

**GESTÃO ESCOLAR NA CONTEMPORANEIDADE:
ATRIBUIÇÕES DO COORDENADOR PEDAGÓGICO A PARTIR DAS DEMANDAS
DE UMA ESCOLA DEMOCRÁTICA E A IMPORTÂNCIA DA ROTINA**

Bethânia Eleutério Borges¹

RESUMO

Propõe-se nesse artigo analisar a rotina real do coordenador pedagógico, que muitas vezes se confunde com a de outros profissionais da escola, com sua rotina ideal, que deve estar direcionada à aprendizagem. O levantamento de dados bibliográficos baseou-se em diversas fontes, em especial, a Revista Nova Escola e de bibliotecas virtuais de universidades, como a UNESP. A principal fonte de estudos foi o *blog* das Coordenadoras, do site Revista Nova Escola. Investigou-se sobre o que caracteriza a função do coordenador e a concepção que este profissional tem a cerca de suas atribuições na perspectiva da formação de professores, como primar no estabelecimento da qualidade da educação oferecida pela instituição escolar. Concluiu-se que a rotina deste profissional deve privilegiar a formação continuada do corpo docente da escola, o estímulo às reflexões acerca da prática do professor, acompanhamento do mesmo em suas atividades de planejamento e docência, acompanhamento da aprendizagem dos alunos e daqueles com baixo desempenho.

Palavras-chave: coordenador pedagógico; função; rotina; formação.

**SCHOOL MANAGEMENT IN CONTEMPORANEITY:
ASSIGNMENTS OF THE PEDAGOGICAL COORDINATOR FROM THE DEMANDS
OF A DEMOCRATIC SCHOOL AND THE IMPORTANCE OF THE ROUTINE**

ABSTRACT

It is proposed in this article to analyze the real routine of the pedagogical coordinator, which is often confused with that of other school professionals, with his ideal routine, which should be directed to learning. The collection of bibliographic data was based on several sources, in particular the Magazine Nova Escola and virtual libraries of universities, such as UNESP. The main source of studies was the blog of Coordinators, from the Magazine Nova Escola website. It was investigated about what characterizes

¹ Especialização em andamento em Neuropsicologia pelo Instituto de Ensino e Pesquisa da Santa Casa de Belo Horizonte, IEP-SCBH, Brasil. Especialização em Psicopedagogia - Centro Universitário do Leste de Minas Gerais, UNILESTEMG. Especialização em Produção de Material Didático para Diversidade pela Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG. Graduação em Pedagogia. Universidade Presidente Antônio Carlos, UNIPAC, Brasil. E-mail: bethania.borges@hotmail.com

the role of the coordinator and the conception that this professional has about his duties in the perspective of teacher training, how to excel in establishing the quality of education offered by the school institution. It was concluded that the routine of this professional should privilege the continuous training of the school's teaching staff, the encouragement of reflections on the teacher's practice, monitoring of the teacher in his planning and teaching activities, monitoring of the students' learning and those with low performance.

Keywords: pedagogical coordinator; function; routine; training.

1. INTRODUÇÃO

No decorrer dos anos, a educação foi se fortalecendo como um espaço participativo, tendo que refletir sobre seus aspectos educacionais. Dessa forma, surge na atual constituição brasileira, a Gestão Democrática de Ensino, fragmentada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei n. 9.394/96, que apresenta a ideia de Gestão Democrática da Educação Pública no Brasil, onde na educação e seus envolvidos devem posicionar-se como um instrumento de democratização social, inserindo socialmente todas as partes significantes para a formação de indivíduos participativos e críticos.

Há tempos o gestor era considerado como autoridade local que representava o interesse do Estado, deixando claro uma hierarquia. Paro (2000, p. 132) cita que “a última palavra devesse ser dada por um diretor, colocado no topo dessa hierarquia, visto como representante da Lei e da Ordem e responsável pela supervisão e controle das atividades que aí se desenvolvem”. Como os novos olhares sobre a gestão democrática, o poder não se situa em níveis hierárquicos, mas nas responsabilidades de organização, flexibilidade e facilitação das relações interpessoais entre os envolvidos.

