

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA
SETOR DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGIA**

ALINE CUSTÓDIO FREIRE

**POSSIBILIDADES E DESAFIOS DO COORDENADOR PEDAGÓGICO NA
MEDIÇÃO DO PLANEJAMENTO ESCOLAR**

**PONTA GROSSA
2022**

ALINE CUSTÓDIO FREIRE

**POSSIBILIDADES E DESAFIOS DO COORDENADOR PEDAGÓGICO NA
MEDIÇÃO DO PLANEJAMENTO ESCOLAR**

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito para obtenção do título em licenciatura em Pedagogia na Universidade Estadual de Ponta Grossa, área Educação.

Orientadora: Prof. Dra. Graziela Ferreira de Souza

PONTA GROSSA

2022

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus pelo dom da vida e por me proporcionar viver esse sonho chamado Pedagogia.

Agradeço a minha família, em especial ao meu esposo Jonas por todo suporte durante essa trajetória.

À minha orientadora Prof^a. Dra. Graziela Ferreira de Souza por percorrer junto a mim o caminho desta pesquisa, com muita competência e comprometimento, minha gratidão por todas as orientações neste processo.

Agradeço aos professores do curso de Pedagogia, por todos os ensinamentos.

Às minhas amigas, Amanda e Anabel, por deixarem esses quatro anos do curso mais alegres e melhores.

Às professoras Clícia Buhner Martins e Karine Ferreira Monteiro pelo aceite em compor a banca examinadora.

Obrigada a todos que contribuíram neste processo, meu coração transborda de gratidão a vocês.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo geral analisar os encaminhamentos desenvolvidos pelo coordenador pedagógico na orientação do planejamento escolar junto aos professores. Para isso identificaram-se as principais ações e encaminhamentos realizados por coordenadores pedagógicos da educação básica na organização e acompanhamento do planejamento escolar; elencando as estratégias de mediação, orientação, acompanhamento e avaliação do planejamento junto aos professores; de modo a verificar possibilidades e desafios vivenciados pelos coordenadores pedagógicos no trabalho de orientação e mediação do planejamento escolar. Para embasar o estudo sobre o coordenador pedagógico foram utilizadas as contribuições de Domingues (2009; 2013), Franco (2008; 2016), Libâneo (2001;2015), Pimenta (2002), Pinto (2006, 2016). Como metodologia foi realizada uma pesquisa de cunho qualitativa, desenvolvida por meio de questionários destinados a cinco coordenadoras pedagógicas da educação básica. Neste estudo, os resultados apontam os desafios do coordenador pedagógico em mediar o planejamento escolar devido às muitas atribuições, resistência e individualismo. Dentre as possibilidades identificadas destaca-se o desenvolvimento do trabalho do coordenador pedagógico pautado na gestão democrática, com efetiva participação dos docentes em todas as etapas do processo e na busca pelo aprimoramento de seus planejamentos e práticas pedagógicas.

Palavras chave: Coordenador Pedagógico. Planejamento. Organização do Trabalho Pedagógico.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
2.1. O PAPEL DO COORDENADOR PEDAGÓGICO NA ARTICULAÇÃO DO PPP	16
2.2. A FORMAÇÃO CONTINUADA DOS EDUCADORES	18
2.3. A COORDENAÇÃO DO TRABALHO COLETIVO	22
2.4. O ACOMPANHAMENTO DOS PROCESSOS PEDAGÓGICOS	24
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	28
4. O COORDENADOR PEDAGÓGICO E A MEDIAÇÃO JUNTO AOS PROFESSORES.....	30
4.1. ANÁLISE DAS PERCEPÇÕES E PRÁTICAS DAS COORDENADORAS PEDAGÓGICAS	31
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	40
REFERÊNCIAS	42
APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO	45

1. INTRODUÇÃO

O trabalho pedagógico é o núcleo de todas as atividades escolares, envolve, portanto, as atividades docentes, discentes e não-docentes, concentrando-se nas mediações que acontecem na escola entre o ensino e a aprendizagem. Para seu desenvolvimento necessita de uma equipe gestora que desenvolva este trabalho de organização do trabalho pedagógico, envolvendo todos os agentes educativos da escola, visando resguardar seu objetivo principal, o ensino (PINTO 2006).

Nos espaços escolares, a função de coordenar o trabalho pedagógico é desenvolvida pelo coordenador pedagógico, que tem papel fundamental na articulação entre teoria e prática, possibilitando ao professor uma reflexão crítica do seu contexto num processo que seja formativo e emancipador, por isso o trabalho do coordenador pedagógico está intrinsecamente ligado a práxis docente, sendo a dialogadora das teorias implícitas na prática e assim mediando os processos de transformações para fins mais emancipatórios (FRANCO, 2008).

