

A COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA E SEUS DESAFIOS NA EDUCAÇÃO BÁSICA¹

PEDAGOGICAL COORDINATION AND ITS CHALLENGES IN BASIC EDUCATION

Viviane Cássia Teixeira Reis²

RESUMO: Este artigo tem como objetivo geral contribuir para a reflexão e discussão da identidade e atuação do Coordenador Pedagógico nas escolas de Educação Básica no Brasil partindo do seu viés histórico e do delineamento da gestão democrática por meio da evolução do conhecimento e seus processos de constituição, discutindo aspectos do papel do coordenador pedagógico. Discutir sobre a função do coordenador pedagógico e sua atuação na atualidade é um desafio porque o Coordenador Pedagógico tem como objetivo e atividade primeira ser mediador, facilitando o processo de ensino e aprendizagem, que envolve múltiplas articulações no dia a dia escolar.

PALAVRAS-CHAVE: Coordenação Pedagógica, Gestão Escolar, Educação Básica.

ABSTRACT: This article has as general objective to contribute to the reflection and discussion of the identity and performance of the Pedagogical Coordinator in the Basic Education schools in Brazil, starting from its historical bias and the delineation of democratic management through the evolution of knowledge and its constitution processes, discussing aspects of the role of the pedagogical coordinator. Discussing the role of the pedagogical coordinator and his / her current role is a challenge because the Pedagogical Coordinator's objective and activity is to be a mediator, facilitating the teaching and learning process, which involves multiple articulations in the school day-to-day.

KEY-WORDS: Pedagogical Coordination, School Management, Basic Education.

INTRODUÇÃO

A gestão escolar no Brasil tem como base histórica as teorias da administração da educação, tendo como precursor os pensamentos de Anísio Teixeira na década de 1930, “[...] evidenciando sua contribuição para a constituição da administração da educação como um campo de saber, pela explicitação de sua natureza e fontes.” (MAIA; RIBEIRO; MACHADO, 2003, p. 1).

Segundo os autores (2003), Anísio Teixeira dava indícios de que a concepção de administração escolar era diferente da administração empresarial, porque

¹ Artigo apresentado como avaliação final do curso de especialização “Gestão Escolar com ênfase em Relações Humanas”.

² Doutoranda em Educação pela UNESP – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”; Coordenadora Pedagógica em instituição privada de ensino vivianectreis@outlook.com

<http://doi.org/10.33027/2447-780X.2018.v4.n1.09.p117>

para Anísio Teixeira na escola a função mais importante era do professor e não do administrador, diferente da visão fabril que quem executa tem a função mínima, menos valorizada. E, era a partir dos saberes próprios dos professores e da sala de aula, que originavam o suporte pedagógico, funções conhecidas hoje como coordenação pedagógica, direção pedagógica e ainda orientação educacional.

Todavia, segundo os autores (2003), Anísio considerava que pela ausência de professores competentes, é que a administração era necessária:

A despeito da originalidade e atualidade dessas concepções, nas entrelinhas, o pensamento da época aí encontra eco, pois deixa entrever a concepção de uma “elite escolar pensante” que deve suprir as “carências” da formação de professores. Pode-se daí induzir que como os intelectuais em relação à sociedade e ao estado, conforme aponta Pécaut (1990), também os administradores representariam a elite do magistério, cabendo-lhes organizar a escola, sendo porta-vozes do “povo escolar”, substituindo o professor em parte de suas funções, ou seja, o trabalho docente, em face da complexidade assumida pela escola e da formação do professor, é parcelado. (MAIA; RIBEIRO; MACHADO, 2003, p. 3).

A partir desse momento, começaram a emergir estudos de administração escolar para dar conta da organização do trabalho nas escolas e do trabalho dos professores. A valorização da administração da educação como necessidade das escolas se mostrou presente desde o Manifesto dos Pioneiros (1932), em que se defendia uma escola pública, gratuita, obrigatória, laica e única.

