



GESTÃO ESCOLAR E COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA: UMA RELAÇÃO COMPLEXA

Msc. Andrey Felipe Cé Soares - UNIVALI

Resumo: Este artigo é um recorte da pesquisa de mestrado, concluída em outubro de 2011, que caracteriza as ações do coordenador pedagógico da Rede Municipal de Ensino de Itajaí e sua relação com a gestão escolar. Trata-se de uma proposta de estudo de abordagem qualitativa por meio de análise de conteúdo e toma como referencial as contribuições de Lück (2001/2007), Placco e Almeida (2008/2010), dentre outros. Os sujeitos da pesquisa foram nove coordenadores pedagógicos, convidados para participação espontânea e voluntária nas dinâmicas que compõem a coleta de dados. Tratou-se de uma proposta de um encontro de oito horas de duração, momento em que se aplicou questionário e realizaram-se dinâmicas de grupo envolvendo discussões sobre o cotidiano da coordenação pedagógica, cujos dados foram transcritos, tabulados, categorizados e analisados segundo análise de conteúdos. Como resultado observou-se que a gestão escolar pode dificultar as ações do coordenador pedagógico, e a solução talvez seja investir em um trabalho relacional e complementar entre os especialistas. Desta monta, este artigo revela fragilidades do sistema de ensino e permite em especial repensar as ações do coordenador e como este organizador do trabalho pedagógico da escola pode proporcionar momentos de reflexão frente ao processo ensino-aprendizagem, bem como a real necessidade de melhoria nas estratégias educacionais.

Palavras-chave: Gestão escolar. Coordenação pedagógica. Organização do trabalho escolar.

Definição da problemática

No cotidiano de minhas ações como coordenador pedagógico, encontrei diversos questionamentos que passaram a inquietar-me e, portanto, mais do que uma pesquisa, este texto apresenta entendimentos, reflexões e a reconstrução de conceitos sobre minha função como coordenador pedagógico.

Sabe-se que mesmo quando a coordenação pedagógica tem clara sua responsabilidade de organizar o trabalho pedagógico da escola, na maioria das vezes, pode não encontrar respaldo e autonomia por parte da direção escolar, fator que tende a dificultar a ação supervisora, bem como da própria direção, que prima pela melhoria na qualidade de ensino. Nessa direção, Medina defende a ideia de que

As posições de aceitação, não aceitação, hostilidade ou indiferença por parte do diretor, assumidas diariamente em cada escola, fortalecem [...] que o trabalho do supervisor está na dependência de o diretor concordar que este atue nas escolas. (MEDINA, 2008, p. 15).

Há, portanto, uma direta relação entre gestão escolar e ação do coordenador pedagógico que é analisada e discutida ao longo do texto. Também é fato que o olhar de verificação de ações encontra-se facilmente enraizado na postura de muitos coordenadores que acreditam que através do controle podem garantir a execução de um processo educacional eficaz. Pesquisas e relatos de pesquisadores da área descrevem experiências positivas de mudança desse perfil, registrando a constituição de uma postura de coordenação do trabalho pedagógico, organização da formação docente, acompanhamento do processo ensino-aprendizagem e de estabelecimento de parceria entre professor e coordenador pedagógico.

Essa visão renovada do papel do coordenador pedagógico é discutida e ilustrada com dados coletados com os sujeitos da pesquisa. Sujeitos estes que dão fidedignidade às afirmações, uma vez que atuam há algum tempo na função e que almejam espaço e apoio na implantação dessa nova postura profissional.

A função de coordenador pedagógico permite notar no cotidiano escolar que a organização do trabalho pedagógico é essencial, devendo, assim, ser bem planejada e estruturada. Desse modo, há de se compreender que o cotidiano da escola deve ser organizado em função da aprendizagem e do sucesso escolar dos discentes, os quais dependerão de diferentes estratégias metodológicas planejadas e executadas. Estas devem estar em consonância com os pressupostos filosóficos e metodológicos definidos coletivamente no PPP, cuja elaboração deve ser sistematizada pelo Coordenador pedagógico.

Sendo assim, o objetivo que elucida as escolhas desta pesquisa é o de caracterizar as ações do coordenador pedagógico da Rede Municipal de Ensino de Itajaí e sua relação com a gestão escolar.

Sujeitos da pesquisa

Foram convidados dez coordenadores pedagógicos, selecionados por estarem atuando pelo menos nos dois últimos anos na função, bem como exercerem um referenciado trabalho na área e por estarem desvinculados de interesses político-partidários.

Torna-se importante trazer à tona que no período do desenvolvimento da pesquisa a Rede Municipal de Ensino de Itajaí contava com trinta e nove Supervisores Escolares. Nesse

contexto, a pesquisa recebeu as contribuições de 23% do número total de Coordenadores Pedagógicos.