Assim, compreende-se a importância do trabalho do coordenador pedagógico no acompanhamento, mediação e auxílio ao trabalho dos professores. O coordenador pedagógico é quem, em sua atribuição, acompanha junto aos professores suas práticas educativas, ele oferece suporte, seja através da formação continuada, ou nas rotinas de planejamento diário, mediando, trocando experiências, planejando em conjunto ao professor.

Considera-se ainda, como elemento fundamental nesse processo, a organização do projeto educativo da escola em busca dos direitos de aprendizagem dos alunos, garantidos por documentos legais que normatizam a educação.

Ainda na efetivação do projeto educativo da escola, o planejamento escolar se faz importante para o ensino, pois ele é um ato político-pedagógico que revela intencionalidades, expõe o que se deseja realizar e o que se pretende atingir (PINTO, 2006; VEIGA, 1998). Vale ressaltar que o planejamento do ensino é uma ação de reflexão entre a equipe pedagógica e docente ele é dividido por diferentes níveis de organização. Ele é um elemento estruturante da prática, pois nele estão ações antecipadas com objetivos a serem atingidos, como processo ele é permanente, ou seja, acompanha o docente e coordenador pedagógico durante todo o ano letivo, sempre intencionando uma reflexão da ação.

Pensar no planejamento escolar é pensar no planejamento que corresponde à educação em nível nacional, estadual e municipal. Portanto, vale ressaltar que o planejamento escolar deve seguir as diretrizes curriculares, estar de acordo com a Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e alinhar-se ao Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola, de modo a garantir a qualidade da aprendizagem dos alunos.

Esse trabalho não ocorre de modo individualizado, necessita de esforços coletivos empenhados por todos os educadores. Trabalho esse, que deve ser orientado pelo PPP, e acompanhado pelo coordenador pedagógico para que se possa traduzir em práticas intencionais e qualificadas (PINTO, 2016). Assim, diante do compromisso da escola na formação do sujeito crítico e transformador da sociedade em que vive, é necessário possibilitar que alunos adquiram conhecimentos construídos pela sociedade e que passem de geração para geração, por isso é importante que a educação seja de qualidade para todos, o que requer projetos educacionais bem estruturados e planejados.

Nesse sentido, coloca-se a reflexão sobre o trabalho do coordenador pedagógico junto ao planejamento escolar e suas implicações para a ação educativa tornando-se a motivação para o desenvolvimento deste estudo. Esse tema de interesse surgiu desde o segundo ano do curso de Licenciatura em Pedagogia da Universidade Estadual de Ponta Grossa, durante as aulas da disciplina de Didática, em que estudávamos sobre o planejamento na Educação Infantil, sua importância, dificuldades e possibilidades. Em uma das vivências do curso, participei de uma aula com uma professora convidada que abordou a necessidade de um olhar atento para o planejamento na Educação Infantil, que ele seja intencional e pensado desde a hora em que a criança chega à escola até a sua saída, que o brincar seja intencional e até o momento da escovação seja planejado pelo professor.

No terceiro ano do curso, durante as práticas de Estágio Supervisionado em Gestão Educacional estudamos sobre o coordenador pedagógico e suas funções, e com os estudos, pude compreender a função do coordenador pedagógico como mediador no processo do planejamento junto aos docentes.

Esses estudos me instigaram então, para pesquisar sobre as possibilidades e desafios do trabalho do coordenador pedagógico no desenvolvimento de suas atribuições, na coordenação do trabalho junto à equipe escolar e, sobretudo, nos encaminhamentos da prática pedagógica referentes ao planejamento dos professores. Pois, para assegurar uma educação de qualidade e cumprir os objetivos

da educação para com os alunos, o planejamento se faz necessário visando alcançar tais objetivos, produzindo um processo de antecipação na ação docente, onde a garantia do ensino de qualidade seja o foco.

Assim, como futura pedagoga, considero que este estudo fortalecerá compreensões sobre as dimensões de minha profissão, bem como auxiliará demais colegas no entendimento das atribuições desempenhadas pelo coordenador pedagógico, seja pelo viés da docência ou da gestão.

No viés da docência, considera-se que esse estudo contribui para o entendimento ao qual o coordenador pedagógico auxilia no processo de reflexão da práxis, dando suporte ao docente e apoio às demandas de sala de aula. No viés da gestão compreende-se que é o coordenador pedagógico quem organiza o trabalho da escola, tendo como uma de suas atribuições o acompanhamento do planejamento docente, em que auxilia, acompanha, faz mediações, orienta e principalmente ajuda a ação e reflexão para a transformação da práxis.

