

GESTÃO PEDAGÓGICA DA EDUCAÇÃO ESCOLAR: da formação aos desafios cotidianos

*Roberta Kelly Santos Maia Pontes
Vitória Marques Monteiro
Rafaela de Oliveira Falcão Freitas*

Resumo

O presente artigo visa refletir sobre os desafios cotidianos dos coordenadores pedagógicos na educação escolar, perpassando pela formação inicial e continuada, pela relação com professores e estudantes, pelo envolvimento com o ensino e a avaliação, bem como pelas estratégias utilizadas no dia a dia para lidar com as problemáticas que envolvem a sua prática. A pesquisa, de abordagem qualitativa, envolveu três coordenadoras pedagógicas, atuantes em diferentes níveis da educação, mediante a aplicação de formulário on-line. Para a análise dos dados, apoiamo-nos em autores como Luckesi (1999) e Vasconcelos (2011). Concluímos que os muitos desafios enfrentados pelo coordenador pedagógico ocorrem em virtude da quantidade de tarefas que necessita realizar, do pouco tempo que dispõe, além dos imprevistos frequentes no cotidiano das escolas. Destarte, a resiliência e a busca por estratégias para minimizar esses obstáculos tem-se destacado como características recorrentes desses profissionais.

Palavras-chave: Coordenação Pedagógica; Educação Básica; Formação Docente; Práticas Pedagógicas.

PEDAGOGICAL MANAGEMENT OF SCHOOL EDUCATION: from training to everyday challenges

Abstract

This article aims to reflect on the day-to-day challenges faced by pedagogical coordinators in school education, which include initial and continuing training, the relationship with teachers and students, involvement in teaching and assessment, as well as the strategies used daily to deal with the issues surrounding their practice. The research, with a qualitative approach, involved three pedagogical coordinators, working at different levels of education, through the application of an online form. For data analysis, we relied on authors such as Luckesi (1999) and Vasconcelos (2011). We conclude that the many challenges faced by the pedagogical coordinators come about because of the number of tasks they need to carry out, the limited time they have, in addition to the frequent unforeseen events in everyday school life. Thus, resilience and the search for strategies to minimize these obstacles have stood out as recurring characteristics of these professionals.

Keywords: Pedagogical Coordination; Basic Education; Teacher Training; Pedagogical Practices.

GESTIÓN PEDAGÓGICA DE LA EDUCACIÓN ESCOLAR: de la formación a los retos cotidianos

Resumen

Este artículo tiene como objetivo reflexionar sobre los desafíos cotidianos que enfrentan los coordinadores pedagógicos en la educación escolar, que incluyen la formación inicial y continua, la relación con los profesores y estudiantes, la participación en la enseñanza y la evaluación, así como las estrategias utilizadas diariamente para hacer frente a los problemas que rodean su práctica. La investigación, con enfoque cualitativo, contó con la participación de tres coordinadores pedagógicos, que trabajan en diferentes niveles de enseñanza, a través de la aplicación de un formulario en línea. Para el análisis de los datos, nos basamos en autores como Luckesi (1999) y Vasconcelos (2011). Llegamos a la conclusión de que los muchos desafíos que enfrentan los coordinadores pedagógicos se producen debido a la cantidad de tareas que deben realizar, el poco tiempo que tienen, además de

los frecuentes imprevistos en el día a día de la escuela. Así, la resiliencia y la búsqueda de estrategias para minimizar estos obstáculos se han destacado como características recurrentes de estos profesionales.

Palabras clave: Coordinación Pedagógica; Educación Básica; Formación de Profesores; Prácticas Pedagógicas.

INTRODUÇÃO

O presente texto visa refletir sobre os desafios cotidianos dos coordenadores escolares em diferentes contextos da Educação. A pesquisa desenvolveu-se durante a disciplina de Didática e Gestão Pedagógica da Educação Escolar, no curso de Especialização em Gestão Escolar, da Universidade Estadual do Ceará. Como atividade avaliativa da disciplina foi solicitado que as equipes realizassem uma entrevista com coordenadores pedagógicos, analisando suas falas através de um diálogo com os autores estudados na disciplina.

O resultado obtido a partir das entrevistas serviu de base para a escrita do presente artigo, visto que a figura do coordenador pedagógico é de fundamental importância para a organização do ambiente escolar. Suas práticas e desafios diários precisam ser expressos e ouvidos, de forma atenta, no sentido de compreender suas atribuições e apresentar reflexões acerca do trabalho que desempenham.