Antes desse período, em meados da metade do século XVI o que se tinha era o cargo de Reitor nos colégios Jesuítas, colégios criados para a educação dos filhos dos colonos. O Reitor tinha como função a fiscalização dos estabelecimentos de ensino para manter a ordem e o bom funcionamento. Já o cargo de Diretor de escola tem origem no período pombalino, que segundo Nascimento (2016, p. 74):

[...] o Diretor Geral de Estudos, figura autoritária que além de fiscalizar tinha que advertir e punir os professores que não seguissem as determinações instituídas pelo sistema, além de ser responsável por administrar o ensino primário, secundário e superior, permanecendo assim até o período da vinda da coroa Portuguesa ao Brasil, em 1808.

E, o termo Diretor de escola começa a aparecer de forma escrita a partir do Decreto Federal nº 1.331-A, de 17 de novembro de 1854, em que o Diretor atuaria de acordo com os desígnios do Conselho Diretor formado pelo Inspector Geral, Reitor do Collegio de Pedro II e por dois professores públicos e um particular, era função do Conselho decidir sobre:

- 1º O exame dos melhores methodos e systemas praticos de ensino.
- 2º A designação e revisão dos compendios na fórmula do Art. 4º.
- 3º A criação de novas cadeiras.
- 4º O systema e materia dos exames.

Em geral será ouvido sobre todos os assumptos litterarios que interessem a instrucção primaria e secundaria, cujos melhoramentos e progresso deverá promover e fiscalisar, auxiliando o Inspector Geral.

Julgará as infracções disciplinares, a que esteja imposta pena maior que as de admoestação, reprehensão ou multa, quer dos professores publicos primarios e secundarios, quer dos professores e directores das escolas, aulas e collegios particulares. (DECRETO Nº 1.331-A, DE 17 DE FEVEREIRO DE 1854).

A preocupação com a formação voltada para tais cargos de administração da educação é percebida a partir da década de 1920, segundo Leite (2006, p. 70):

[...] com a criação da Faculdade de Educação e com a inclusão da disciplina de Organização Escolar nos cursos de formação de professores, Curso Normal. A mesma preocupação surge a partir de 1931 e nos cursos de Pedagogia somente em 1939, com a inclusão de três disciplinas distintas: Elementos de Administração Escolar, Elementos de Estatística e Legislação do Ensino.

Então, é possível afirmar que antes das Escolas Normais, década de 1920, não havia formação específica para os cargos de administração da educação, o que se tinha eram cargos para administração da educação, em sua maioria ocupados por autoridades políticas e estudiosos e, com as Escolas Normais se tem de forma evidente a formação específica por meio das disciplinas dos cursos de formação de professores, momento em que há o aumento de concursos a partir da década de 1940, podendo concorrer ao cargo de Diretor - professores, secretários, auxiliares da direção e de delegacias de ensino, cargos ocupados por homens em sua maioria.

Há com a criação de cargos para a administração da educação, a necessidade de formação e literatura específica que discutisse as atribuições dos administradores da educação. Nesse período, o Diretor de escola era considerado o chefe da organização por estar à frente, observa-se o enfoque empresarial sobrepondo-se ao pedagógico e, se aproximando mais da administração empresarial.

Segundo Sander (2007), período em que o país se inseriu nas discussões e movimento acadêmico internacional no campo das ciências políticas e administrativas:

Nossos pesquisadores e estudiosos de administração pública e educacional da época recorreram a Fayol (1916) na França, a Taylor (1916) nos Estados Unidos, a Gulick & Urwick (1937) na Inglaterra e a Weber (1947) na Alemanha. São esses autores, além de alguns pensadores americanos de vanguarda, como Dewey (1916) e James (1997) e alguns especialistas pioneiros de administração educacional, como Cubberley (1931), Sears (1950) e Moehlman (1951), que influenciaram os estudiosos brasileiros de administração escolar desse período, como Anísio Teixeira (1935; 1956; 1964), Querino Ribeiro (1938; 1952), Carneiro Leão (1939) e Lourenço Filho (1963). (SANDER, 2007, p. 425).