Deste modo, para o desenvolvimento desta proposta investigativa e visando trazer contribuições para os estudos da Pedagogia, a pesquisa aqui desenvolvida pauta-se na seguinte questão: **Quais são as possibilidades e desafios do coordenador pedagógico na mediação do planejamento escolar?**

Partindo desse questionamento, coloca-se como objetivo geral deste trabalho: **analisar os encaminhamentos desenvolvidos pelo coordenador pedagógico na orientação do planejamento escolar junto aos professores.** Detalhando-os nos seguintes objetivos específicos:

- Identificar ações e encaminhamentos realizados por coordenadores pedagógicos da Educação Básica na organização e acompanhamento do planejamento escolar;
- Compreender as estratégias de mediação, orientação, acompanhamento e avaliação do planejamento junto aos professores;
- Analisar possibilidades e desafios vivenciados pelos coordenadores pedagógicos no trabalho de orientação e mediação do planejamento escolar.

De modo a compreender o contexto de trabalho do coordenador pedagógico na mediação do planejamento didático dos professores, buscou-se reconhecer sua prática e forma de atuação, por meio da aplicação de um questionário (APÊNDICE A) destinado a cinco coordenadoras pedagógicas da Educação Básica.

O questionário buscou compreender como é organizado o planejamento pedagógico nas instituições, quais os desafios nas orientações, de que forma é organizado os momentos de devolutivas dos planejamentos, como é a receptividade dos professores, quais as principais estratégias que o coordenador utiliza para mediação, orientação e avaliação do planejamento dos professores.

Os dados coletados por meio dos questionários foram analisados de modo qualitativo, por meio da Análise de Conteúdo (BARDIN, 2016), revelando a importância do trabalho conjunto entre o coordenador pedagógico e os professores para o desenvolvimento das ações educacionais, conforme descreve-se nos capítulos desse trabalho.

Além disso, este estudo fundamenta-se em referenciais que descrevem as ações do coordenador pedagógico, tais como Domingues (2009), Franco (2008; 2016), Libâneo (2001), Pimenta (2002), Pinto (2006, 2016) entre outros.

O trabalho está organizado em cinco capítulos, sendo o primeiro relativo à introdução e justificativa deste estudo. O segundo capítulo, discorre sobre o coordenador pedagógico e seu papel na articulação do trabalho pedagógico, abordando também suas atribuições na escola. Apresenta-se no terceiro capítulo a orientação metodológica para o estudo, seguida do capítulo de análises dos questionários aplicados aos coordenadores pedagógicos, buscando compreender seu papel e estratégias na mediação do planejamento escolar junto aos professores. Por fim, são tecidas algumas considerações sobre o estudo empreendido, buscando responder o problema gerador desta pesquisa.

2. O COORDENADOR PEDAGÓGICO E SEU PAPEL NA ARTICULAÇÃO DO TRABALHO PEDAGÓGICO

O campo de estudo da Pedagogia é a educação, o ato educativo, a prática educativa, segundo Libâneo (2001b, p. 6) “a pedagogia é o campo do conhecimento que se ocupa do estudo sistemático da educação - do ato educativo da prática educativa como componente integrante da atividade humana, como fato da vida social”. Para Pinto (2006), a pedagogia é um campo de conhecimento sobre e na educação, toda a sua teoria toma vida na ação educativa ao se reportar ao princípio da prática, para isso “a Pedagogia necessita de um agente educativo que lhe dê vida” (PINTO, 2006, p. 59).

Esse agente educativo é reconhecido como pedagogo ou coordenador pedagógico. Ele dá vida à ação educativa dentro da escola, sendo o profissional formado em nível superior nos cursos de pedagogia. Na sua prática realiza interação com outros agentes do processo educativo (alunos e professores) e interações sociais, mobilizando todos os conhecimentos e saberes para que se dê vida às ações educativas.

Nesse sentido, tem papel fundamental na escola, utiliza-se dos conhecimentos produzidos pelo campo da Pedagogia, desde a docência às demais práticas educativas. A função de coordenador pedagógico está associada há várias nomenclaturas, e encontra-se em diferentes espaços e tempos históricos na sociedade, apresentam-se definições para o coordenador pedagógico como: professor coordenador, orientador pedagógico, coordenador educacional e analista pedagógico (FRANCO, 2016; PINTO, 2006).

De acordo com Libâneo (2001a), seu papel está relacionado às atividades de coordenação pedagógica e orientação educacional, e que as funções dos especialistas que atuam neste setor variam conforme a legislação estadual e municipal.

Para isso emprega-se a necessidade especial da função ser ocupada por educador formado no curso de Pedagogia, com “formação pedagógico-didática específica” (LIBÂNEO, 2001a, p. 4). Este profissional, que atua juntamente com o diretor na equipe gestora das escolas, tem sua formação determinada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) nº 9394/96 (BRASIL, 1996), conforme o artigo 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, n.p.).

O pedagogo é o profissional dentro da escola, que coordena as ações educativas para a formação humana dos alunos. Essa não é uma tarefa fácil, por isso exige do coordenador pedagógico o trabalho coletivo com todos os envolvidos neste processo em comum da escola. Libâneo (2001b) afirma que o pedagogo colabora para a formação humana de forma a transformá-la:

O pedagogo é o profissional que atua em várias instâncias da prática educativa, direta ou indiretamente ligadas à organização e aos processos de transmissão e assimilação de saberes e modos de ação, tendo em vista objetivos de formação humana previamente definidos em sua contextualização histórica (LIBÂNEO, 2001b, p. 11).