O coordenador pedagógico tem como uma de suas principais funções a formação de professores, oferecendo condições para a melhoria dos planejamentos, de forma a aproximá-los dos objetivos estabelecidos no Projeto Político-Pedagógico das escolas, além de ser um articulador entre os diversos atores escolares e a comunidade, tendo como foco o ensino e a aprendizagem (PLACCO; ALMEIDA; SOUZA, 2011).

Essas atribuições, no dia a dia das escolas, configuram-se bastante complexas, uma vez que envolvem muitas pessoas, desde a direção escolar, o corpo docente, os estudantes e suas famílias, exigindo do coordenador pedagógico um bom trânsito entre todos esses grupos. Para tanto, é preciso desenvolver a sua sensibilidade, conhecer o grupo com o qual atua, a cultura local, as histórias de vida, valores e crenças, mas também contribuir com novas ideias e visões, e para isso necessita estar em constante formação (VASCONCELLOS, 2011).

Observa-se, assim, que o coordenador pedagógico vivencia uma tensão ao desenvolver suas atividades em meio a tantas frentes, perpassando pela necessidade de dirigir, decidir, limitar, bem como por possibilitar, ouvir, ou até deixar acontecer, todavia, sua condução deve se dar de forma a orientar, provocando e despertando o grupo pelo qual é responsável (VASCONCELLOS, 2011).

Cabe salientar que nos últimos anos as pesquisas sobre o papel do coordenador pedagógico vêm aumentando, o que “revela certo consenso sobre a importância desse profissional nas escolas, por um lado, e a necessidade de compreender suas atribuições e práticas e, ao mesmo tempo, fundamentar princípios para suas ações” (PLACCO; ALMEIDA; SOUZA, 2011, p. 236).

Dessa maneira, ao compreendermos melhor como se estabelece o trabalho do coordenador pedagógico nos ambientes escolares, através do contato efetivo com esse profissional, estamos nos constituindo para o exercício da profissão, numa construção

coletiva de saberes inerentes a essa prática. Além de refletirmos sobre seus desafios, também atentamos para as estratégias utilizadas por eles para a resolução de problemas e para colaborar com o andamento das atividades de ensino, aprendizagem e avaliação.

Diante disso, podemos citar algumas questões norteadoras para o processo de construção da pesquisa: Qual o papel exercido pelo coordenador pedagógico no contexto educacional escolar? Quais as principais dificuldades enfrentadas durante o desempenho de sua função? Quais estratégias são utilizadas para superar os desafios presentes? Qual a importância da formação inicial e continuada para exercer esse ofício?

Apresentaremos, em sequência, os passos percorridos para a coleta dos dados, através de entrevistas realizadas com três coordenadoras escolares, bem como analisaremos as falas trazidas por elas, à luz da bibliografia indicada na disciplina de Didática e Gestão Pedagógica da Educação Escolar.

METODOLOGIA

O presente artigo foi desenvolvido a partir das discussões e propostas de atividades realizadas no curso de Pós-Graduação em Gestão Escolar ofertado pela Universidade Estadual do Ceará (UECE), através da disciplina intitulada Didática e Gestão Pedagógica da Educação Escolar. A disciplina permite debates em torno de temáticas como a atuação da coordenação pedagógica na gestão das atividades de ensino, articulando-as aos estudos sobre concepções de didática, de ensino e de aprendizagem, bem como às tendências pedagógicas e às teorias da aprendizagem.

Desse modo, a proposta de pesquisa da disciplina em questão consistiu em uma entrevista com coordenadores pedagógicos acerca dos desafios e possibilidades que encontram na função que desempenham no contexto escolar. A partir disso, o presente artigo foi delineado.

A metodologia constitui-se, em um primeiro momento, de um levantamento bibliográfico sobre temáticas como: Didática, tendências pedagógicas e suas contribuições para a gestão pedagógica; As dimensões da gestão escolar e suas competências; A relação da coordenação pedagógica com o planejamento, os objetivos de ensino e de aprendizagem e os processos de avaliação. Dessa forma, pode-se destacar a importância da leitura das obras de autores como Libâneo (2006); Lück (2009); Luckesi (1999); Placco, Almeida e Souza (2011); Vasconcellos (2011).

Cabe destacar a importância em definir os procedimentos teórico-metodológicos, de forma a permitir as orientações e coerências necessárias para a condução da pesquisa. A abordagem da pesquisa caracteriza-se como qualitativa, de modo que a fonte da pesquisa é o contexto escolar, a investigação é descritiva, portanto, o processo torna-se primordial para alcançar os resultados e as discussões.

