se encontra inserida.

Dessa forma, compreendemos que apesar das mudanças ocorridas na função do CP, percebemos que a sobrecarga deste profissional é recorrente do seu contexto histórico oriundo da supervisão escolar, pois o coordenador acaba se comprometendo com outras funções por não ter clareza das suas atribuições.

Por isso a importância desses profissionais terem uma formação continuada, pois assim, reconhecerão suas verdadeiras funções e poderiam contribuir de forma mais significativa no espaço escolar.

### **3 A PRÁTICA DO COORDENADOR PEDAGÓGICO A PARTIR DAS VIVÊNCIAS DOS PROFISSIONAIS DA ÁREA.**

Ao falar da identidade do CP, devemos levar em consideração que este profissional já possui, na maioria das vezes, uma experiência docente, onde o mesmo traz consigo as vivências da sala de aula. No entanto, ao assumir esta função o coordenador deve construir uma nova identidade profissional e conhecer suas novas atribuições, uma vez que o desempenho das suas funções contribuirá consideravelmente com a qualidade escolar.

Para Lima (2007, apud FONSECA 2001) o professor ao exercer função de coordenador pedagógico deve ser orientado a:

- Resgatar a intencionalidade da ação possibilitando a (re) significação do trabalho - superar a crise de sentido;
- Ser um instrumento de transformação da realidade - resgatar a potência da coletividade; gerar esperança;
- Possibilitar um referencial de conjunto para a caminhada pedagógica - aglutinar pessoas em torno de uma causa comum;
- Gerar solidariedade, parceria;
- Ajudar a construir a unidade (não uniformidade); superando o caráter fragmentário das práticas em educação, a mera justaposição e possibilitando a continuidade da linha de trabalho na instituição;
- Propiciar a racionalização dos esforços e recursos (eficiência e eficácia), utilizados para atingir fins essenciais do processo educacional;
- Ser um canal de participação efetiva, superando as práticas autoritárias e/ou individualistas e ajudando a superar as imposições ou disputas de vontades individuais, na medida em que há um referencial construído e assumido coletivamente;
- Aumentar o grau de realização e, portanto, de satisfação de trabalho;



- Fortalecer o grupo para enfrentar conflitos, contradições e pressões, avançando na autonomia e na criatividade e distanciando-se dos modismos educacionais;
- Colaborar na formação dos participantes. (Lima, 2007, p.82,83).

As escolas que fizeram parte do referido estudo e foram acompanhadas durante a Disciplina de Coordenação Pedagógica em Ambientes Escolares, ministrada pelo Professor Orlando Souza, localizada no Município de Belém do Pará, na qual tivemos a oportunidade de vivenciar algumas experiências que nos aproximam da realidade desta função, onde os problemas sociais e administrativos são evidentes, uma vez que a escola enfrenta muitos desafios tanto com o meio social oriundo das crianças e do local onde se encontra a escola, como por parte do corpo docente e técnico.

A responsabilidade do CP, foi possível ser observada de perto em visitas a três unidades escolares de Belém, que os coordenadores expuseram oralmente e nas ações o trabalho por eles desenvolvido, assim demonstraram a realidade por elas vividas, sobre a gestão democrática e o papel do coordenador.

Dessa forma, cabe ao coordenador pedagógico:

[...] 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).

A primeira delas aconteceu em uma Unidade de Educação Integral (UEI) localizada no Bairro de Canudos, esta Unidade educativa funciona atualmente em um imóvel alugado que segundo a coordenadora possui problemas estruturais. A coordenadora também exercia a função de diretora da Unidade, segundo a esta, existem diversos problemas principalmente de ordem financeira, estrutural e outros como a falta de participação dos pais na vida escolar dos alunos, onde relatou que já houve casos em que os pais esqueceram crianças na escola.

A coordenadora tem uma grande preocupação em conhecer a realidade das crianças que ali estudam, e para isso eram realizadas visitas domiciliares, que tinham como objetivo conhecer a fundo a realidade da criança, no entanto, com algumas mudanças passou a se fazer uso de um questionário que segundo a coordenadora não é tão eficiente quanto às visitas, todavia, ajuda a conhecer um pouco cada criança e sua realidade, a mesma procura fazer parcerias com instituições públicas e privadas a fim de garantir o bem-estar das crianças.