Quando se fala em gestão democrática é preciso lembrar que a escola pública brasileira tem em si um histórico de lutas por direitos de professores, de alunos, para garantir o direito à educação a todos os cidadãos, pela sua função na sociedade, pelo financiamento da educação, e, por estas questões deve ter em si uma política interna direcionada para democracia no sentido de garantir os direitos iguais aos diferentes, à participação da comunidade, ao envolvimento social.

O conceito de gestão democrática inclui o trabalho pedagógico e reforça a necessidade de profissionais que caminhem juntos para construir os conhecimentos coletivos, construindo um espaço de ensino-aprendizagem, e participação de seus componentes. Para Tavares (2009, p.114) “a comunidade escolar deve ser proativa e cidadã, e buscar, por meio de uma gestão integrada, a participação e o comprometimento de professores, funcionários, familiares e comunidade em geral”. O ambiente escolar deve ser o primeiro aparato, para que haja o acolhimento desse aluno, encaminhando esse estudante a ser um cidadão atuante, visando um espaço democrático.

Muitos são os questionamentos sobre a função do coordenador pedagógico, que por vezes é confundida com a função de diretor escolar ao lidar com questões administrativas, financeiras e burocráticas, de monitor, fiscal ou inspetor, ao fiscalizar a entrada e a saída de alunos, bem como os que estão fora da sala em momentos inadequados, ao analisar a prática pedagógica somente para surpreender professor eventual e regente de classe em suas falhas didáticas, de professor eventual, quando equivocadamente substitui professores que faltam; mais, de secretário, quando, por exemplo, confere listas de chamadas, organiza os horários para o uso da biblioteca e de laboratórios; de psicólogo, quando direciona seu trabalho para alunos indisciplinados, dentre outras atribuições que assume as quais ocupam o tempo que deve ser dedicado àquilo que lhe compete de fato.

O novo olhar para a gestão escolar apresenta uma escola embasada na liderança e tomadas decisivas, buscando a participação de todos nos diferentes cargos (gestores, supervisores, professores, técnicos administrativos) para um maior comprometimento educacional. Paro (2000, p. 162) menciona que no exercício de uma gestão escolar democrática, todos os amplos setores envolvidos no processo precisam ser considerados. A partir da união escolar o envolvimento de pais, alunos e comunidade, acarretarão o desenvolvimento escolar bem mais significativo. Todavia, ainda é preciso ser definido com clareza quais são as atribuições do coordenador pedagógico no ambiente escolar.

Esse trabalho tem foco na Educação e tem a intenção de argumentar o papel do coordenador pedagógico no cotidiano escolar frente à formação de professores.

Esta investigação torna-se interessante pela possibilidade da melhor compreensão da função desse profissional no espaço escolar, que deve ser visto como formador na construção do conhecimento, estimulando reflexões acerca da prática do professor de forma a rever expectativas, estereótipos, ainda tem a função do fazer pedagógico e romper barreiras através da reflexão das metas e ações com o objetivo de aperfeiçoar o processo de ensino e aprendizagem que se dá também de forma coletiva.

2. DESENVOLVIMENTO

O levantamento de dados bibliográficos para os estudos baseou-se em diversas fontes, em especial, na Revista Nova Escola e nas bibliotecas virtuais de universidades, como na Universidade Estadual Paulista - a UNESP. Mas, destaca-se que principal fonte foi o *Blog* das Coordenadoras, do site Revista Nova Escola.