A abordagem da investigação qualitativa exige que o mundo seja examinado com a ideia de que nada é trivial, que tudo tem potencial para constituir uma pista que os permita estabelecer uma compreensão mais esclarecedora do nosso objeto de estudo [...] A descrição funciona bem com método de recolha de dados [...] (BOGDAN; BIKLEN, 1994, p. 49).

O campo de pesquisa foi o contexto escolar em que as investigadoras tiveram vivências profissionais, que abrangem diferentes etapas de ensino, como Ensino Médio, Ensino Fundamental e Educação Infantil. Os sujeitos da pesquisa foram três professoras com percursos formativos diferentes (Letras Português/ Literatura; Letras Português/Inglês e Psicologia) que atuam como coordenadoras pedagógicas em escolas públicas e privadas. A justificativa pela escolha das entrevistadas reflete o intuito em investigar os desafios presentes no cotidiano desses profissionais no contexto educacional escolar.

Os procedimentos de coleta de dados abrangem a aplicação de questionário estruturado, previamente elaborado com questões abertas, possibilitando às entrevistadas expressarem suas opiniões e vivências. Assim, a respeito da caracterização e da importância sobre a técnica de pesquisa com questionário, Severino (2007, p. 125) explicita:

Conjunto de questões, sistematicamente articuladas, que se destinam a levantar informações escritas por parte dos sujeitos pesquisados, com vistas a conhecer a opinião dos mesmos sobre os assuntos em estudo. As questões devem ser pertinentes ao objeto e claramente formuladas, de modo a serem bem compreendidas pelos sujeitos.

Dessa forma, o questionário teve como base a formulação de perguntas voltadas ao perfil das entrevistadas, com informações sobre a área de formação, o nível de escolaridade, as formas e etapas de ensino em que atuam. Vale ressaltar, também, que o questionário foi estruturado a colher informações mediante cinco perspectivas principais: As características indispensáveis para a construção e realização dos planejamentos; As tarefas desempenhadas pelo coordenador associadas aos processos de ensino e de aprendizagem; As dificuldades enfrentadas no cotidiano profissional; As estratégias utilizadas para superar os desafios da função; A importância e contribuição da formação profissional (inicial e continuada) para o desempenho da atuação.

Cabe destacar que a sistematização das informações e os registros das entrevistas se deram por meio do Google Formulário com a elaboração e análise de gráficos e anotações para melhor visualização das respostas dos entrevistados. Assim, como destacado por Gil (2008, p. 114): “[...] as entrevistas são muito utilizadas em estudos exploratórios, com o propósito de proporcionar melhor compreensão do problema, gerar hipóteses e fornecer elementos para a construção de instrumentos de coleta de dados”.

A partir da coleta das informações, passamos à análise das falas das coordenadoras acerca dos pontos questionados no formulário, com o intuito de apresentá-las em diálogo com os autores discutidos durante a disciplina já mencionada.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados e discussões apresentados a seguir são expressos com base na descrição dos perfis dos sujeitos entrevistados e as respostas baseadas nas cinco perguntas norteadoras. As entrevistadas A, B e C possuem graduação nas áreas de Letras Português/Literatura, Letras Português/Inglês e Psicologia, respectivamente. Concluíram o curso de graduação nas décadas de 1990 e 2000, e apresentam títulos de pós-graduação, como Especialização e Mestrado. As etapas de ensino de atuação das coordenadoras pedagógicas são Ensino Médio, Ensino Fundamental I e Educação Infantil. Detalhamos melhor, no quadro abaixo, o perfil das participantes da pesquisa:

Quadro 1: Perfil das coordenadoras pedagógicas entrevistadas

ENTREVISTADA	A	B	C
IDADE	43 anos	51 anos	48 anos
ÁREA DE FORMAÇÃO	Letras - Português/ Literatura	Letras - Português/ Inglês	Psicologia
ANO DE CONCLUSÃO	2008	1995	2007
ESCOLARIDADE	Mestrado	Especialização	Especialização
NÍVEL DA EDUCAÇÃO EM QUE ATUA	Ensino Médio	Ensino Fundamental I	Educação Infantil
NATUREZA DA ESCOLA	Pública	Pública	Privada
TEMPO DE ATUAÇÃO NA COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA	3 anos	16 anos	10 anos

Fonte: Elaborado pelas autoras (2023).