Assim, o perfil desses sujeitos da pesquisa está caracterizado da seguinte forma: dos oito participantes que preencheram o questionário, quatro coordenadores estão entre 26 e 35 anos; dois, entre 36 e 45 anos; e, dois, acima de 45 anos; dados que permitem afirmar que grande parte dos Coordenadores pedagógicos possui vivência de vida, e, comparando com os dados da formação inicial dos sujeitos, conclui-se que houve um crescimento na procura pela formação complementar para atuarem como coordenadores pedagógicos. Essa opção da formação está resguardada na LDB 9394/96, em seu título VI que trata dos profissionais da educação quando afirma,

Art. 64. A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional. (BRASIL, 1996).

No intuito de compreender a composição dos sujeitos da pesquisa há, ainda, necessidade de apresentar a formação atual dos sujeitos: quatro buscaram a complementação do curso de Pedagogia com especialização em Supervisão Escolar que foi concluída em 2003. Desse grupo, três cursaram em seguida sua primeira especialização, e um partiu direto para o mestrado em educação. Dos três que concluíram a primeira especialização, um, após o término, cursou o mestrado em educação, um cursou sua segunda especialização. Dos quatro sujeitos restantes, um cursou duas especializações; dois fizeram sua primeira especialização, e um permaneceu apenas com a graduação.

Faz-se necessário socializar quais os principais fatores que interferiram na escolha pela função do coordenador pedagógico. Para tanto, os sujeitos foram questionados acerca de cinco fatores que influenciaram sua escolha por essa carreira, que geraram a tabulação das respostas que se apresentam a seguir:

Tabela 1– Influência na escolha da profissão

FATORES QUE INFLUENCIARAM SUA ESCOLHA	NÚMERO DE COORDENADORES
Acompanhar e avaliar o desenvolvimento do trabalho docente.	5
Acompanhar e orientar o desenvolvimento do currículo.	4
Participar, coordenar e planejar o Conselho de Classe.	4
Planejar e coordenar reunião pedagógica e formações continuadas.	4
Organizar o trabalho pedagógico.	2
Orientar o Plano Anual de Ensino.	2
Participar da elaboração e reelaboração do PPP e da Proposta Pedagógica.	2
Acompanhar o desenvolvimento das turmas.	1
Garantir formação continuada <i>in loco</i> dos professores.	1
Não permitir que a escola desvie-se de sua função.	1

Constata-se que os sujeitos da pesquisa justificaram suas escolhas pela carreira de coordenador pedagógico, indicando, na sua maioria, questões relacionadas à gerência do processo ensino-aprendizagem, por exemplo: acompanhar o trabalho docente, coordenar as reuniões pedagógicas e formações, orientar o plano anual de ensino e acompanhar a execução do currículo. No olhar de Ferreira,

A origem a supervisão está na própria natureza de gerência, que é o antagonismo entre os que executam o processo e os que dele se beneficiam. [...] A supervisão educacional só pode ser entendida no âmbito da gestão da educação da qual faz parte como garantia da qualidade do processo educacional, quer implementando políticas educacionais; quer subsidiando com análises críticas para a formulação de novas políticas públicas. (FERREIRA, 2009, p. 107).

Se estiver na natureza de gerência, torna-se compreensível que muitos dos sujeitos afirmaram como influência para escolha da função em questão: o gosto pela liderança, a facilidade de trabalhar com pessoas e a colaboração na formação de professores. E se a supervisão só pode ser entendida no âmbito da gestão do processo educacional, justifica-se que os sujeitos tenham sido influenciados pela responsabilidade de partilhar experiências, pela socialização de novos conhecimentos e, inevitavelmente, pela busca de uma melhor educação.

PRESSUPOSTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de um estudo de abordagem qualitativa, cujos dados coletados em encontro com os coordenadores pedagógicos são analisados e referendados teoricamente neste texto.

Há de se reconhecer que, por meio desta pesquisa, promover-se-á uma discussão pautada em dados coletados no contato direto com os sujeitos da pesquisa, contemplando assuntos de ordem teórica e prática. Essa lógica investigativa desencadeia processos de estudo de problemas na prática, neste caso, com o desenvolvimento de dinâmicas de grupo que aborda o olhar do agir profissional, por se discutir diretamente com os CP inovando a produção acadêmica. (IBIAPINA, 2008, p. 7).

A prática dos participantes e do pesquisador serve de guia para a coleta de dados através de uma postura de cooperação predominando a colaboração, visto que os problemas vivenciados por ambos no cotidiano da escola representam o micro contexto da pesquisa, visando uma mudança no papel do coordenador pedagógico no contexto escolar.

Ao se possibilitar o direito de falar em voz alta durante a pesquisa, em decorrência das dinâmicas de grupo, ampliam-se as formas de registro de dados fidedignos, na certeza de se inovar e garantir o direito de manifestar as ideias de forma mais clara e menos formalizada.

No ato de formalização do convite, os sujeitos assinaram a autorização do uso das ideias ali apresentadas e foram informados que sua identidade permaneceria em sigilo absoluto, bem como do direito de recusa.