E, por meio desses estudiosos e pesquisadores que vão se delineando as disciplinas de Administração escolar no interior dos cursos de formação para professores no Brasil e, segundo Nascimento (2016, p. 77):

Os saberes e fazeres do administrador escolar estavam baseados na racionalidade técnica e científica, com marcas burocráticas, hierárquicas e centralizadoras, estabelecendo relações de eficiência e eficácia, com o controle burocrático das tarefas, no qual as atividades da escola eram rigidamente supervisionadas e o trabalho fragmentado. Consistia, portanto, em um fazer mobilizado para a ação, organização, sistematização e racionalização dos recursos.

Então, na década de 1960 começou a delinear-se a renovação dos princípios da administração da educação no Brasil, com a LDB (Lei n. 4.024), aprovada em 20 de dezembro de 1961 e com a ANPAE – Associação Nacional de Professores de Administração Escolar, hoje Associação Nacional de Política e Administração da Educação. Segundo Sander (2007, p. 426):

A nova agremiação educacional da sociedade civil se propunha a congregar estudiosos e professores de administração escolar das universidades públicas e privadas do país. A fundação da ANPAE, que a história registra como a mais antiga associação de administradores educacionais da América Latina, foi ponto de partida para uma renovada atuação da sociedade civil no campo específico da política e da gestão da educação no Brasil.

As teorias administrativas entraram em conflito por não dar conta das discussões que emergiram por meio dos debates sobre o princípio da gestão democrática do ensino público, críticas ao caráter tecnocrático da educação ampliaram no cenário educacional e, se delineava um novo momento que definiria o caráter da gestão democrática no Brasil para a transformação social e (re) democratização da escola pública. O termo que passou a ser utilizado era Gestão Escolar e não mais Administração e, isso mudou a visão e modificou os conceitos da administração, até então difundida na teoria.

1. O COORDENADOR PEDAGÓGICO

O Coordenador Pedagógico é o profissional que atua dentro das escolas de educação básica e é formado pelos cursos de formação de professores com habilitação em Administração Escolar e/ou Pedagogia, todo pedagogo fez o aprofundamento em Gestão Escolar (desde 2007) constante na matriz curricular do curso, portanto é habilitado para tal função.

O Coordenador Pedagógico é responsável pela formação dos professores e acompanhamento pedagógico relacionado aos processos de ensino e aprendizagem, é responsável pela organização do trabalho pedagógico como um todo que se efetive a partir de uma gestão democrática.

O que requer um conjunto de ações coletivas/colaborativas a partir de diferentes contextos e situações complexas em que os professores são desafiados, cotidianamente, a tomar decisões; elaborar rotinas pedagógicas; planejar as situações didáticas e as intervenções pedagógicas. (CARVALHO, 2017, p. 12255).

São necessárias diversas habilidades ao coordenador que lida diretamente com grupos distintos de pessoas, a liderança assertiva é certamente uma das habilidades que possibilita a ampliação das habilidades de cada indivíduo dentro do processo, seja com os professores, alunos, famílias e demais envolvidos.

Sendo o articulador dos diferentes tipos de saberes, produz situações educacionais que dão subsídios e possibilitam a transformação dos alunos em sujeitos ativos, críticos e emancipados por meio das aprendizagens vividas na escola.

O trabalho pedagógico não deve ser solitário, mas coletivo, cada um tem o seu papel que colabora com o processo, todos são responsáveis e devem trabalhar de acordo com o que a escola almeja. A prática muda quando o coletivo trabalha para que a mudança aconteça, para que isso se efetive todos os agentes da escola precisam ter clareza da filosofia educacional, das concepções de pessoa que a escola busca formar, concepção de sociedade, e de currículo.

De acordo com Conceição (2010), as funções da coordenação pedagógica são amplas, o coordenador tem que mobilizar uma série de saberes que partem da sua experiência teórica-prática como professor e, tais vivências contribuirão para a construção da sua identidade. Segundo a autora fazem parte das expectativas que recaem sobre o seu trabalho:

1. Viabilização da proposta pedagógica da instituição.
2. Acompanhamento do planejamento dos professores e orientação à equipe de docentes na elaboração do plano de estudo, que engloba estratégias de aulas, objetivos, avaliação, do conteúdo e lição de casa, resultando em trabalho personalizado; acompanhamento do desempenho dos alunos; bem como da transparência e da referência no trabalho.
3. Verificação da execução do planejamento e orientação didática individual ao docente.
4. Realização de avaliação de desempenho.
5. Registro de encontros de professores e pais, o que facilita a supervisão de seu trabalho por seu superior imediato.
6. Planejamento, condução e registro das reuniões pedagógicas, evitando sua perda de foco ou dificuldades (propondo sempre sequências de trabalho) e garantindo a abrangência dos temas necessários ao desenvolvimento do professor e do aluno.
7. Viabilização da formação contínua dos docentes.
8. Estabelecimento de atmosfera harmônica entre a equipe, trabalhando cooperação, interdisciplinaridade e pesquisa, tornando-os corresponsáveis pelo processo de ensino, dentro dos parâmetros definidos pela instituição.
9. Discussão das elaborações de provas, acompanhamento das correções e auxílio ao professor no desenvolvimento da grade de correção.

10. Participação no desenvolvimento do programa de recuperação paralela, módulo e/ou dependência.
11. Planejamento de atividades extracurriculares, estudos do meio, trabalhos de campo e simulados.
12. Organização de evento, viagens, palestras e formaturas.
13. Facilitação no relacionamento com pais e comunidade e em seu atendimento.
14. Participação na campanha de matrículas, apresentação da escola para pais novatos, realização de pesquisas interna para identificar imagem e satisfação referente à instituição. (CONCEIÇÃO, 2010, p. 23-24).

São inúmeras as funções de um coordenador pedagógico dentro da escola, além das citadas acima o coordenador pedagógico desempenha outras funções mais específicas que se diferenciam de acordo com o ciclo ou setor em que atua. O trabalho com crianças pequenas é diferente do trabalho com adolescentes, por exemplo.

No limite do que foi proposto para esse artigo, abordarei a seguir dois tópicos que considere relevante e, que se entrelaçam nas atribuições citadas acima do coordenador pedagógico, são eles: o coordenador pedagógico e o trabalho para efetivação da proposta pedagógica e o coordenador pedagógico e a formação continuada dos professores.

1.1 O COORDENADOR PEDAGÓGICO E A PROPOSTA PEDAGÓGICA

Trato como Proposta Pedagógica o Projeto Político-Pedagógico que é o planejamento global da escola, segundo Vasconcellos (2010, p. 17):

Pode ser entendido como a sistematização, nunca definitiva, de um processo de planejamento participativo, que se aperfeiçoa e se objetiva na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar, a partir de um posicionamento quanto à sua intencionalidade e de uma leitura da realidade. Trata-se de um importante caminho para a construção da identidade da instituição. É um instrumento teórico-metodológico para a transformação da realidade. Enquanto processo, implica a expressão das opções da instituição, do conhecimento e julgamento da realidade, bem como das propostas de ação para concretizar o que se propõe a partir do que vem sendo; e vai além: supõe a colocação em prática daquilo que foi projetado, acompanhado da análise de resultados.

A Proposta Pedagógica deve ser marcada e ter como finalidade o resgate da intencionalidade da ação porque toda ação tem uma intenção, que pode ser consciente ou inconsciente, mas sempre haverá aspectos teóricos que tem em sua essência a finalidade do que se pretende.

Nesse contexto, o coordenador pedagógico tem o papel de compartilhar a intencionalidade a partir da Proposta Pedagógica. Como afirma Vasconcellos (2010) a proposta é uma sistematização nunca definitiva porque permite

a todos os envolvidos, clareza sobre o caminho que a escola acredita que deve ser trilhado, se constituindo como um espaço de participação efetiva suscitando discussões acerca do que pode ser melhorado.

E, corroborando com Vasconcellos (2010, p. 21) “Não podemos esquecer que o trabalho que desenvolvemos na escola, independente da ordem jurídica da sua mantenedora (estatal, comunitária ou privada), tem uma dimensão pública, uma função social, já que diz respeito a direitos fundamentais de cidadania”.

A escola percebendo suas necessidades, bem como desafios e mudanças essenciais podem promover iniciativas para superá-las no movimento de articulação e reflexão teórico-prático. Para que isso ocorra à participação deve ser incentivada e propiciada pelo coordenador pedagógico, para Vasconcellos (2010) “A participação aumenta o grau de consciência política, reforça o controle sobre a autoridade e também revigora o grau de legitimidade do poder-serviço.”