Nesta ação pedagógica em que o pedagogo é o agente educativo, que atua nas escolas, fora de sala de aula, dando suporte ao trabalho docente, dominando os processos de ensino e aprendizagem, e também a todas as atividades que envolvam a prática educativa escolar. Pimenta (2002, p. 51) revela que “o trabalho dos pedagogos circunda a atividade mais importante da escola que é a sala de aula. Mas o trabalho que determina o fazer pedagógico não se limita a sala de aula, ele extrapola”. Além disso, é imprescindível a figura do coordenador para articulação dos esforços individuais em torno da proposta educativa comum da escola.

A organização da escola é competência tanto dos profissionais docentes como dos não-docentes. Seria ingênuo advogar que o professor de sala de aula deve suprir todas as funções que estão fora dela, mas que nela interferem, quer dizer, que afetam o trabalho docente, o que não significa que este só atue na sala de aula. (PIMENTA, 2002, p. 55).

De acordo com Pinto (2006), o coordenador pedagógico participa dos processos educativos em dois níveis: como mediador do ensino e aprendizagem de sala de aula dando auxílio nas práticas dos docentes, e no processo fora de sala de aula ao orientar os alunos e os pais dos alunos e aos demais profissionais da escola.

Dar auxílio na prática dos docentes envolve o acompanhamento e orientação dos planejamentos desenvolvidos pelos professores, bem como sugestões de atividades, outras metodologias e oferecer formação e suporte à prática dos professores. No seu cotidiano esse trabalho enfrenta desafios, pois envolve a

negociação de tarefas e trabalhos dentro da escola, envolvendo diferentes visões de mundo, políticas e culturais.

Por isso, o coordenador pedagógico é considerado o mediador, articulador e transformador dentro da escola, um profissional que está à frente das interações que ocorrem na ação educativa, vigiando e possibilitando caminhos para que a escola possa atingir seus fins. Portanto, o coordenador pedagógico necessita de um conhecimento científico, técnico e social para oportunizar a formação do aluno, sua inserção na sociedade de forma crítica e transformadora por meio do trabalho pedagógico desenvolvido na escola pelos diversos profissionais que a compõem.

A finalidade da Escola é possibilitar que os alunos, adquiram os conhecimentos da ciência e da tecnologia, desenvolvam habilidade para operá-los, revê-los, transformá-los, e direcioná-los em sociedade e as atitudes sociais- tendo sempre como horizonte colocar os avanços da civilização a serviço da humanização da sociedade. (PIMENTA, 1995, p. 79).

Para cumprir a finalidade da educação na escola, é necessário reconhecer o coordenador pedagógico como aquele que direciona as atividades educacionais cumprindo satisfatoriamente seu objetivo. Além de direcionar, vemos na centralidade da ação pedagógica, o ato de articular, formar e transformar as práticas para que ocorram sua finalidade, essas ações integradas explicitam o agir da coordenação pedagógica dentro da escola.

Assim, uma escola bem organizada assegura condições pedagógicas-didáticas para o desempenho dos professores e alunos, de modo que a escola funcione de maneira coletiva, democrática em que todos caminhem para o mesmo sentido, o de se obter êxito nas aprendizagens. Desta forma a escola necessita de uma organização e de um planejamento para alcançar seus objetivos:

Organizar significa dar uma estrutura, por ordem na casa, prover as condições para que objetivos possam ser realizados. Para organizar, são necessárias pelo menos quatro tipos de ações: planejar, racionalizar (organizar), dirigir/coordenar, acompanhar/controlar/avaliar (LIBÂNEO, 2015, p. 4).

Deste modo, a gestão colabora para os meios pelos quais se faz a coordenação de pessoas, distribuição de tarefas e o processo de tomada de decisão. A partir dos objetivos e direção das ações, parte-se para coordenar o trabalho dos envolvidos para que as coisas caminhem de acordo com o planejado e nessa tarefa, o coordenador pedagógico exerce a centralidade das ações, coordenando os esforços coletivos.

Assim, coordena o grupo de professores para que a escola cumpra seus objetivos devidamente planejados, que deve ter como objetivo principal a melhoria do ensino e aprendizagem dos alunos. Pinto (2016) defende a ideia de que a principal atribuição do pedagogo escolar é dar suporte organizacional e pedagógico aos professores, segundo o autor o pedagogo tem papel de liderança na escola e possui poder de decisão para implementar condições para o desenvolvimento profissional docente.