A Coordenadora relata também, que no início teve dificuldades quanto à participação e o comprometimento de todos os integrantes da unidade educativa, no entanto segundo ela hoje já se encontra instalada uma cultura de participação e de comprometimento dos membros que ali se encontram. A comunidade, junto com todos os atores envolvidos na aprendizagem dos alunos enfrenta o desafio de se fazer presente no desenvolvimento da criança. No entanto, vale ressaltar que o envolvimento de todos estes atores é relacionado ao âmbito educacional, na qual deve haver uma parceria com o intuito de aproximar a escola da realidade social em que os alunos estão inseridos. Desse modo, “o conceito de gestão democrática contempla desde as funções de formulação de políticas, objetivos e estratégias, até as medidas para a sua concretização, controle e avaliação” (TAVARES, 2003, p. 62).

Diante do que foi observado é possível concluir que a diretora se esforça para desenvolver suas atividades em uma perspectiva de gestão democrática, embora do ponto de vista burocrático ela seja a detentora do poder. A UEI se encontra em uma perspectiva de escola como mediação e que busca mecanismos para melhorar a qualidade educativa da unidade.

O segundo colégio observado é da Rede Privada de ensino e atende desde a educação infantil ao ensino médio, localizado na Av. João Paulo II, no Bairro do Souza. Onde conhecemos o coordenador geral, Presidente do grupo detentor da escola que tem 30 anos de carreira na educação, assim podemos conhecer a realidade pedagógica e a sua forma de atuação na instituição de ensino.

Os desafios eram diferentes em relação à escola anterior, a escola pública, enfrenta dificuldades como falta de investimentos ou até dificuldades com o espaço inadequado entre outros. Apesar disso, alguns obstáculos não eram diferentes, como conflitos com pais e incentivo de participação dos próprios em determinados casos. Mas com muita delicadeza ele foi falando e mostrando seus projetos e estratégias de mobilização e participação das famílias, alunos, funcionários e professores, claro que por ser um colégio particular nem tudo foi dito com a participação da comunidade em volta do colégio, todavia demonstrou a preocupação e atos que promovem a criticidade sobre o pensamento democrático e a consciência social em seus alunos e participantes da sua gestão. Com isso, Paro (2001, p. 88) afirma que: “é preciso pensar também uma instância que, tendo os pais fisicamente presentes, possa discutir com eles problemas da escola e da política educacional, além de dar-lhes subsídios para melhor orientar e estimular seus filhos em seus estudos”.

A última unidade visitada, assim como a primeira, também é uma escola pública e se encontra no Bairro da Marambaia, diante da apresentação realizada pela coordenação da

escola, podemos identificar como ocorre o funcionamento daquele espaço e as dificuldades enfrentadas pela gestão escolar.

O espaço escolar possui turmas do 1º ao 5º ano do ensino fundamental. Para essa unidade escolar chegar ao seu desempenho atual foi preciso travar uma luta contra o currículo tradicional que muitos profissionais utilizavam e já estavam acomodados de certa forma; então com a chegada da nova coordenação ocorreu assim, através de várias reuniões, uma reformulação no modelo educacional e rotineiro com vários planejamentos que visou integrar a família e a comunidade na rotina da escola; logo foi possível que ocorresse uma integração entre professores e coordenadores.

Durante as visitas percebemos as dificuldades enfrentadas pelo CP. No entanto, foi possível notar que apesar dos obstáculos, os coordenadores buscam trabalhar em conjunto com os demais funcionários da escola, desvinculando a imagem hierarquizada herdada da supervisão escolar, observamos também, que para ter uma boa relação dentro da escola, é necessário que o coordenador conquiste a confiança de todos os envolvidos direta e indiretamente no espaço escolar.

Nessa perspectiva, é preciso que o coordenador saiba dissociar a administração escolar da empresarial, onde esta tem uma visão capitalista, na qual seu principal objetivo é obter lucros. Ao contrário da administração empresarial, é necessário que a gestão do coordenador pedagógico esteja voltada para a transformação social, onde seja considerada a opinião de todos os membros envolvidos, com o intuito de atender as necessidades existentes na escola.