Os dados foram levantados na realização de um encontro de oito horas de formação¹ cuja pauta tratou das Ações do Coordenador pedagógico. Como instrumentos para coleta dos dados, foi aplicado um questionário com vinte questões abertas e fechadas, bem como cinco dinâmicas de grupo que possibilitaram a manifestação de ideias e concepções sobre o assunto. Essas verbalizações foram gravadas, transcritas e analisadas à luz do arcabouço teórico durante a produção textual, pois trata especialmente da análise do texto.

Para Franco (2008), o ponto de partida da análise de conteúdo é a mensagem, seja ela verbal (oral ou escrita), gestual, silenciosa, figurativa, documental ou diretamente provocada. Necessariamente, ela expressa um significado e um sentido. Como se pode observar, a análise do conteúdo permite reconstruir indicadores, valores, atitudes, opiniões, conceitos e estereótipos. Isso porque todo texto traz consigo a representação e a expressão de uma comunidade.

Franco (2008) enfatiza que toda mensagem falada, escrita ou sensorial contém, potencialmente, uma grande quantidade de informações sobre seu autor: suas filiações teóricas, concepções de mundo, interesses de classe, traços psicológicos, representações sociais, motivações, expectativas, etc.

Diante de esse olhar, o resultado de uma análise de conteúdo é o que precisa ser explicado, pois contém registros de eventos, valores, regras e normas, entretenimento e traços do conflito e do argumento. Enfim, o conteúdo traz consigo informações sobre o autor da verbalização e seu contexto social. Justifica-se, assim, o uso da análise de conteúdo, uma vez que o foco desta pesquisa é o coordenador pedagógico e suas ações.

GESTÃO ESCOLAR E COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA: UMA RELAÇÃO COMPLEXA

¹ O encontro de coleta de dados pôde ser percebido como formativo, visto que, no desenvolver das dinâmicas os sujeitos verbalizaram seus conceitos e ouviram o posicionamento dos seus pares; desencadeando um processo de reflexão sob sua própria prática como Coordenador Pedagógico.

A temática *Gestão*, há alguns anos, é foco de atenção de pesquisadores, principalmente no que diz respeito à direção escolar, mas, este capítulo propõe reflexões em torno da gestão escolar vivenciada e desenvolvida no cotidiano do coordenador pedagógico.

Uma gestão fomentada na parceria, na democracia e no envolvimento de toda comunidade escolar, tende a garantir ao coordenador pedagógico certa autonomia na organização do trabalho pedagógico, como preconiza as orientações da LDB 9394/96, quando delega ao diretor da escola a tarefa de constituir uma gestão democrática e participativa. No entanto, o que se observa são muitos gestores encontrando dificuldades na implantação desta tão almejada gestão, que pode ser decorrente da rotina estabelecida no cotidiano educacional.

Dessa forma, a ação do CP conjunta à direção escolar pode contribuir para o desenvolvimento de ações pedagógicas coletivas. Esse caminho faz muita diferença, uma vez que educação constrói-se em parceria e coletividade, postura inerente ao gestor escolar. Acredita-se que é possível um trabalho coletivo gerenciado pela direção da escola e organizado pelo Coordenador Pedagógico, envolvendo todos os segmentos da escola e da comunidade escolar, de forma participativa.

Para Lück (2007, p. 10): “Portanto, quando se pensar em algum setor da escola, deve-se pensar em suas relações com os demais setores, bem como com a comunidade”. Sendo assim, aborda-se a coordenação pedagógica e sua estreita relação com a gestão, conceitos e reflexões em torno do trabalho da coordenação, que sofre diuturnamente influência de diferentes tipos de gestões escolares.

Nas últimas décadas, inúmeras mudanças na sociedade - transformações inevitáveis que interferiram na constituição do contexto educacional que ora vivencia-se. Uma sociedade cujos conflitos sociais e econômicos influenciaram no modo de viver dos cidadãos contemporâneos, aproximando-os cada dia mais das discussões frente à qualidade de vida e do ensino.

Pesquisadores de diversas áreas têm se dedicado ao estudo em prol de discutir caminhos que possibilitem a elevação dos índices de desempenho escolar, dados em constante processo de coleta sistematizada por meio de instrumentos criados e regulamentados pelo Ministério da Educação e Cultura – MEC. “O sucesso de uma escola é medido pelo desempenho de seus alunos.” (GROSBAUM; DAVIS, 2002, p. 77).

Gestores, especialistas e docentes têm concentrado seus esforços e discussões em prol da constante busca por uma educação promovedora de melhores índices de

aprendizagem; resultantes de práticas pedagógicas inovadoras, interdisciplinares, transdisciplinares e multidisciplinares.

Constata-se, portanto, uma complexidade na educação: recém se diagnosticam os conflitos educacionais atuais para mobilizar toda a comunidade para a solução, e já surgem, dia após dia, novas tecnologias, meios de aquisição de conhecimentos, novos instrumentos de registro e/ou reformulação de conceitos tidos como verdades absolutas até “ontem”.