Faz-se relevante pontuar que as mulheres são maioria dentre os profissionais que atuam como coordenadores pedagógicos. Pesquisas recentes apontam que:

“[...] a coordenação pedagógica no Brasil é exercida predominantemente por mulheres, casadas, com filhos, na faixa de idade entre 36 e 55 anos. A maioria tem Magistério do 2º grau e graduação em Pedagogia, e algumas têm especialização em alguma área da educação” (PLACCO; SOUZA; ALMEIDA, 2012, p. 263).

Dessa maneira, torna-se ainda mais pertinente a realização da pesquisa com mulheres. Logo, as respostas e considerações sobre as temáticas formuladas na entrevista serão apresentadas a seguir.

Em primeiro lugar, sobre a questão “Quais características você considera indispensáveis para a efetivação de uma boa aula?”, é destacado na fala das coordenadoras a relevância do planejamento:

Planejamento. E esse planejamento deve ser dinâmico, estratégico. E deve contemplar muitas vezes a realidade do aluno e da escola. (Entrevistada A).

Conhecer não somente o conteúdo, mas o material estruturado a ser utilizado. Planejar bem as aulas, trazendo estratégias sempre inovadoras para despertar o interesse dos nossos alunos, que estão cada vez mais dispersos. Conhecer bem seus alunos, e adaptar as atividades para as crianças com algum comprometimento cognitivo. (Entrevistada B).

Além de entender o conteúdo que é passado para as crianças, um Professor Infantil também precisa de um entendimento mais amplo sobre Pedagogia e sobre o desenvolvimento da criança. Algo que vai um pouco além dos cursos de graduação convencionais. (Entrevistada C).

Não é infrequente que as coordenadoras apontem o planejamento como sendo indispensável ao exercício de uma boa aula, tendo em vista que auxiliar os professores na elaboração e prática dos planos de ensino é uma das funções basilares do coordenador pedagógico.

A partir da prerrogativa de que o planejamento é o conjunto de atividades que visa e direciona as decisões a serem seguidas pelos profissionais, especialmente no processo de ensino e de aprendizagem, o acompanhamento pela coordenação pedagógica se faz imprescindível.

O planejamento não assegura, por si só, o andamento do processo de ensino. Mesmo porque a sua elaboração está em função da direção, organização e coordenação do ensino. É preciso, pois, que os planos estejam continuamente ligados à prática, de modo que sejam sempre revistos e refeitos (LIBÂNEO, 2006, p. 225).

No entanto, muitas vezes, em virtude da sobrecarga de atribuições, nem sempre esse acompanhamento é feito com maior proximidade e com a frequência ideal, o que influencia no seu processo de trabalho, uma vez que além da dedicação aos planejamentos dos professores, os coordenadores precisam ainda dedicar tempo ao Projeto Político-Pedagógico (PPP) da escola, fazer o acompanhamento individual dos docentes, integrar a equipe, coordenar reuniões pedagógicas, dentre outras atividades (VASCONCELLOS, 2011).

Nesse sentido, ao orientar os planejamentos dos docentes, cabe ao coordenador pedagógico proporcionar aos estudantes que tenham uma aprendizagem efetiva, desenvolvimento humano pleno e alegria crítica (VASCONCELLOS, 2011). Para tanto, é preciso trabalhar junto aos professores a formação continuada, a construção de sequências didáticas, os projetos escolares, bem como a organização de calendários, horários, dentre outros aspectos que envolvem a aprendizagem e a organização da escola.

Ainda a respeito das relações estabelecidas com os demais profissionais no ambiente escolar, as entrevistadas pontuam os desafios referentes à construção coletiva dos planejamentos:

[...] Tento sempre administrar a escuta ativa, estar disponível para ajudar. Mas, muitas vezes, eles preferem se remeter ao diretor. Combinam com a direção diretamente e só depois eu fico sabendo. Não é fácil. (Entrevistada A).

Acompanhando o planejamento, identificando dificuldades dos alunos. Propondo atividades interventoras. O mais importante é acompanhar todo o processo de ensino, aprendizado e avaliações. (Entrevistada B).

Auxiliando e adequando o planejamento diário e projetos que melhor auxiliam no desenvolvimento infantil por cada faixa etária. (Entrevistada C).

Percebe-se que no dia a dia são diversas as situações que demandam a participação do coordenador pedagógico no apoio aos professores, desde a atenção que deve ser dada aos estudantes com dificuldades, como o acompanhamento de crianças pequenas, até mesmo administrar ruídos de comunicação que surgem entre os diversos atores que convivem no

ambiente escolar. Nota-se que as maiores dificuldades apontadas no convívio com os professores aparecem nas falas da coordenadora com menos tempo de experiência, o que denota que a habilidade de liderança é também desenvolvida ao longo da carreira.