Compreende-se que toda prática de organização da escola, são práticas educativas. Não apenas na sala de aula ocorre o processo de educação, mas todas as formas de organização, gestão e o contexto institucional educam também. Assim, “o modo como uma escola se organiza e se estrutura tem um caráter pedagógico, ou seja, depende dos objetivos mais amplos sobre as relação da escola com a conservação ou a transformação social” (LIBÂNEO, 2015, p. 4) e para tanto, requer estratégias adequadas de ensino de modo que os estudantes apropriem-se de conhecimentos para a transformação social (LIBÂNEO, 2015).

De acordo com Pimenta (1995), o ensino e aprendizagem são elementos da natureza da prática dos professores, assim “[...] a educação, como atividade humana intencional, não é uma atividade qualquer, mas, sim, uma atividade prática saturada de teoria” (PIMENTA; PINTO; SEVERO, 2020, p. 7). Isso nos remete ao conceito de práxis, elemento fundamental da pedagogia e, portanto, do trabalho do coordenador pedagógico.

A práxis pedagógica, unidade entre a teoria e a prática, tem sentido de transformação da ação humana. Para isso Vázquez (1997), afirma que a teoria está relacionada à consciência humana e seu poder transformador, enquanto a prática refere-se à ação produtiva intencional.

Isso significa que, a atuação do coordenador pedagógico, exige a união entre teoria e prática para a transformação da realidade escolar. Esse trabalho não acontece de forma isolada pelo coordenador, juntamente com os professores e toda equipe educativa da escola devem se planejar ações que fortaleçam essa unidade e proporcionem aos estudantes uma educação transformadora. Segundo Silva (2011, p. 22), “só na unidade entre teoria e prática pode haver uma práxis transformadora da realidade, pois é a teoria que possibilita, de modo indissociável, o conhecimento da realidade e o estabelecimento de finalidades para sua transformação”.

Franco (2008), afirma que o objeto da pedagogia é o esclarecimento reflexivo e transformador da práxis educativa, refletir para transformar, compreender, conhecer e assim contribuir para mudança da práxis. Conforme Pinto (2006, p. 21) “a educação como uma atividade humana, não é uma atividade qualquer, mas sim intencional, uma atividade prática embasada de teoria, isso lhe torna de caráter prático”.

O conceito de práxis está intimamente vinculado à prática, uma vez que esta é a referência para a transformação da realidade, mas não uma prática qualquer, e sim uma prática carregada de intencionalidade, como expressão do caráter terreno do pensamento. (PINTO, 2006, p. 21).

O coordenador pedagógico é quem reflete as práxis educativas junto aos professores, quem organiza os momentos de formação continuada, quem direciona seu grupo de professores e quem coordena o pedagógico das escolas. Libâneo (2001a) pontua sobre a função do coordenador pedagógico dentro da escola:

O coordenador pedagógico ou professor coordenador supervisiona, acompanha, assessora, avalia as atividades pedagógico-curriculares. Sua atribuição prioritária é prestar assistência pedagógico-didática aos professores em suas respectivas disciplinas, no que diz respeito ao trabalho interativo com os alunos. Há lugares em que a coordenação restringe-se à disciplina em que o coordenador é especialista; em outros, coordenação se faz em relação a todas as disciplinas. Outra atribuição que cabe ao coordenador pedagógico é o relacionamento com os pais e a comunidade, especialmente no que se refere ao funcionamento pedagógico-curricular e didático da escola e comunicação e interpretação da avaliação dos alunos. (LIBÂNEO, 2001a, p. 4).

Vemos a abrangência e importância do trabalho do coordenador pedagógico para o funcionamento e organização da escola, este que exerce inúmeras funções, muitas são acrescentadas pelas demandas do cotidiano para que a escola caminhe rumo a sua finalidade. A atuação desse profissional envolve muitas faces do trabalho pedagógico, pois na escola “há o pedagógico dos docentes em sala de aula, há o pedagógico nas ações da gestão da escola, há o pedagógico presente nas políticas públicas” (FRANCO, 2008, p. 25).

Pimenta (1995) também pontua sobre as atribuições da função do coordenador pedagógico:

- coordenar e subsidiar a elaboração dos diagnósticos da realidade escolar nos vários níveis;
- coordenar e subsidiar a elaboração, execução e avaliação do planejamento: plano da Escola; planos de cursos, de turmas, de ensino etc.;
- compor turmas e horários, com critérios que favoreçam o ensino e a aprendizagem;
- capacitar em serviço;
- fornecer assistência didático-pedagógica constante;

- assegurar horários para reuniões coletivas, planejá-las, coordená-las, avaliá-las etc.;
- definir claramente, quanto às reuniões com pais, em que a presença destes é importante na construção do projeto político-pedagógico, traduzindo essa participação;
- promover a articulação orgânica das disciplinas;
- acompanhar o rendimento escolar dos alunos;
- prever formas de suprir possível defasagem no rendimento escolar do aluno;
- propiciar trabalho conjunto por áreas, por séries etc., para analisar, discutir, estudar, atualizar, aperfeiçoar as questões pertinentes às áreas, as séries e ao processo ensino-aprendizagem;
- promover a integração de professores novos na Escola;
- pesquisar causas de evasão, repetência e outras. (PIMENTA, 1995, p. 82).