Sobre a Administração escolar, Paro ressalta:

Não significa que a solução para a Administração Escolar esteja restrita à figura de um diretor “progressista” e “democrático” que irá promover, na escola, as mudanças necessárias [...]. Significa em vez disso, que também o diretor deve estar vivamente interessado na transformação da gestão escolar, interesse este que, ademais, deve envolver o maior número de pessoas, nas quais estejam representados tanto os que fazem a educação escolar quanto os que dela beneficiam. (2003, p, 166).

Desta forma, para que a transformação social de fato aconteça é necessário o comprometimento dos transformadores que se opõe aos objetivos dos conservadores. Para isso é preciso uma participação coletiva envolvendo as unidades educativas e a comunidade, deixando de lado o autoritarismo imposto pelos conservadores e resultando no afastamento da comunidade nas escolas.

Consideramos assim que as estratégias e desafios mudam dependendo do ambiente que os espaços educativos estão inseridos, e não existe um modelo que pode ser seguindo à

risca por vários coordenadores e suas escolas porque ocorrem variações sociais, políticas e econômicas.

Nessa perspectiva, Pimenta e Lima (2004) afirmam que a identidade do Coordenador Pedagógico é construída ao longo das suas experiências de vida, sociais e profissionais.

Foi observado ainda durante as visitas que os coordenadores executam funções que ultrapassam as suas verdadeiras obrigadoriedades como: fiscalizar a pontualidade dos professores ou substituí-los quando faltam. Nesse sentido, Serpa (2011, p.14) afirma que o coordenador pedagógico “vive crise de identidade”. Pois, devido ao grande acúmulo de funções, o CP se sente perdido, sem ter clareza das suas verdadeiras atribuições,

A identidade desse profissional é uma perspectiva individual e relacional, onde deve ser construída no decorrer da sua função, na qual será constituída de acordo com as suas relações. Vale ressaltar, que o CP precisa primeiramente compreender a realidade da escola, para então realizar suas práticas.

Segundo Orsolon (2006):

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

Com isso é possível perceber que o reconhecimento da sua verdadeira função acontece de forma gradativa, ou seja, quando o coordenador passa a compreender a realidade do local e dos indivíduos envolvidos.

Porém os coordenadores devem saber a sua importância e o seu papel na construção e habilidades, articulações para formar pessoas participativas, cidadãos e críticas sobre o seu ambiente em que atua. A coordenação pode se tornar uma peça fundamental na organização do ambiente escolar e transformar a realidade em torno da escola. Isso seria reflexo da produção escolar democrática para um futuro melhor, melhoria que reflete na sociedade existente, dentro e fora da escola.

Lima e Santos, afirmam que, durante a prática de trabalho o coordenador pedagógico desenvolve outras competências, como:

- É importante que transformem o seu olhar, ampliando a sua escuta e modificando a sua fala, quando a leitura da realidade assim o requerer.

- É necessário que a consciência coletiva seja respeitada, a ponto de se flexibilizar mais os planejamentos e que os mesmos sejam sempre construídos do e a partir do olhar coletivo.
- Ter a capacidade de olhar de maneira inusitada, de cada dia poder perceber o espaço da relação e, conseqüentemente, da troca e da aprendizagem.
- Ser capaz de perceber o que está acontecendo a sua relação com o professor e deste com o seu grupo de alunos.
- Poder perceber os pedidos que estão emergindo, quais os conhecimentos demandados e, conseqüentemente, necessários para o momento e poder auxiliar o professor. (2007, p. 77-90).

A partir destas competências, o coordenador consegue desenvolver ações efetivas capaz de incentivar a sua equipe para o melhoramento das suas práticas pedagógicas. Com isso, este profissional visa agregar todos os envolvidos no processo de ensino-aprendizagem, ou seja, tornar mais próxima à relação da escola com a sociedade, considerando a formação dos atuantes do espaço escolar.