A pesquisa promovida em 2011, pela FVC (Fundação Victor Civita) intitulada O Coordenador Pedagógico e a Formação Continuada de Professores: Intenções, Tensões e Contradições, aplicada pela Fundação Carlos Chagas, teve como uma das principais conclusões a de que:

Apesar de ser um educador com experiência, inclusive na função, ainda lhe faltam identidade e segurança para realizar um bom trabalho. Ele se sente muito importante no processo educacional, mas não sabe ao certo como agir na escola frente às demandas e mostra isso por meio de algumas contradições: ao mesmo tempo em que afirma que sua atuação pode contribuir para o aprendizado dos alunos e para melhoria dos trabalhos dos professores, não percebe quanto isso faz diferença nos resultados finais da aprendizagem.

De acordo com Rosa (2004, p. 142-144) é atribuição do coordenador pedagógico a responsabilidade pela formação continuada do corpo docente na escola, com fim de atualizar os saberes e práticas dos professores, repensando sobre o currículo. Para isso, o coordenador deve estar em constante processo de autoformação, aprimorando-se e atualizando seus próprios saberes e práticas.

Para que a gestão democrática saia do campo das ideias e de fato seja praticada, é preciso que sejam criados mecanismos de participação coletiva, como Conselhos Escolares, órgão de representação da comunidade educativa, e, que os

Projetos Políticos Pedagógicos sejam construídos e revisados com a participação da equipe de professores e equipe pedagógica.

O conceito de gestão nesse sentido pressupõe a ideia de participação e o trabalho do grupo implica em tomadas decisivas, conscientes e coletivas em busca de um objetivo comum. O grupo escolar deve sentir-se inserido ao espaço e respeitado em suas opiniões acerca do processo educacional. Juntamente com toda a equipe, o Projeto Político Pedagógico (PPP) deve ser construído com o compromisso de todos, visando a realidade escolar de cada instituição. Sobre o PPP, Veiga (1998, p. 51) ressalta que:

(...) a construção de um Projeto Político Pedagógico deve refletir com clareza os princípios e diretrizes da Escola, porém, baseado no conhecimento da realidade escolar e social em que está inserido, e exige, para sua manutenção, o esclarecimento contínuo das bases teóricas do processo pedagógico e estudo constante, o que virá permitir um maior aprofundamento de seus conteúdos por todos os envolvidos.

O PPP reflete a democracia da instituição, cujos componentes da escola têm a liberdade de facilitar a construção do seu embasamento diário e reforçando suas práticas pedagógicas. Quando o projeto pedagógico está voltado para o educando, temos condições necessárias de desenvolver as competências centradas nos projetos que a própria escola desenvolveu.

Pressupõe-se que o PPP também precisa de uma avaliação questionadora, pois, implica nos cumprimentos de ações significativas pelas pessoas envolvidas, como também ao levantamento das ações, se elas estavam realmente de acordo com a necessidade do grupo. Luck (2006), afirma que o processo educacional só se transforma e se torna mais competente na medida em que seus participantes tenham consciência de que são responsáveis pelo mesmo. Em suma, esse projeto visa e orienta o processo de mudança, direcionando para melhor organizar e desenvolver o trabalho escolar refletindo sobre a realidade escolar.

Segundo Paro (2000) se a verdadeira democracia caracteriza-se, dentre outras coisas, pela participação ativa dos cidadãos na vida pública, considerados não apenas como “titulares de direito”, mas também como “criadores de novos direitos”, é preciso que a educação se preocupe com dotar-lhes das capacidades culturais exigidas para exercerem essas atribuições, justificando-se, portanto a necessidade de

a escola pública cuidar, de forma planejada e não apenas difusa, de uma autêntica formação do democrata (PARO, 2000).

Libâneo (2004, p. 31, 230) defende que é papel do coordenador estimular a participação efetiva e ativa dos professores nas reuniões de formação continuada.

No artigo Coordenação pedagógica: “Três Compromissos e uma Rotina”, Christov, Luiza Helena da Silva, destacam que:

O papel do coordenador pedagógico pode ser pensado em três compromissos fundamentais da educação escolar: o compromisso de ser gestor do currículo escolar, o compromisso de ser educador junto aos professores e o compromisso de ser pesquisador como decorrência do seu papel de gestor e de educador. (CRISTOV, 2016).