Entende-se que a gestão da qualidade de ensino demanda um olhar mais específico, com visão na comunidade escolar em questão, por meio de uma gestão escolar democrática e participativa que elabora e reelabora de forma sistemática o Projeto Político Pedagógico. Destaca-se que o Coordenador pedagógico ocupa papel norteador nesse processo de constante busca de soluções através da sistematização do planejamento coletivo, que leva em consideração o contexto social.

Os sistemas educacionais e os estabelecimentos de ensino, como unidades sociais, são organismos vivos e dinâmicos, e como tal devem ser entendidos. Assim, ao se caracterizarem por uma rede de relações entre os elementos que nelas interferem, direta ou indiretamente, a sua direção demanda um novo enfoque de organização. E é a essa necessidade que a gestão educacional tenta responder. A gestão abrange, portanto, a dinâmica do seu trabalho, como prática social, que passa a ser o enfoque orientador da ação diretiva executada na organização de ensino, papel a ser desempenhado pelo Coordenador pedagógico.

A expressão “gestão educacional”², comumente utilizada para designar a ação dos dirigentes, surge, por conseguinte, em substituição à “administração educacional”, para representar não apenas novas ideias, mas sim um novo paradigma, que busca estabelecer na instituição uma orientação transformadora, a partir da dinamização de rede de relações que ocorrem, dialeticamente, no seu contexto interno e externo. Assim, como mudança paradigmática está associada à transformação de inúmeras dimensões educacionais, pela superação, pela relação teoria-prática, de concepções dicotômicas que enfocam ora o diretivismo, ora o não-diretívismo; ora a heteroavaliação, ora a autoavaliação; ora a avaliação quantitativa, ora a qualitativa; ora a transmissão do conhecimento construído, ora a sua construção, a partir de uma visão da realidade.

Embora existam certos instrumentos e condições para orientar um ensino de qualidade, estes se tornam ineficazes por falta de ações articuladas e conjuntas. E essa tarefa

² Gestão educacional também compreendida neste texto como gestão escolar.

de gerenciar a escola e sua rotina é função da gestão escolar, delegando funções e acompanhando o processo no intuito de garantir o alcance das metas elencadas coletivamente no momento da reelaboração do PPP, bem como do Plano de Desenvolvimento da Escola - PDE. Para Grosbaum e Davis,

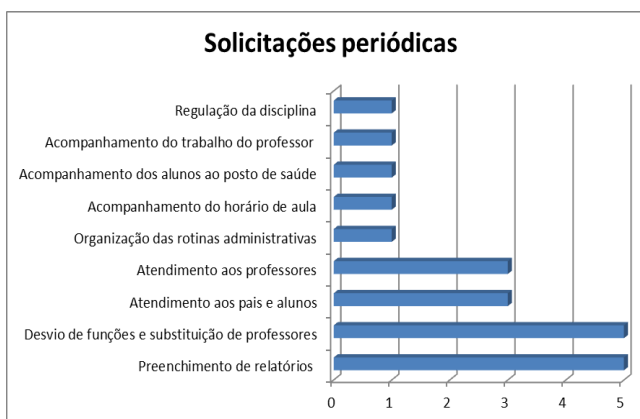
Esse sucesso é uma construção. Depende da participação de toda equipe escolar e, sobretudo, da atuação das lideranças. Os gestores precisam trabalhar com os professores a concepção de escola que desejam implementar e, de acordo com essa concepção, como se definirá o projeto político pedagógico da escola e a prática de seus professores, de maneira a promover a aprendizagem contínua dos alunos. (GROSBAUM; DAVIS, 2002, p. 77).

Firma-se, pois, diante da complexidade instaurada na educação, o parecer de que a fomentação de qualidade da educação depende em especial de uma boa gestão escolar. Ela é fruto de uma postura democrática - quando se garante à comunidade escolar seu direito legal de participar ativamente das decisões em torno da escola -, e participativa - quando se articula diariamente a participação ativa de todos os sujeitos na organização da rotina escolar.

O diretor escolar, por sua vez, não poderá gerir todo o processo ensino-aprendizagem sozinho e, por esse fator, a legislação nacional compreende a implantação do papel do Coordenador pedagógico, responsável pela organização do trabalho pedagógico da escola, pelo acompanhamento do planejamento escolar, pela sistematização da formação dos docentes, pela realização de reuniões pedagógicas, pela verificação dos índices de aprendizagem e pelo desenvolvimento do currículo escolar, dentre outros.

Por compreender que a coordenação pedagógica é parte integrante e inerente da gestão escolar, durante a coleta de dados, fez-se as seguintes perguntas por meio da aplicação de questionário: Que solicitações você recebe periodicamente de seus gestores? Tais solicitações condizem com a função do Coordenador pedagógico? As respostas foram assim agrupadas:

Gráfico 1 - Solicitações dos gestores



Fonte: Tabulação de questionário aplicado.