Já a respeito da questão “Quais tarefas você desempenha no dia a dia da escola, relacionadas aos processos de ensino e avaliação da aprendizagem?”, as respostas foram as seguintes:

Acompanho os planejamentos dos professores, bem como auxílio na execução das atividades. (Entrevistada A).

Análise de avaliações diagnósticas, planos de intervenção, acompanhamento do rendimento de cada aluno. Busco parceria com as famílias. Sugestões de atividades e muitos outros. (Entrevistada B).

O processo de avaliação na Educação Infantil deve ser contínuo, quando o professor acompanha e analisa os avanços e dificuldades de toda a turma e também de forma individual, pois cada criança possui seu modo de agir, sentir e pensar. (Entrevistada C).

Nesse ponto, além de destacarem a questão do planejamento, vê-se a preocupação das coordenadoras com outros aspectos, como propor planos de intervenção, a busca pela participação das famílias no acompanhamento dos estudantes, o que aponta para outros processos de trabalho, que demandam tempo e dedicação das profissionais.

Além disso, destaca-se a participação da coordenação pedagógica nas avaliações de aprendizagem que podem ser estabelecidas de diferentes formas, tendo em vista a constante construção e revisão, visto que “o ato de avaliar implica dois processos articulados e indissociáveis: diagnosticar e decidir.” (LUCKESI, 1999, p. 2).

O processo de avaliação realizado de forma processual, buscando novos redirecionamentos, com foco no acompanhamento dos estudantes e nas propostas dos professores, bem como considerando as necessidades, particularidades e diversidades presentes no contexto de ensino e aprendizagem, é enaltecido nas falas das coordenadoras.

Assim, a escuta e o acolhimento tornam-se primordiais, evidenciando que o ato de “acolher o educando, [...] é o ponto básico para proceder atividades de avaliação, assim como para proceder toda e qualquer prática educativa. Sem acolhimento, temos a recusa” (LUCKESI, 1999, p. 3). A isso, o autor acrescenta:

Sem uma clara e consistente teoria pedagógica e sem um satisfatório planejamento de ensino, com sua conseqüente execução, os atos avaliativos serão praticados aleatoriamente, de forma mais arbitrária do que o são em sua própria constituição. Serão praticados sem vínculo com a realidade educativa dos educandos (LUCKESI, 1999, p. 6).

No entanto, é mister, diante de tantas demandas, a clareza na definição e no cumprimento dos papéis, assim como a consciência da identidade profissional, a fim de não sobrecarregar esses profissionais, principalmente no que tange “ao cuidado com os alunos, no sentido literal da palavra” (SILVA; RABELO, 2020, p. 653).

A respeito da pergunta “Quais dificuldades são enfrentadas em seu cotidiano profissional?”, as entrevistadas expressaram desafios diversos presentes no contexto escolar vivenciados por elas, desde a concretização do planejamento, às relações estabelecidas entre escola e família, além dos conflitos que surgem no ambiente de trabalho:

Minha maior dificuldade é tentar pôr em prática o que partilhamos em reunião. Muitas vezes, decidimos o que fazer e infelizmente, no dia, sofre mudanças, e às vezes, sem eu saber. Além disso, cada professor tem uma linha que orienta no planejamento, mas não segue. Falta, muitas faltas. Há muita falta de professor na escola. Além dos atrasos recorrentes. Tanto para iniciar a aula quanto para entrega de materiais (provas) para serem organizadas. (Entrevistada A).

Muitos alunos com deficiência intelectual, muitos autistas que não sabemos ainda como alcançar, pois cada caso é um caso. Muitas faltas, famílias que jogam toda a responsabilidade para a escola, crianças sem acompanhamento familiar. Nossas escolas têm um padrão muito bom de qualidade, com material estruturado, formação continuada, monitores de programa de consolidação do aprendizado. Mas, não tem a contrapartida da família. (Entrevistada B).

Um dos maiores desafios da coordenação é a resolução de conflitos. É importante saber identificar problemas e encontrar soluções rápidas e conclusivas. Assim, é importante estar atento a tudo que acontece dentro e fora da escola. (Entrevistada C).

Através das falas percebe-se que não são poucos os entraves enfrentados no dia a dia. Estes englobam desde a falta de compromisso de alguns colegas, como o não cumprimento, por professores, dos acordos estabelecidos nas reuniões de planejamento. Alguns costumam faltar ao trabalho e atrasam entregas de documentos requeridos. Também está presente a preocupação com o atendimento dos estudantes com deficiência intelectual, uma vez que a inclusão, para ser efetiva na escola, demanda conhecimento e empenho dos profissionais envolvidos.