Assim, coordenar o pedagógico envolve todas as ações da escola, visando transformações nas práticas cotidianas, que se dá na relação entre os profissionais, entre os profissionais e os alunos, na relação destes com o conhecimento. Isso exige do coordenador “o compromisso com o questionamento ajudando o professor a ser reflexivo e crítico em sua prática” (ALMEIDA; PLACCO, 2009, p 38).

Toda prática carrega uma intencionalidade, uma concepção de homem, de sociedade, de fins, e estes precisam estar claros para aqueles que exercem a prática educativo-pedagógica, e também aos que são a ela submetidos dentro de uma postura ética, essencial ao ato educativo. Caberá o coordenador ser o mediador, interlocutor das teorias implícitas na práxis para fins cada vez mais emancipatórios (FRANCO, 2016, p. 25).

Para isso precisa se ter clareza de suas ações, pois trata-se de uma atividade política que implica concepções, visão de mundo e valores. Nesta perspectiva Ghedin (2002, p. 144) colabora para o entendimento sobre: “[...] conhecer implica, por conta do próprio processo, uma ação política calcada no compromisso ético-político para com a sociedade”. Por isso, não é uma atividade individual, mas sim coletiva, feita com todos que fazem parte do processo educativo, por isso compete ao coordenador ser o articulador para oferecer condições para que os professores trabalhem coletivamente nas propostas curriculares, em função de suas realidades.

Entendemos, assim que compete ao coordenador pedagógico: articular o coletivo da escola, considerando as especificidades e as possibilidades reais de desenvolvimento de seus processo; formar os professores no aprofundamento em sua área específica e em conhecimentos da área pedagógica, de modo que realize sua prática em consonância com os objetivos da escola e esses conhecimentos; transformar a realidade, por meio de um processo reflexivo que questione as ações e suas possibilidades de mudança, e do papel/compromisso de cada profissional com a melhoria da educação escolar (ALMEIDA; PLACCO; SOUZA, 2011, p. 6).

Entretanto, a atividade de coordenação pedagógica precisará ser interlocutora e interpretativa da práxis, e mediadora para as transformações emancipatórias, esse processo reflexivo deverá abranger todo o coletivo da escola em especial os professores.

Um coordenador pedagógico sozinho, por mais competente que seja, não conseguirá imprimir as marcas de uma dinâmica pedagógica, se as instituições e seus entornos administrativos/políticos não estiverem totalmente comprometidos, envolvidos e conscientes dos princípios pedagógicos que o grupo elegeu para conduzi-los. Coordenar o pedagógico implica redirecionamento e esclarecimento coletivo do sentido da escola. Isso o coordenador não poderá fazer sozinho, nem mesmo a direção da escola poderá fazê-lo sozinha. (FRANCO, 2016, p. 27).

O coordenador pedagógico desenvolve na sua rotina de trabalho diferentes ações que mobilizam as ações coletivas com os educadores de sua equipe. Isso envolve a mediação com professores, processos de gestão democrática, envolvimento de todos em torno do desenvolvimento PPP, formação de professores, orientação e acompanhamento dos alunos, mobilização de toda comunidade educativa, e as ações administrativas referentes ao cargo. Além dessas atribuições, muitas outras tarefas estão ligadas à sua atuação, no entanto todas elas têm como função central a coordenação do trabalho pedagógico (PINTO, 2006).

Essa tarefa fundamental requer uma prática intencional, voltada aos objetivos da ação educativa, as quais estão expressas no PPP da instituição. Para compreender a relação do coordenador pedagógico com este instrumento, apresentamos na seção seguinte essa articulação.

2.1. O papel do coordenador pedagógico na articulação do PPP

Como visto, a função de coordenar o pedagógico envolve inúmeros elementos da prática educativa. Sua centralidade está relacionada ao desenvolvimento do ato de educar e transformar a vida do estudante. Esse trabalho se faz possível por meio do envolvimento de todos os agentes educacionais em uma proposta comum, expressa no PPP da instituição.

É na construção coletiva do projeto-político-pedagógico que ocorrem os redirecionamentos e esclarecimentos sobre o sentido da escola, ele envolve o coletivo da escola, onde os envolvidos refletem sobre qual será o tipo de formação dos seus alunos, onde a ação da escola terá suas intencionalidades compartilhadas.

Nele, segundo Pimenta (2002), os profissionais da escola refletem coletivamente e traçam características individuais para sua identidade, realizando um diagnóstico sobre a realidade em que a escola se encontra. Vemos então o coordenador como o educador que articula as ações pedagógicas via projeto-político-pedagógico. Planejar as ações via PPP é articular e implementar o projeto na escola, essa articulação remete ao currículo escolar.