A proposta pode se tornar uma ferramenta emancipatória, norteadora do trabalho pedagógico possibilitando o trabalho colaborativo de (co) responsabilidade articulando as diversas dimensões educativas, de compartilhamento de experiências e saberes por meio de uma gestão democrática delineada por uma cultura escolar que é singular.

Na proposta se projeta o desejo de mudança, de transformação da realidade por meio da ação que deve ser transformadora e, a proposta pedagógica é o instrumento de reflexão que organiza o processo para se chegar a ação. Para que seja realizado e que a escola caminhe na efetivação/reflexão do que foi proposto, o coordenador pedagógico junto à direção pedagógica precisa envolver a comunidade escolar.

E, o lugar para que as discussões aconteçam são as reuniões pedagógicas, que tem como objetivo refletir criticamente sobre a prática dentro e fora da sala de aula bem como a instituição e suas nuances.

1.2 O COORDENADOR PEDAGÓGICO E A FORMAÇÃO CONTINUADA

A formação dos professores é necessária para que haja o despertar da prática e postura educativa que a escola deseja alcançar, prática entendida como situações que se transformam constantemente no processo de reflexão-ação-reflexão. Esse processo é necessário porque a realidade está em mudança e o saber sobre ela precisa ser revisto e ampliado, esse espaço nesse movimento vai se consolidando como o espaço de análise dessas mudanças que ocorrem na prática cotidiana.

Para Vasconcellos (p. 121, 2010):

Esta atividade favorece a consolidação de uma continuidade educativa (por possibilitar a superação das célebres justaposições ou rupturas no processo de ensino), bem como

a formação de uma autêntica equipe de trabalho, dando maior coesão e interação, e não apenas o ajuntamento de profissionais que, por mais brilhantes sejam, se não desenvolvem esta competência de trabalhar coletivamente, não garantem o processo emancipador.

A dialogicidade na relação pedagógica é construída por espaços coletivos de troca, práticas e ideias que mobilizam e incentivam a responsabilidade da equipe para o processo de ensino e aprendizagem. As discussões sobre as dificuldades e necessidades reais da escola devem caminhar para oferecer uma educação de qualidade de acordo com as dificuldades dos alunos possibilitando à construção do conhecimento aproximando da realidade que o cerca.

Por isso, há a necessidade “de se fazer o trabalho a partir dos reais problemas da escola - o que exige que seja feita uma problematização da realidade [...]” (VASCONCELLOS, 2010, p. 121).

A equipe gestora tem que ter a clareza de que a formação continuada de professores não será responsável por todas as transformações, resultados alcançados e dificuldades encontradas, porque depende de um conjunto de relações e ações mas é um instrumento político, facilitador do processo dá clareza ao trabalho indicando o caminho a ser trilhado.

O ponto de partida para a formação é além de ter um espaço semanal para as discussões, ter a prática como objeto de estudo no movimento de pesquisa-ação “A rigor, trata-se de buscar a práxis: estabelecer o processo de de Ação <-> Reflexão (estudos relacionados a problemas, metas, projetos de ação, aliados a intervenções pautadas pelas reflexões, que geram novas temáticas para estudo e assim por diante).” (VASCONCELLOS, p. 124, 2010).

O coordenador pedagógico é o articulador entre o currículo e os professores que os instrumentaliza por meio das práticas cotidianas no movimento de reflexão-ação-reflexão, questionando e pensando meios de transformar em um instrumento político transformador da realidade das crianças, adolescentes e jovens.

ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

Pensar a gestão escolar como instrumento de transformação social nos convida a criar espaço de participação coletiva e, o coordenador pedagógico é responsável por viabilizar esse espaço e os momentos de reflexão. Ao mesmo tempo esse trabalho é um desafio, um caminho que tem que se construir e desconstruir dia a dia porque a gestão escolar tem na sua raiz aspectos da administração escolar influenciada pelas teorias da administração empresarial que tem a sua forma de olhar e executar o trabalho, burocratizando as ações e exercendo a sua forma de poder dentro das instituições.