Nesse sentido, é importante que o coordenador atente que os conflitos sempre irão existir, porém não podem ditar o andamento das atividades na escola. Deve-se buscar a sintonia entre todo o grupo para a construção do conhecimento junto aos estudantes, não se deixando influenciar por conflitos, mas utilizando-os como oportunidades para a construção de estratégias e acordos, baseados no diálogo.

O que o coordenador pedagógico não pode perder de vista, mediante as demandas de urgência que lhe são apresentadas, é que o ponto central do seu trabalho e da sua atuação é o professor, da mesma forma que o aluno é para o professor. Assim sendo, o coordenador poderá delegar tarefas, dizer “nãos” quando estes forem necessários, negociar prazos e entregas com a gestão da escola, num movimento contínuo de articulação (SILVA; RABELO, 2020, p. 654).

Cabe, então, pensar nas estratégias propostas no intuito de superar tais dificuldades. Percebe-se ainda, na fala das entrevistadas, a busca pela construção do diálogo, através do estabelecimento de uma relação consolidada com a comunidade e do profissionalismo mediante a contribuição de todos os presentes no processo de ensino e aprendizagem:

Tento conversar e compreender a todos. Já tentei explicar que não pode ser de qualquer jeito porque vira bagunça. Mas tem situações que fogem do que eu posso resolver. Já está viral. (Entrevistada A).

Temos um acompanhamento rigoroso, que é a busca ativa em relação à frequência. Em relação ao aprendizado, as ações costumam ser bimestrais e reavaliadas em relação à eficácia. Depende do tipo de intervenção e o público a ser atingido. Reuniões com os pais entre outras. (Entrevistada B).

Clareza e boa comunicação, senso crítico a respeito do processo de ensino, visão integrada nos processos de ensino e aprendizagem, liderança e organização, habilidades socioemocionais. (Entrevistada C).

Podemos inferir que o diálogo é o tom necessário à prática diária dos coordenadores escolares. Eximir-se de desavenças pessoais com os professores, buscar consenso entre a equipe, estabelecer acordos com os professores, estudantes e familiares deve ser algo exercitado no ambiente da coordenação escolar. Esse processo de interação, de forma saudável e construtiva, é salientado por Vasconcellos (2011, n.p.):

Toda fala tem pelo menos as dimensões cognitiva e afetiva. O aspecto cognitivo tem a ver com a lógica, com a articulação e fundamentação das ideias, com a força do argumento. O aspecto afetivo tem a ver, primeiro com a energética, com o ânimo, com o grau de entusiasmo de quem se expressa; depois, tem a ver também com um aspecto bastante sutil que é polaridade desta energia, qual seja, se é construtiva (desejo sincero e crítico de ajudar o outro a crescer) ou destrutiva (vaidade, preconceito, inveja, ciúme). Muitas vezes, o que fere, como sabemos, não é tanto o que se fala, mas o como se fala.

A aproximação entre escola, família e comunidade, de modo a integrar efetivamente a participação dos mesmos como parte de uma gestão democrática e participativa, é de extrema relevância na busca por superação das dificuldades, transparência dos processos de decisão e construção coletiva, assim como enfatiza Lück (2009, p. 17):

A gestão democrática da escola implica que a comunidade, os usuários da escola, sejam seus dirigentes e gestores, e não apenas seus fiscalizadores ou meros receptores dos serviços educacionais. Na gestão democrática, pais, alunos, professores e funcionários assumem sua parte de responsabilidade pelo projeto da escola.

Ainda é necessário pontuar que a articulação entre escola, família e comunidade é expressa na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/96), sancionada no dia 20 de dezembro de 1996: cabe aos estabelecimentos de ensino "articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola [...]" (BRASIL, 1996).

Outro questionamento a ser exposto foi "Quais habilidades você aponta como indispensáveis para uma pessoa que ocupa a função de coordenador escolar?" Sobre isso, os elementos em comum compartilhados pelas entrevistadas têm como enfoque liderança, orientação e escuta ativa:

Escuta ativa. (Entrevistada A).

Proativo, criativo, atento, pesquisador, líder, que saiba unificar a equipe. (Entrevistada B).

O coordenador pedagógico está à frente de diversos projetos da escola, precisa orientar professores e lidar com demandas de alunos em sua rotina. Para tudo isso, fica fácil perceber que ter a liderança como habilidade é uma das competências essenciais de um coordenador pedagógico. (Entrevistada C).