Das solicitações recebidas periodicamente, 24% dos coordenadores citaram o preenchimento de relatórios; 24% dos coordenadores citaram o desvio das funções e substituição de professores; 14%, o atendimento aos pais e alunos; 14%, atendimento aos professores; e 5%, o acompanhamento de alunos ao posto de saúde, a organização de horário de aula, o acompanhamento do trabalho do professor, a regulação da disciplina e a organização das rotinas administrativas.

Observando esses dados, pode-se identificar que no cotidiano escolar uma das solicitações mais citadas foi a do preenchimento de relatórios de notas: frequências, dados sobre alunos especiais, planilhas de controle de livros lidos, etc., o que os caracteriza, por muitas vezes, como um especialista em burocracia no lugar de organizador do trabalho pedagógico e gerenciador do processo ensino-aprendizagem, desencadeando, desse modo, uma inversão de função - não que os relatórios não sejam relevantes, visto que os dados são dados diagnósticos importantes para as políticas públicas que atingem todos da escola, mesmo que sejam analisados e utilizados apenas pelos cargos administrativos.

No entanto, fica a sugestão de possibilitar ao professor momentos de análise dos dados coletados por ele, uma vez que se estes servem de diagnóstico para as políticas públicas, certamente servirão de relevante marco situacional para as ações docentes. Importante registrar também que cabe ao CP fomentar estes momentos de reflexão coletiva; e, diante dessa lógica, talvez seja a hora de se repensar o número de Coordenadores Pedagógicos existentes nas unidades escolares onde o fluxo de trabalho é maior, no lugar de definir essa quantidade conforme o número de professores, para que se possa, de fato, realizar momento de reflexão e intervenção individual e coletiva com base nos dados tabulados a partir desses relatórios, desencadeando um pleno processo de formação em serviço.

Neste prisma, pode-se afirmar que é preciso compreender que cada minuto dedicado à análise dos dados coletados possibilita a reflexão – ação – reflexão frente às ações educativas exercidas pela escola. Se essa análise, coordenada pelo CP, for vivenciada no contexto escolar em parceria com os professores haverá, certamente, diferentes meios de envolvê-los na análise de sua própria prática; além de compreender que esses dados servem de matéria prima para os programas que destinam recursos importantes para a educação pública.

O que se percebe no contexto escolar são falas do senso comum dos educadores que raramente exercitam a ação de pensar sobre o que preenchem e entregam a secretaria da

escola. Esse tipo de postura contribui para a precarização do trabalho docente, visto que não há como se debruçar sobre as dificuldades enfrentadas pelos alunos no processo de aprendizagem a fim de auxiliá-los a encontrar respostas para suas perguntas, se grande parte do seu tempo está comprometido com coleta e repasse de dados, que se não forem analisados pelo próprio professor, tendem a não servir de diagnóstico e nem de norteadores ou reguladores da prática pedagógica dos docentes, ficando apenas no papel.

Sabe-se que a organização do trabalho pedagógico tem sofrido mudanças significativas resultantes da inserção da comunidade escolar no processo de decisões da gestão democrática estabelecida pela lei 9394/96; principalmente em se tratando da análise de dados quantitativos, como por exemplo o CENSO Escolar e o IDEB. Para Oliveira (2004, p. 1140), o fato é que o trabalho pedagógico foi reestruturado, dando lugar a uma nova organização escolar, e tais transformações, sem as adequações necessárias, parecem implicar processos de precarização do trabalho docente.

Nesse olhar, o diagnóstico é importantíssimo para a regulação do processo ensino-aprendizagem, porém, este deve ser planejado e executado de forma intencional, como uma ação inerente ao processo e não um evento desconectado do fluxo pedagógico da escola, sobrecarregando os docentes e especialistas que passarão a não considerar os dados resultantes desse processo diagnóstico em seu planejamento escolar. Se o gestor escolar em parceria com o coordenador pedagógico não otimizar a coleta de dados e não envolver seus professores na reflexão – ação – reflexão – ação com base nos dados coletados, poderá não resignificar tanto esforço e dedicação frente as informações contidas nesses referidos relatórios.

Por isso que, na maioria das vezes, o trabalho burocrático escolar é visto como uma ação desconectada da realidade escolar, pois se dedica tanto tempo a ele e tão pouco ao estudo, pesquisa, debates e planejamento com os professores na busca da qualidade do ensino. A sugestão, portanto, é aproveitar os dados coletados para discutir, refletir e traçar ações que sanem as dificuldades de aprendizagem dos educandos e que promovam a aprendizagem e, conseqüentemente, a elevação dos índices escolares.