Ainda, o conjunto de compromissos e saberes dos coordenadores materializa-se em seu plano de formação e na construção de uma rotina a ser vivenciada na escola onde ele atua...

Não existe uma única possibilidade de rotina para ação dos coordenadores, pois cada realidade escolar e cada necessidade de formação impõem especificidades aos planos de cada coordenador ou coordenadora. (CRISTOV, 2016).

Piletti (1998, p. 125) aponta quatro dimensões que determinam a função do coordenador pedagógico:

Acompanhar o professor em suas atividades de planejamento e docência; fornecer subsídios que permitam aos professores atualizarem-se aperfeiçoarem-se constantemente em relação ao exercício profissional; promover reuniões, discussões e debates com a população escolar e a comunidade no sentido de melhorar sempre mais o processo educativo; estimular os professores a desenvolverem com entusiasmo suas atividades, procurando auxiliá-los na prevenção e na solução dos problemas que aparecem.

Para que as atribuições da função de coordenador pedagógico sejam colocadas como prioridade, a fim de que haja mais eficiência na contribuição deste profissional para a melhoria da qualidade da escola e das condições do desempenho docente é preciso que seja estabelecida uma rotina de trabalho.

O conceito “rotina” origina-se em Tardif e Lessard (2007, p. 19-20; 166) que a definem como uma atividade socialmente central, junto com outras que lidam

diretamente com pessoas, visando à melhoria da condição humana dentro da sociedade.

De acordo com Silveira (2012, p.17), adaptado, na organização da rotina do coordenador pedagógico alguns aspectos são prioritários:

1) Reunião de Formação: Associada à realidade da escola e centrada na reflexão individual e coletiva sobre as práticas de sala de aula e a aprendizagem de todos os alunos a fim de estabelecer respostas e estratégias para sanar para os problemas pedagógicos enfrentados pela instituição. Nessas reuniões o coordenador pedagógico deve oferecer ferramentas de estudo e troca, como textos reflexivos, teóricos, que expõe práticas exitosas de trabalho, da mesma forma vídeos e mesa redonda com a equipe de professores. Ao mesmo tempo deve ser garantido espaço para elaboração de projetos didáticos, planos de aula e sequências didáticas para atender às demandas de aprendizagem dos alunos.

2) Observação e acompanhamento do trabalho docente: Para promoção da melhoria do trabalho docente as observações pelo coordenador pedagógico e seu acompanhamento se fazem necessários, uma vez que, através do registro e da discussão da prática é possível refletir sobre impasses, dificuldades e buscar estratégias eficientes em benefício do ensino e aprendizagem.

3) Acompanhamento: por meio da análise de planos de aula, cadernos de alunos e registro de professores é possível o acompanhamento do coordenador pedagógico do exercício docente, podendo ele verificar se há intervenção adequadas sobre as necessidades educacionais dos alunos dentro da etapa que se encontram, dessa maneira realiza registros escritos dessa observação para posterior reflexão e análise com o professor.

4) Planejamento da Formação: De acordo com os acompanhamentos realizados o CP estabelecerá temas prioritários que precisam ser discutidos dentro das reuniões de formação, através da investigação e pesquisa de bons materiais.

5) Organização do acervo: Os registros, projetos pedagógicos, material de estudo, sequências didáticas, portfólios, diagnósticos, gráficos, devem estar organizados e em local de fácil acesso para consulta.

6) Reunião com alunos e professores: O processo de aprendizagem do aluno deve ser acompanhado pelo CP, que deve em parceria com professores e pais buscar alternativas para o desenvolvimento saudável e eficaz desse sujeito.