Diante das características mencionadas, é importante salientar que tais habilidades perpassam por um processo de formação e profissionalização das competências exigidas por essa função de coordenação pedagógica e não se limita ao mesmo, de modo que é pertinente apresentar algumas observações sobre o papel do professor coordenador pedagógico como mediador das relações que se estabelecem no ambiente escolar. De acordo com Vasconcellos (2010, p. 115 e 116):

Em cada realidade escolar há a necessidade de um novo aprendizado. O coordenador vai se formando à medida que participa da reflexão sobre a prática, busca cursos de aperfeiçoamento, trocar experiências, sendo que pode aprender o saber específico de cada disciplina nas relações que estabelece com os professores, da mesma forma que pode também dar sua contribuição na formação dos professores. Deve haver, portanto, uma verdadeira interação entre professor e supervisor, já que um necessita do saber do outro para fazer avançar o próprio trabalho.

Para além disso, é importante enfatizar que os sujeitos constroem continuamente sua identidade profissional, por isso, é fundamental atentar-se às necessidades e às potencialidades que os conectam à comunidade escolar, assim como expressa Lück (2009, p. 76):

[...] a liderança se expressa como um processo de influência realizado no âmbito da gestão de pessoas e de processos sociais, no sentido de mobilização de talento e esforços, orientados por uma visão clara e abrangente da organização em que se situa e de objetivos que se devam realizar, com a perspectiva da melhoria contínua da própria organização, de seus processos e das pessoas envolvidas.

Por fim, o último questionamento trata da importância e contribuição da formação para o exercício da função no contexto educacional: “Como sua formação profissional (inicial e continuada) contribui para o desempenho de sua atuação?”. As respostas das coordenadoras revelam a busca constante por aprimoramento profissional, novos conhecimentos e estratégias:

Acredito que minha formação auxilie no processo de estratégias de aprendizagem. Mesmo porque continuo lecionando. Então, também tenho a expertise da sala de aula para ajudar os professores nos seus planejamentos. (Entrevistada A).

Procuro estar sempre atualizada em relação a minha área de atuação. Temos formação profissional pela SME Fortaleza e eu sempre estou

fazendo cursos em plataformas como a Avamec. Sou muito curiosa. E um dos maiores desafios é a recomposição de aprendizado pós pandemia e um grande número de alunos autistas, que ainda não sabemos como lidar, porque cada caso é diferenciado e requer estratégias diferenciadas. (Entrevistada B).

Sim! Procuo realizar cursos voltados para gestão e aprendizagem, aderindo o conhecimento para proporcionar o bem-estar dos professores, e que supra as necessidades da sala de aula. (Entrevistada C).

Percebe-se a demanda das coordenadoras por constante aprimoramento profissional, seja através de cursos promovidos pelas secretarias de educação ou pelas escolas, como por outros meios, inclusive, em alguns casos, custeados com recursos próprios. Isso indica a necessidade de uma formação mais adequada para lidar com os desafios emergentes no cotidiano, bem como o desejo de desempenhar a função contribuindo para uma escola mais organizada, comprometida com a aprendizagem dos estudantes, com as questões sociais de sua comunidade e com a promoção de um ambiente de trabalho acolhedor a todos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa desenvolvida com coordenadoras pedagógicas de diferentes níveis da educação escolar, realizada durante a disciplina de “Didática e Gestão Pedagógica da Educação Escolar”, da Especialização em Gestão Escolar da UECE, nos proporcionou conhecer melhor a realidade dessas profissionais.

Por meio das respostas aos questionamentos realizados, nota-se que o planejamento escolar é referido como o principal elemento para a organização de uma boa aula. Outro ponto ressaltado foi a importância do acompanhamento desse planejamento pelo coordenador escolar, observando as dificuldades dos professores e os apoiando nas propostas de atividades, como também sugerindo estratégias de acordo com os níveis de conhecimento dos estudantes.

Quanto aos desafios, apontaram conflitos gerados pela falta de comunicação entre a equipe, assim como pela necessidade de mais tempo para se dedicarem a tarefas formativas, visando à construção de planejamentos mais efetivos que atendam às situações particulares. Além disso, mencionaram a busca por aproximação entre as famílias a escola.

Em relação ao percurso formativo, ainda que partindo de diferentes áreas do conhecimento, as três coordenadoras ressaltaram a importância de estarem em constante formação, sejam aquelas promovidas pelo poder público, sejam as que fazem por iniciativa própria. Isso posto, destacaram a necessidade de desenvolver determinadas competências e habilidades, como a escuta ativa, no intuito de evitar desgastes com as equipes e buscar soluções mais efetivas para a resolução de conflitos no ambiente escolar.