No desenrolar deste século XXI, é inevitável que todos os envolvidos no processo exerçam múltiplas funções e contribuam com as ações de seus pares durante a constituição de um processo ensino-aprendizagem que fomente a construção do conhecimento. No entanto, se a gestão não delegar as ações a quem de fato é responsável por ela, certamente desencadear-se-á a implantação de uma gestão na qual todos fazem tudo e ninguém faz nada. Faz-se

necessário compreender a importância das ações particulares de cada segmento para se reconhecer que a cooperação entre todos os envolvidos determina o sucesso das ações conjuntas.

Nessa perspectiva, não se trata de individualizar ou integrar todas as ações, mas de o gestor gerenciar as ações de toda sua equipe, mediando o processo e delegando a função ao responsável de fato pela execução das atividades, o que não impede uma participação de todos na realização do que foi solicitado. Há sim a necessidade de uma integração entre as funções dos especialistas, mas cada qual deve exercer sua função para que haja a sincronia do trabalho e o processo ensino aprendizagem seja produtivo.

Outro fator perceptível nas respostas dos sujeitos, é que os coordenadores pedagógicos sabem de suas atribuições, mas devido à hierarquia do sistema, acatam os pedidos equivocados dos gestores e acabam por contribuir para o não desenvolvimento das suas funções pedagógicas. Superar essa condição frente à demanda determinada pela gestão cabe ao próprio Coordenador Pedagógico, sendo um dos caminhos possíveis para se alcançar esse objetivo e o de auxiliar o diretor a gerenciar a relação entre sua equipe de trabalho. É preciso sair do muro das lamentações e agir em prol da erradicação das ações fragmentadas, buscando promover a sinergia entre o trabalho dos especialistas³. No olhar de Lück,

O líder escolar que delega, envolve, como companheiros de trabalho, professores e demais funcionários da escola, no processo de tomada de decisão, criando também, desta forma, seu comprometimento com as decisões tomadas. Trata-se de uma ação criadora de elevada sinergia, isto é, de força conjunta dinamizadora de ações coletivas. (LÜCK, 2001, p. 55).

Assim, sabendo que a qualidade na educação depende em especial de uma boa gestão escolar, e pressupondo que os gestores compreendem as funções dos membros de sua equipe, fez-se a seguinte pergunta aos sujeitos da pesquisa: Você acredita que os gestores têm clareza das funções do coordenador pedagógico? E, para surpresa, e sob o olhar dos coordenadores pedagógicos, 75% afirmaram que não, enquanto 12% em parte e 13% sim.

Neste contexto, o gestor não pode ser tomado como o culpado pelas mazelas do cotidiano escolar, visto que o fluxo escolar, a rotina estabelecida por todos os envolvidos ou não no processo e as carências da escola, tendem a forçar a gestão escolar a pedir ao coordenador pedagógico ações que o distancia de sua real função. Isso não significa, portanto, interpretar que os 75% correspondem de fato a conhecer ou não as funções da coordenação

³ Na RMEI são denominados de especialistas o Coordenador Pedagógico, o Orientador Educacional e o Administrador Escolar.

pedagógica, uma vez que a impressão pode ser de que o gestor não conhece, ou que confia tanto na atuação e no comprometimento do coordenador que prefere delegar-lhe tarefas que são de responsabilidade de outros especialistas.

É verdade que há gestores que preferem logo repassar a responsabilidade de tudo ao coordenador pedagógico, mas há também os que se sentem forçados pelas contingências da função gestora. Assim, fica a coordenação entre um dilema, envolve-se demasiadamente com a tarefa de auxiliar o gestor ou prioriza o acompanhamento das ações educativas e pedagógicas dos professores?

“Na escola, além de tudo, ele vive o conflito de, ao mesmo tempo, ser professor e coordenador; ligar-se ao diretor, assessorando-o no cumprimento de tarefas administrativo-burocráticas de que esse se ocupa e ao professor, que dele espera “receitas milagrosas” para seu fazer pedagógico. (FERNANDES, 2002, p. 117).

Não há como escolher, pois a coordenação pedagógica permeia as duas necessidades, trazendo à tona outra questão: a de que falta ao coordenador condições dignas de trabalho para se cumprir o que reza a legislação, lê-se sua função, em detrimento, muitas vezes, das carências da escola.

Segundo os coordenadores e sujeitos da pesquisa, o processo de gestão na escola apresenta-se frágil pelo fato de os diretores necessitarem estar mais bem preparados para assumirem sua função. Em uma das dinâmicas um dos sujeitos revela tal necessidade e de como o êxito do trabalho da supervisão está atrelado a uma boa gestão.

[...] É, no momento não... mas, o que eu vejo, que eu já vivi, que eu vejo o que muitos colegas vivem, é uma gestão que não é preparada para gestão. São gestores que não estão preparados para serem gestores. Dentro de uma escola ele sabe assim que um entrave muito grande é a gestão. Porque se tu tens uma parceria com a gestão teu trabalho flui, se tu não tens essa parceria, teu trabalho trava de um jeito que tu não consegues desenvolver o que tu precisas desenvolver. (Sujeito 1).