Mas, confere-se que mesmo diante dos entraves encontrados no exercício da função do coordenador pedagógico e da importância do estudo sobre a atuação deste profissional em paralelo com sua real atribuição, o trabalho deste profissional influi sobre o desempenho da escola, nos aspectos da qualidade do serviço pedagógico ofertado pela instituição através da formação de professores, bem como nas relações ali estabelecidas, nos aspectos professor-aluno, professor-professor e escola-comunidade, por isso faz-se necessário a reformulação da rotina do trabalho diário para que as demandas da escola sejam atendidas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do comprometimento de toda equipe escolar a instituição pode alcançar bons resultados, reafirmando as leis das reformas educacionais, levando a qualidade e sucesso escolar, porém, ao lidar com a realidade, torna-se perceptível os entraves e barreiras para que a gestão escolar puramente democrática aconteça. Dessa forma, de acordo com Libâneo (2004), o processo democrático no cotidiano escolar se tornará efetivo se todos os envolvidos tiverem um trabalho em parceria, abordando diversas temáticas, como a liderança, participação, dedicação e organização, deixando então a visão antiquada de uma instituição isolada.

A participação dos familiares e da comunidade é também de essencial importância para uma gestão democrática, acentuando cada vez mais a fragmentação do sistema educativo sustentados em conceitos de autonomia e descentralização, assegurando o elo com a gestão escolar e as estratégias governamentais.

Para suprir a demanda, é preciso que estejam bem estabelecidas as funções da coordenação pedagógica, sua rotina e tempo para exercício de suas funções, como formação continuada do corpo docente da escola, estimular reflexões acerca da prática do professor, acompanhar o professor em suas atividades de planejamento,

docência, acompanhar a aprendizagem dos alunos, e daqueles com baixo desempenho.

Referências

AUGUSTO, Silvana. **Os desafios do coordenador pedagógico**. Disponível em <<http://gestaoescolar.abril.com.br/formacao/desafios-coordenador-pedagogico-546602.shtml>>. Acesso em: 13 set. 2018.

CRISTOV, Luiza Helena da Silva. **Coordenação pedagógica: três compromissos e uma rotina**. Disponível em <<http://revistaescola.abril.com.br/gestao-escolar/formacao-continuada-escola.pdf>>. Acesso em: 13 ago. 2018.

LIBÂNIO, J.C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5 ed. Goiânia, Alternativa, 2004.

LÜCK, Heloisa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis: Vozes, 2006.

MAYRINK, Eduarda. **Rotina de Trabalho**. Disponível em: <<http://gestaoescolar.abril.com.br/pdf/blog-coordenadoras-rotina-de-trabalho-eduarda-mayrink.pdf>>. Acesso em: 13 set. 2018.

PARO V. **A gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2000.

PILETTI, N. **Estrutura e funcionamento do ensino fundamental**. São Paulo: Ática, 1998.

PLACCO, V. M. N. S.; ALMEIDA, L. R.; SOUZA, V. L. T. (Coord.). **O Coordenador pedagógico e a formação de professores: intenções, tensões e contradições**. (Relatório de pesquisa desenvolvida pela Fundação Carlos Chagas por encomenda da Fundação Victor Civita). São Paulo: FVC, 2011. Disponível em: <<http://www.fvc.org.br/pdf/apresentacao-coordenadores-qualitativo.pdf>>. Acesso em: 08 set. 2015.

ROSA, C. **Gestão estratégica escolar**. 2 ed. Petrópolis, Vozes, 2004.

SILVEIRA, Maria Aparecida. **A organização da rotina e a gestão da aprendizagem**. Disponível em: <http://nead.uesc.br/arquivos/pedagogia/estagio_supervisionado_III/material_apoio/apostila-coordenacao_pedagogica_em_foco.pdf>. Acesso em: 03 set. 2015.

TARDIF M.; LESSARD, C. **O trabalho docente: elementos para uma teoria da docência como profissão de interações humanas**. 3 ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

TAVARES, Wolmer Ricardo. **Gestão Pedagógica**: gerindo escolas para a cidadania crítica. Rio de Janeiro: Wak Editora, 2009.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da Pesquisa-Ação**. São Paulo: Cortez, 1985.

VEIGA, Ilma P. A. (Org.). **Projeto Político-Pedagógico da Escola**: uma construção possível. Campinas: Papyrus, 1998.