#### **4 O COORDENADOR PEDAGÓGICO NA PERSPECTIVA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA.**

Para falar sobre gestão democrática inicialmente devemos lembrar que esta tem seus princípios definidos no artigo 14 da Lei N°9.394/96 que dispõe:

Art.- 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 da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

A gestão democrática é uma das bases que sustentam a qualidade da educação, como uma prática concreta de cidadania, uma vez que a educação deve ter como princípio formar o educando para a vida em sociedade. Assim afirma Lück (2009, p.70) “A educação é um processo social colaborativo que demanda a participação de todos da comunidade interna da escola, assim dos pais e da sociedade em geral”. Desse modo, essa Gestão está diretamente ligada à sala de aula, ao projeto político pedagógico (PPP) da escola e principalmente ao conceito de autonomia da escola, uma vez que uma escola não exerce sua autonomia, ela terá grandes dificuldades para exercer a gestão democrática e conseqüentemente para formar seus educandos para a cidadania.

A gestão democrática deve ter em vista a prática coletiva e social buscando a participação de todos na realidade escolar, no entanto isto não é tarefa fácil, pois passa pelas relações de poder e principalmente pela desconstrução dessas relações verticalizadas, autoritárias e centralizadoras e a tomada de uma nova postura por parte dos envolvidos transformando as relações autoritárias em relações dialógicas e conseqüentemente democráticas, a partir de um planejamento participativo que é o principal eixo para a construção de uma gestão participativa.

No contexto escolar que vivemos atualmente faz-se necessário efetivar mudanças no cenário da educação, e também trazer nossas comunidades para contribuir com tais mudanças para que ela possa realmente se efetivar, devemos ter consciência de que não basta formar o educando para alcançar os altos níveis de escolaridade é preciso conscientizá-lo enquanto humano para que ele compreenda o contexto em que está inserido e torne-se um cidadão atuante na sociedade em que se encontra.

O ambiente escolar deve ser um espaço democrático tendo como papel fundamental a socialização do conhecimento científico e empírico para o desenvolvimento das diferentes habilidades dos indivíduos. Nesse aspecto, é importante entendermos, de fato, como se estabelece as ações formativas reproduzidas pelos agentes sociais envolvidos nesse espaço educativo.

Nesse sentido, observamos que a educação e mais, precisamente, a escola como espaço formativo e socializador de conhecimento e experiências, precisa desenvolver dentro da comunidade escolar, no âmbito, da transformação social ações pedagógicas mediadas por uma gestão democrática, isto é, estabelecer uma “administração” de caráter participativo envolvendo todos atuantes do ambiente escolar, respeitando a diversidade cultural do processo educativo. Para assim, tornar a educação um meio de oportunidade socioeconômica e de partilha igualitária.

Desse modo, Lima (2004) afirma que:

Mudar a cara da escola implica também ouvir meninos e meninas, sociedades de bairro, pais, mães, diretoras de escolas, delegados de ensino, professoras, supervisoras, comunidades científica, zeladores, merendeiras, etc. Não se muda a cara da escola por um ato de vontade do secretário. (LIMA, 2004, p.55. et al FREIRE, 1991: 35).

Então, destacamos que para haver mudanças significativas as instituições não devem assumir um papel jurídico-formativo, somente, pois as mesmas precisam articular suas

reflexões, trabalhos e formação, de maneira mediadora, e não se fechar nas suas particularidades, como um invólucro.

O coordenador pedagógico já existia, porém com outra nomenclatura, estes profissionais ocupavam os cargos de supervisor e orientador nas unidades educativas. Atualmente, este profissional executa as duas funções, pois é ele quem vai mediar os problemas ocorridos entre pais, alunos, professores e os demais funcionários tornando assim sua função indispensável nas unidades educacionais. No entanto, um dos seus maiores desafios pode está relacionado à sobrecarga de atribuições dadas a este profissional, pois essa mediação não é simples de ser exercida devido aos constantes conflitos existentes no ambiente educacional. Nesse aspecto, podemos descrever o papel importantíssimo do coordenador pedagógico para articular e mediar às intenções transformadoras no processo ensino-aprendizagem dentro e fora do espaço escolar.