Conclui-se, assim, que ainda são necessários muitos esforços para que a função de coordenador pedagógico seja de fato valorizada e menos sobrecarregada. Destaca-se a necessidade de formação continuada e permanente, mais apoio para esses profissionais, que devem contar com auxiliares para as questões administrativas, a regulamentação do ingresso na função. Além disso, a realização de estudos que relacionem esse posto com as questões de gênero, tendo em vista que boa parte desses profissionais é do gênero feminino, dentre

outras relevantes lutas que precisam ser tocadas pelo setor da Educação (PLACCO; ALMEIDA; SOUZA, 2011).

Frente a isso, é necessário pontuar que mulheres que desempenham a função de liderança enfrentam a problemática do machismo nos diferentes âmbitos da sociedade brasileira, fazendo-se pertinente um debate sobre as relações de poder que historicamente são excludentes. Tendo em vista que mesmo sendo maioria no setor da Educação, chegar aos postos de chefia é um desafio para as mulheres. Além de lidar com o trabalho, a elas se impõe, em muitos casos, a busca por equilibrar a vida profissional e doméstica, principalmente quando são mães ou avós e responsáveis pelo sustento de suas famílias, o que impacta diretamente em sua atuação laboral (DEL PRIORE, 2013).

À vista disso, ressaltamos a importância dessa pesquisa para a compreensão acerca da atuação dos coordenadores pedagógicos no dia a dia das escolas e dos modos de trabalho para a superação das diversas situações emergentes no cenário educacional. Tal feito configura uma contribuição pertinente ao percurso formativo daqueles que desempenham essa função e daqueles que a almejam.

REFERÊNCIAS

- BOGDAN, Robert; BIKLEN, Sari. *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto/Portugal: Porto Editora, 1994.
- 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.
- DEL PRIORE, Mary. *Conversas e histórias de mulher*. São Paulo: Planeta, 2013.
- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- LIBÂNEO, José Carlos. *Didática*. São Paulo: Cortez, 2006.
- LÜCK, Heloísa. *Dimensões de gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Editora Positivo, 2009.
- LUCKESI, C. C. *O que é mesmo o ato de avaliar a aprendizagem?* Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1421320/mod_resource/content/1/O_ato_de_avaliar_a_aprendizagem_Luckesi.pdf. Acesso em: 23 ago. 2023.
- PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza; ALMEIDA, Laurinda Ramalho de; SOUZA, Vera Lúcia Trevisan de. O coordenador pedagógico (CP) e a formação de professores: intenções, tensões e contradições. *Estudos e Pesquisas Educacionais*, v. 2, p. 227-288, 2011.
- PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza; SOUZA, Vera Lúcia Trevisan de; ALMEIDA, Laurinda Ramalho de. O coordenador pedagógico: aportes à proposição de políticas públicas. *Cadernos de Pesquisa*, v.42, n.147, p.754-771, set./dez. 2012.
- SEVERINO, Antonio Joaquim. *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Liliane Lima de Freitas Sessa; RABELO, Amanda Oliveira. As percepções do coordenador pedagógico frente ao seu papel profissional. *Revista Práxis Educacional*, v. 16, n. 43, p. 639-655, 2020.

VASCONCELLOS, Celso dos S. Sobre o Papel da Supervisão Educacional/Coordenação Pedagógica. In: *Coordenação do Trabalho Pedagógico: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula*, 11. ed. São Paulo: Libertad, 2010.

VASCONCELLOS, Celso dos S. *O Professor Coordenador Pedagógico como mediador do processo de construção do Quadro de Saberes Necessários*. Dez. 2011. Disponível em: http://www.celsovasconcellos.com.br/index_arquivos/Page4256.htm. Acesso em: 23 ago. 2023.

Informações do(a)s autor(a)(es)

Nome do autor: Roberta Kelly Santos Maia Pontes
Afiliação institucional: Universidade de Fortaleza - UNIFOR
E-mail: robertaksm@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4776-7669>
Link Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6436066789955651>

Nome segundo autor: Vitória Marques Monteiro
Afiliação institucional: Universidade Estadual do Ceará
E-mail: vitoriamarx26@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-9540-4960>
Link Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8597732753033369>

Nome terceiro autor: Rafaela de Oliveira Falcão Freitas
Afiliação institucional: Universidade Estadual do Ceará
E-mail: rafaela.of7@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7471-6552>
Link Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5573291699957119>