Dessa forma, pode-se concluir que o papel do coordenador escolar está atrelado ao do gestor escolar e a autonomia que este oportuniza. Outro fator que não se pode negar é que a rotatividade de gestores é um ponto complicador para a escola, visto que a fluência harmoniosa é importante para o processo ensino-aprendizagem e esta é decorrente da necessidade de continuidade tanto do gestor, como do professor frente a um determinado grupo discente.

Torna-se inevitável afirmar que há, pelo menos, dois tipos de gestores: o Gestor proativo - especialista, democrático, preparado, dinâmico, que influencia o meio, estabelece uma harmonia, mobiliza tudo e todos em prol de ações pedagógicas que priorizem a

aprendizagem dos alunos, responsável -; e o Gestor reativo - limitado, despreparado, que atua de forma previsível numa relação de causa e efeito, burocrata e, por vezes, autoritário.

As questões da gestão escolar que caracterizam os gestores em reativos ou proativos giram em torno da formação do gestor e de seu conhecimento teórico e prático, que aparecem de forma muito marcante nos discursos dos coordenadores pedagógicos e que justifica a existência deste texto que visa evidenciar a necessidade de se repensar a gestão escolar, sua formação e capacitação.

Há necessidade de se fomentar a discussão sobre as funções do gestor escolar, bem como da postura de gerenciamento realizada pelo coordenador pedagógico. Talvez esse seja o ponto chave da questão: falta discussão entre os gestores, sejam eles administrativos ou pedagógicos.

Medina (2008, p. 16) provoca a pensar-se em outra óptica para deslocar o eixo das verdades, elaborando a seguinte questão: “Por que atribuímos ao diretor à capacidade de fazer o supervisor avançar ou regredir na sua atuação?”. Certamente porque o cotidiano desse profissional sofre influência constante da gestão escolar, como se tem discutido neste texto, diretamente ligado à relação de poder entre gestor e coordenador pedagógico. Talvez esse diagnóstico esteja pautado na nomeação político-partidária, na falta de formação de gestores e até na carência conceitual dos gestores sobre as ações do coordenador pedagógico, desencadeando a postura de diretor meramente reativo.

Nessa premissa, com base nas falas dos coordenadores pedagógicos, pode-se verificar a necessidade de a escola funcionar e cumprir seu papel de ensinar, e que, para tanto, há uma latente urgência dos gestores terem um conhecimento específico da função gestora. Assim, cabe ao gestor fazer uso dos conhecimentos primordiais para a função que pretende exercer, pois um bom gestor precisa saber ouvir, delegar, observar, interpretar, mobilizar forças, ser cordial e fomentar a construção do conhecimento em equipe através da humildade e do diálogo no lugar do autoritarismo e da prepotência.

Só há melhoria no processo ensino-aprendizagem se houver reflexão sobre a ação docente, descartando equívocos da prática educativa e traçando metas e ações que desencadeiem intervenções individuais e coletivas, que atendam as necessidades dos alunos naquele determinado período educacional.

Essa talvez seja uma das principais atribuições do coordenador, ou seja, constantemente possibilitar momentos de reflexão sobre a ação educativa com base no

acompanhamento da prática docente, no intuito de convidar esse profissional a repensar suas estratégias de ensino.

O planejamento coletivo no cotidiano da escola aparece nos relatos dos sujeitos da pesquisa e há de se concordar que essa ação precisa ser mais discutida e vivenciada pelos docentes no cotidiano escolar. Importante sinalizar que as legislações vigentes não trazem essa prática de forma explícita, mas também não a negam, já que a maioria das atribuições do CP está voltada na frequente realização de ações educativas que priorizem o processo ensino-aprendizagem.

TECENDO CONSIDERAÇÕES

Nessa pesquisa, ao discutir-se as concepções de gestão frente ao papel do coordenador pedagógico, obteve-se, como resultado, a constatação que de fato há uma complexidade na relação entre os gestores escolares e os coordenadores pedagógicos, mas que a ação conjunta entre especialistas e diretores escolares pode amenizar os percalços no trabalho escolar. Esta complementação que se dá entre as atribuições do coordenador pedagógico, orientador educacional e administrador escolar fomentam significativas conquistas no contexto educacional quando o gestor compreende seu papel e sabe cumprir sua função de delegar, acompanhar e verificar.

Diagnosticou-se que a complexidade entre gestão escolar e coordenação pedagógica pode estar pautada na falta de formação do gestor, na maneira com que os diretores são nomeados, ou seja, pela política partidária; e na falta de clareza conceitual das ações do CP. Trouxe a hipótese de que a gestão escolar precisa assumir o real papel de mediador de competências dos membros da sua equipe, bem como possibilitar meios para a integração entre os especialistas da RMEI focada na constante melhoria no processo de aquisição dos conhecimentos. A complexa relação entre gestores e coordenadores pedagógicos precisa dar lugar para a implantação de uma gerência realmente coletiva, como está previsto na legislação vigente.