Segundo Pinto (2006, p. 138) “o PPP é o instrumento pelo qual a escola garante sua autonomia, ele abriga o enraizamento da cultura escolar local, fortalecendo-a frente às ingerências das instâncias administrativas superiores do sistema escolar”. Ao construir seu PPP a escola mostra sua intenção em realizar algo, por isso o projeto não é apenas para ser feito e entregue às autoridades da educação ou para deixar arquivado nos armários da escola, ele precisa ser construído e vivenciado por todos da escola, pois visa uma direção intencional construída coletivamente.

Nele está a cultura escolar, que segundo Pinto (2006, p. 139) “pode ser modificada conforme mudam-se os alunos e os educadores, mas se o PPP estiver bem consolidado, ele passa de geração em geração”. Para a construção do PPP é mobilizado todos os educadores da escola, quem faz a tarefa de sensibilizar os esforços, planejar as intenções e avaliar o projeto é o coordenador pedagógico.

O projeto político pedagógico que se caracteriza como carta das intenções pedagógicas da escola, construído coletivamente para assegurar a autonomia da escola, pode propor formas de aprimoramento do trabalho desenvolvido pelos docentes, por meio de programas de formação contínua. O projeto político pedagógico organiza e sistematiza todas as ações educativas da unidade escolar, inclusive a atuação formativa dos coordenadores pedagógicos que, ao gerir a formação, desenvolvem um plano de trabalho flexível e acordado com os professores em formação, pois considera as necessidades educativas dos alunos e dos professores numa temporalidade real. (DOMINGUES, 2013, p. 128).

Em sua atuação, o coordenador pedagógico deve ser um articulador do desenvolvimento do PPP, aplicando, implementando e coordenando as ações previstas no projeto educativo da escola, de acordo com as metas e finalidades estabelecidas. Isso requer o acompanhamento dos planejamentos dos professores, dos alunos, quando o coordenador pedagógico assiste às aulas junto a turma, acompanha as atividades e avaliações docentes, escuta sensível, participação ativa, momentos de tomadas de decisões coletivas e formação em serviço, entre outros.

Essa perspectiva de atuação do pedagogo em coordenar e dar apoio pedagógico e organizacional às atividades do corpo docente e discente exige da escola um projeto político pedagógico – PPP – como instrumento que lhe garanta desenvolver um trabalho coletivo voltado aos seus fins educacionais. (PINTO, 2006, p. 137).

Esse trabalho só se faz possível por meio das relações democráticas estabelecidas na gestão do processo educativo, onde todos participam efetivamente da tomada de decisões e acompanhamento do processo. Segundo Veiga (1995) a gestão democrática é elemento viabilizador do PPP, pois supera os conflitos e o individualismo, que fragmentam o trabalho e hierarquizam e burocratizam as decisões.

Trabalhar com os professores implica em compartilharem a elaboração e o desenvolvimento do PPP da escola, identificando juntos as dificuldades e os limites institucionais da sua implementação. Do contrário, o pedagogo corre o risco de, na busca de somente suprir as necessidades imediatas de professores e alunos, não estabelecer o seu campo de atuação no interior da escola, que efetivamente poderá contribuir com a melhoria das aprendizagens dos alunos. (PINTO, 2006, p. 130).

Portanto, o coordenador necessita, por meio de suas ações, envolver todos os educadores em torno do projeto comum da escola, expresso no PPP, garantindo que as práticas educativas sejam transformadoras da realidade e para garantir a melhoria e qualidade do ensino. Assim, para envolver e garantir que todos os educadores se façam presentes no desenvolvimento do PPP da instituição e tenham elementos para isso, cabe também ao coordenador promover processos de formação continuada. A formação é importante para oferecer suporte didático aos professores, para aperfeiçoamento da prática e para constante reflexão sobre a formação humana oferecida no espaço escolar.

2.2. A formação continuada dos educadores

Quando discorrermos sobre o papel de coordenador pedagógico vemos que a formação continuada é a atribuição essencial do coordenador, está que se encontra associada ao processo de formação em serviço dos professores. Placco e Souza (2018) contribuem de maneira expressiva para o entendimento sobre:

Entendemos como formação um conjunto de ações integradas, intencionalmente planejadas e desencadeadas pelo formador, voltadas ao(s) grupo(s) pelo(s) qual(s) é responsável, para promover mudanças na ação dos formandos. Essas ações integradas implicam o agir, as intervenções e as mediações do formador, pelos formandos e pelos sistemas de ensino,

integrando, ampliando e aprimorando tanto a teoria quanto a prática dos envolvidos na formação. (PLACCO; SOUZA, 2018, p. 14).