Entender a escola como um espaço de produção de conhecimento para a transformação social é um despir-se diário das crenças e normas inculcadas ao longo do tempo e, que sofreram influência da religião, da sociedade e campo de saberes, liderados pelos pensadores daquele momento histórico.

A função do coordenador pedagógico é muito ampla e de grande responsabilidade no cotidiano escolar e sua identidade vai se delineando no seu espaço de atuação, atendendo às especificidades da escola em que atua. E, o coordenador pedagógico deve refletir sobre sua atuação, suas atribuições, ter a sua formação continuada para fundamentar as suas ações, para que não torne o seu serviço tarefairo, burocrático, desarticulando a prática da proposta pedagógica.

Inúmeros são os desafios e, as pesquisas acerca da função, identidade e atuação do coordenador pedagógico nas escolas precisam avançar para dar subsídio para os profissionais que atuam nessa função. Os professores são parceiros do coordenador dando indícios para a formação e melhoria da prática pedagógica num movimento de ressignificação da coordenação pedagógica como espaço democrático, de diálogo e inovação.

O movimento de reflexão sobre a ação deve ser constante para que haja clareza das atribuições a que se designa para que não repita o caráter fiscalizador, autoritário e punitivo que fizeram parte das funções administrativas da educação.

É possível afirmar que o movimento de democratização da escola pública e de qualidade trouxe uma nova visão para a gestão escolar mostrando a necessidade de participação de todos no processo, passando de um movimento tecnicista e autocrático para um modelo participativo e democrático. Esse movimento fez com que a função de coordenador pedagógico se modificasse ao longo do tempo focando no desenvolvimento do trabalho pedagógico dentro da escola, o coordenador como partícipe do processo de ensino e aprendizagem.

REFERÊNCIAS

BRASIL. *Decreto nº 1.331-a, de 17 de fevereiro de 1854*. Aprova o Regulamento para a reforma do ensino primário e secundário do Município da Corte. Acesso em 20/07/2018. <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1824-1899/decreto-1331-a-17-fevereiro-1854-590146-publicacaooriginal-115292-pe.html>>.

CARVALHO, Lusinete França de. O Coordenador Pedagógico e a formação continuada de professores: implicações nos saberes e práticas docentes. *XIII Congresso Nacional de Educação - EDUCERE*. Formação de professores: contextos, sentidos e práticas. 2017.

CONCEIÇÃO, Lilian Feingold. *Coordenação pedagógica e orientação educacional: princípios e ações em formação de professores e formação do estudante*. Porto Alegre: mediação, 2010.

MAIA, Graziela Zambão Abdian; RIBEIRO, Djeissom Silva; MACHADO, Lourdes Marcelino. A evolução do conhecimento em administração no Brasil: suas raízes e processos de constituição teórica. *26 a Reunião ANPED*. 2003.

NASCIMENTO, Kely-Anee de Oliveira. *Os saberes e fazeres da prática do gestor: desafios para a construção da gestão democrática na escola pública*. Dissertação de Mestrado - Universidade Federal do Piauí - UFPI. Piauí, p. 159. 2016.

PIRES, Edi Silva. *Coordenador Pedagógico: o alcance da sua ação e aspectos de seu fortalecimento e legitimidade no contexto escolar*. Dissertação de Mestrado - Universidade de Brasília. p. 204. 2014.

SANDER, B. A pesquisa sobre política e gestão da educação no Brasil: uma leitura introdutória sobre sua construção. *RBPAAE* – v.23, n.3, p. 421-447, set./dez. 2007.

SILVA, Elizangela; ESTRADA, Adrian Alvarez. *Administração Escolar no Brasil: a contribuição de Querino Ribeiro. XI Jornada do HISTEDBR - A Pedagogia Histórico Crítica, a educação brasileira, e os desafios da sua institucionalização*. 2013.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. *Coordenação do Trabalho Pedagógico: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula*. 13a ed. São Paulo: Libertad Editora, 2010.

Submetido em: 01/06/2018

Aprovado em: 30/07/2018