A referida pesquisa também verificou quais as ações do coordenador pedagógico que podem contribuir para a melhoria do ensino e o que este profissional tem priorizado no dia-a-dia. Pensar nas ações que podem contribuir na melhoria do ensino, é pensar na profissionalização do coordenador, visto que cabe a este fomentar no contexto escolar momentos de reflexão sobre a ação docente com os próprios docentes, descartando equívocos

da prática educativa e traçando metas e ações que desencadeiem intervenções individuais e coletivas, que atendam as necessidades dos alunos.

Além de possibilitar a autorreflexão docente - outra ação que contribui com a aprendizagem efetiva dos discentes é a prática de convidar o professor a repensar suas estratégias de ensino e a necessidade do planejamento coletivo. Constatou-se, ainda, que o coordenador pedagógico vê a educação como espaço de aprendizagem, e que, para tanto, reconhece que está em constante mudança, tornando-se parceiro político-pedagógico do professor. Em parceria com o professor, o CP contribui para integração de novos conteúdos, para a constante revisão do currículo, a organização do trabalho pedagógico da escola e das metodologias afixadas na transmissão do conhecimento, dando ao professor a oportunidade de um movimento de atualização constante, no qual os saberes e os conhecimentos confrontam-se desencadeando a construção de novos conceitos.

A organização do trabalho é diferente de escola para escola, de gestor para gestor e de coordenador para coordenador; visto que cada um tem uma forma de administrar seu tempo conforme seus anseios, objetivos e metas estabelecidas como essenciais para o desenvolvimento da *práxis*.

Essa organização do trabalho escolar é uma das ações do coordenador pedagógico, tornando claro que a ação desse profissional no cotidiano escolar pode mobilizar forças em prol da melhoria do ensino público. Essa pesquisa constatou que as ações desenvolvidas no cotidiano pela coordenação pedagógica da RMEI encontra respaldo na legislação vigente, mesmo sendo aparentemente distantes de sua função.

Toda ação da escola diz respeito ao CP, seja ela burocrática ou pedagógica como, por exemplo, coordenar o pedagógico, compreender, mediar as intra e inter-relações que constituem o processo ensino-aprendizagem - o qual deve ser seu foco de atenção principal -, já que este tem a tarefa de organizar o trabalho pedagógico por meio do acompanhamento do desenvolvimento do currículo escolar.

A educação e seus agentes sociais estão sedentos de momentos de reflexão, que nesse caso podem ser concebidos pelo coordenador pedagógico, pois o que se almeja é que se realizem encontros de estudo e reflexão sobre o fazer docente.

Importante salientar que suas intervenções somente terão significado se estiverem norteadas pelo Projeto Político Pedagógico que fora concebido coletivamente no seio da escola, sob a coordenação do gestor, em parceria com o coordenador pedagógico e envolvendo toda a comunidade escolar.

REFERÊNCIAS

ALARCÃO, Isabel. Do olhar supervisoivo ao olhar sobre a supervisão. *In*: RANGEL, M. **Supervisão pedagógica – Princípios e Práticas**. 10. ed. Campinas: Papirus, 2001. (Coleção Magistério: Formação e Trabalho Pedagógico).

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional Nº 9394/96, de 2 de dezembro de 1996. Publicada no Diário Oficial da União, de 23 de dezembro de 1996.

FERNANDES, M. E. A. Avaliar a escola é preciso. Mas... que avaliação? *In*: VIEIRA, Sofia Lerche. (Org.). **Gestão da escola: desafios a enfrentar**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

FERREIRA, Naura Syria C. **Supervisão educacional: Uma reflexão crítica**. 14. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

FRANCO, Maria Laura Puglisi Barbosa. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Brasília: Líder Livro, 2008.

GROSBAUM, Marta Wolak; DAVIS, Cláudia. Sucesso de todos, compromisso da escola. *In*: VIEIRA, S. L. (Org.). **Gestão da escola: desafios a enfrentar**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

IBIAPINA, Ivana Maria Lopes de Melo. **Pesquisa colaborativa: investigação, formação e produção de conhecimentos**. Brasília: Líder Livro, 2008.

LÜCK, Heloísa *et al.* **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 5. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

_____. **Ação integrada: Administração, Supervisão e Orientação Educacional**. 25. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

MEDINA, Antônia da Silva. Supervisor Escolar: parceiro político-pedagógico do professor. *In*: SILVA JR., Celestino Alves da; RANGEL, Mary. (Orgs). **Nove olhares sobre a Supervisão**. 14. ed. Campinas: Papirus, 2008. (Coleção Magistério: Formação e Trabalho Pedagógico).

OLIVEIRA, Dalila Andrade Oliveira. A reestruturação do trabalho docente: precarização e flexibilização. **Revista Educação e Sociedade**. Campinas, vol. 25, n. 89, p. 1127-1144, Set./Dez. 2004.