Para acontecer de fato uma gestão democrática, o trabalho pedagógico deve ser coletivo e horizontal, envolvendo todos que compõe o espaço educacional, esta parceria entre os envolvidos é necessária para que todos se sintam motivados a oferecer melhorias nas unidades educativas. Segundo Vitor Paro (2004) a contribuição dos envolvidos é indispensável, pois:

A administração escolar que se preocupe com a superação da atual ordem autoritária na sociedade precisa propor como horizonte a organização da escola em bases democráticas. E para a administração escolar ser verdadeiramente democrática é preciso que todos os que estão direta ou indiretamente envolvidos no processo escolar possam participar das decisões que dizem respeito à organização e funcionamento da escola. (PARO, 2004, p.160).

A coordenação enfrenta muitas dificuldades ao mediar às relações dentro da escola, pois além de trabalhar arduamente para estabelecer uma integração entre os planejamentos e atuação dos professores, também precisa lidar com conflitos de profissionais que ainda estão fortemente ligados ao modelo educacional tradicional, e com isso a coordenação tem o trabalho de mostrar para as diversas opiniões, a melhor forma como trabalhar no meio educacional atual, e por meio das inovações deste novo modelo educacional apresentadas como propostas a serem refletidas e não por imposições que a coordenação vai organizando e mediando as relações para assim chegar aos resultados que refletirá dentro do espaço escolar.

Portanto, é no trabalho desenvolvido pelo coordenador pedagógico, apesar dos desafios enfrentados por este profissional, que estão às possíveis soluções de muitos problemas.

Entende-se que tratar de gestão democrática pressupõe principalmente a disseminação e uma cultura de participação dentro das unidades educativas. Logo isso não é tarefa fácil de ser consolidada, uma vez que a cultura que prevalece nesses ambientes e a da fragmentação, em grande parte resultante da relação de controle que se encontra presente na nossa sociedade e que nós acabamos perpetuando nos ambientes em que estamos presentes.

É neste contexto de busca pela descentralização do poder e pelo pleno exercício da cidadania, não só no âmbito das unidades educativas e sim na sociedade como um todo, que se coloca a necessidade de refletir sobre a atuação do coordenador pedagógico, pois a democratização dos espaços educativos ocorre em cooperação, segundo afirma Lima (2000):

[...] a construção da escola democrática e a democratização da organização e administração escolares não ocorrem de forma diferida; nem se democratiza primeiro a educação, o currículo e pedagogia para, a partir daí, intentar finalmente a democratização organizacional e administrativa, nem se parte desta, como aquisição a priori, para depois conseguir aquela. Uma e outra encontram-se profundamente imbricadas e são mutuamente reforçadas ou inibidoras, da democratização da escola. (LIMA, 2000)

Para alguns a figura do coordenador Pedagógico representa apenas o reforço da hierarquia presente na escola, já para outros é alguém que tem um papel de articulador, que busca não deixar o autoritarismo e a hierarquização tão presentes em nosso dia a dia tomar conta dos ambientes educativos. Uma das funções do coordenador é a socialização dos saberes, buscando estimular a troca de experiências entre os integrantes da unidade educativa e da comunidade, a discussão, sistematização e cooperação de forma que a cultura de participação se efetive, pois, a unidade educativa não deve estar fechada em si como invólucro, deve dialogar com o meio em que se encontra inserido.

Outra função importante do coordenador pedagógico se relaciona com o processo de planejamento escolar, que deve conter um olhar reflexivo sobre o ambiente, físico, cultural e pedagógico da mesma, questionamentos sobre o que se pretende com aquele ambiente, com objetivos claros e expostos no projeto político pedagógico, o qual deverá ser construído em conjunto, com a participação de pais, professores, representantes da comunidade, alunos, equipe pedagógica e todos os integrantes do corpo educativo, e que toda a mobilização presente tenha como objetivo a aprendizagem e a formação cidadã dos educandos ali presentes, a qual todos se sintam responsáveis e participantes da transformação social.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto, compreendemos que o CP se reconhece como um “bombeiro” dentro das instituições de ensino, por não ter um devido conhecimento de suas funções, uma vez que a formação inicial deste profissional, não oferece o devido preparo para os mesmos ao assumirem esta função.

Durante a pesquisa entendo que as funções deste profissional ultrapassam os espaços escolares, ou seja, suas atribuições estão atreladas ao planejamento, auxílio da elaboração do PPP que seja devidamente seguido, mas também em estabelecer uma ligação da sociedade com a escola, de modo a se aproximar da realidade na qual a escola está inserida.

É inegável que a escola tem uma importância significativa no processo de transformação social e humana, mas para isso a instituição de ensino deve ter uma administração totalmente interligada aos demais setores da escola e da comunidade. Porém, ela ainda possui um caráter conservador com propósitos capitalistas, inviabilizando o avanço desta transformação social.

No decorrer da pesquisa percebo que a gestão democrática não se faz sozinha, é necessário mecanismos para o seu bom funcionamento, dentre esses mecanismos saliento a importância da formação continuada para o coordenador pedagógico, ter não apenas o conhecimento de suas funções, mas também, o reconhecimento da sua identidade no ambiente escolar.

Desse modo, foi possível compreender que o coordenador pedagógico não deve se limitar em exercer funções administrativas, visto que em sua atual conjuntura este profissional reconhece a importância da contribuição dos demais atores no espaço formativo. Assim, ressalto a necessidade de uma formação continuada, para que o CP possa entender a importância da sua função nos ambientes escolares.

## REFERÊNCIAS

- BRASIL. Ministério de Educação e Cultura. LDB - **Lei nº 9394/96, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da Educação Nacional. Brasília: MEC, 1996.
- CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. Constituição (2006). **Resolução Cne/cp nº 1**, de 15 de maio de 2006. . p. 1. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/component/content/article?id=12991>>. Acesso em: 22 ago. 2018.
- EDUCAÇÃO, Ministério Da. **PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATU SENSU EM COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA**. 2009. 40 f. Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública, Brasília, 2009.

FONSECA, J. P. **Projeto pedagógico: processo e produto na construção coletiva do sucesso escolar.** São Paulo-SP: Jornal da APASE. Secretaria de Educação. São Paulo. ASE SP. Ano II – Nº. 03, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LIMA, Licínio C. **Organização escolar e democracia radical: Paulo Freire e a governamentação democrática da escola pública.** São Paulo: Cortez. 2000.

LIMA, Paulo Gomes; SANTOS, Sandra Mendes dos. O coordenador pedagógico na educação básica: desafios e perspectivas. *Educere et educare: Revista de Educação*, v. 02, n. 04, p. 77 - 90, jul./dez. 2007. Disponível em <http://e-revista.unioeste.br/index.php/educereeteducare/article/view/1656/1343> Acesso em: 8 Dez. 2017.

LIMA, Licínio C. **A escola como categoria de investigação.** In: LIMA, Licínio; C. Administração escolar: estudos. Porto Editora. Cap. 5. p. 148-163.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Positivo. 2009.

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

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar e transformação social.** PARO, Vitor. In: Administração escolar: introdução crítica. 12 ed. São Paulo: Cortez, 2003.

\_\_\_\_\_. **Escritos sobre educação.** São Paulo: Xamã, 2001.

\_\_\_\_\_. **Gestão da escola pública: a participação da comunidade.** In: PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública.** 3. ed. Editora Afiliada, 2004. p. 39-70.

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

PIMENTA, Selma Garrido. LIMA, Maria do Socorro Lucena. **Estágio e docência.** São Paulo: Cortez, 2004.

SAVIANI, Demerval. **A supervisão educacional em perspectiva histórica: da função á profissão pela mediação da idéia.** In: Ferreira, Naura Syria C.(org.) **Supervisão educacional para uma escola de qualidade: da formação a ação.** 3ª ed. São Paulo: Cortez, 2002.

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

TAVARES, Maria das Graças Medeiros. **Educação brasileira e negociação política: o processo constituinte de 1987 e a gestão democrática.** Maceió: EDUFAL, 2003.

VASCONCELLOS, Celso dos S. **Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político pedagógico ao cotidiano da sala de aula.** São Paulo: Libertad, 2007.