Na formação abre-se um espaço de reflexão, diálogo com o formador, questionando a realidade vivida, problematizando, etc. Para Nadal (2000), as práticas de gestão e de formação contínua dependem mutuamente. A formação propicia condições para que os professores saibam participar e exerçam a participação da gestão democrática, enquanto que o processo de gestão propicia a formação reflexiva dos professores em coletividade.

A formação continuada se faz necessária pela natureza do saber e do fazer como práticas que se transformam, a sociedade está em constante mudança e o saber construído precisa ser revisto e ampliado sempre, bem como atribuir direções e análises sobre as práticas educacionais.

Desde meados dos anos 1990, os estudos sobre formação docente vêm apontando a escola como *lócus* desse processo de formação. A autora também afirma que a formação contínua centrada na escola possibilita a concretude da experiência docente unindo as necessidades da escola como base para os processos de reflexão. Vasconcellos (2019) também pontua sobre a escola ser espaço de reflexão:

A escola não pode ser vista como local de trabalho; deve ser ao mesmo tempo espaço de formação. É preciso investir prioritariamente na formação permanente e em serviço do professor, para que se possa ter melhor compreensão do processo educacional, postura e métodos de trabalho mais apropriados. O trabalho coletivo constante é uma estratégia decisiva para isso. (VASCONCELLOS, 2019, p. 179).

A escola também é um lugar de formação, pois possibilita a reflexão e ação em um mesmo espaço, a formação contínua remete ao constante processo de reflexão, pois o professor não sai da universidade pronto e acabado, é necessário a busca constante pelo conhecimento.

Vasconcellos (2019) pontua que mesmo saindo de uma das melhores universidades, o educador não domina tudo sobre a atividade educativa, por isso a necessidade de uma formação contínua que deve ter como referência a prática para possíveis intervenções, pois o que transforma a realidade é a ação. Logo, “a prática pela prática não nos leva muito longe. É preciso que seja atravessada pela visão crítica, primeiro se preparar, ter ‘toda clareza teórica’, para só depois partir para a prática” (VASCONCELLOS, 2019, p. 182).

Na formação continuada vemos o coordenador desenvolvendo um trabalho coletivo junto aos professores, articulando as práticas, encontrando e discutindo caminhos e intervindo para chegar onde se espera. Logo o coordenador precisa centralizar sua função em uma liderança democrática com proximidade ao grupo de educadores.

O modo deste agir, será fator fundamental para contribuir com a participação democrática dos professores. Para Domingues (2013, p. 185) “se o coordenador colocar-se apenas como um controlador e não como articulador, tenderá criar um clima desfavorável ao debate e à reflexão em que os profissionais dirão aquilo que consideram que o coordenador quer ouvir”. Logo sua ação poderá produzir aproximação ou afastamento, atenção ou resistência, no caso de os coordenadores não considerarem os saberes dos professores, ou mesmo não ouvi-los no processo de formação pode haver uma dispersão do coletivo. Logo a formação continuada, segundo Nóvoa (2002), deve ser um espaço de partilha entre os docentes:

A troca de experiências e a partilha de saberes consolidam espaços de formação mútua, nos quais cada professor é chamado a desempenhar, simultaneamente, o papel de formador e formando. Os momentos sobre os percursos pessoais e profissionais são, também, momentos de formação e de investigação que estimulam o desenvolvimento pessoal, e a socialização profissional dos professores. (NÓVOA, 2002, p. 41).

Libâneo (2003) colabora para esse entendimento ao afirmar que as pessoas investem tempo naquilo que acreditam e valorizam:

Uma coisa é certa: as pessoas arrumam tempo para as coisas que compreendem, que valorizam e nas quais acreditam. Os dirigentes da escola precisam, então, ajudar os professores, a partir da reflexão sobre a prática, a examinar suas opiniões atuais e os valores que as sustentam, a colaborar na modificação dessas opiniões e valores tendo como referência as necessidades dos alunos e da sociedade e os processos de ensino e aprendizagem. (LIBÂNEO, 2003, p. 29).

Portanto, é necessário ao coordenador pedagógico ter uma postura de investigador sobre as necessidades dos professores, possibilitando a participação democrática, reconhecendo seu grupo de docentes para uma formação de qualidade, possibilitando trabalhar com a subjetividade de cada um.

A formação continuada também depende dos esforços de cada envolvido no processo, ou seja, é indeterminada, pois depende de uma decisão pessoal na

busca por conhecimentos que qualificam suas práticas. Domingues (2013) aponta para dois sentidos neste processo como introdeterminado:

O primeiro está relacionado a uma disposição interna em estar junto com os outros, organizando e participando efetivamente desta formação e o segundo sentido que está imbricado com o primeiro, está relacionado às transformações subjetivas produzidas pela formação, nas concepções, nas ideias, no saber e no fazer docente, resultado de uma assimilação complexa, incapaz de ser medida na totalidade se sua abrangência (DOMINGUES, 2013, p. 186).

Nesse sentido, as formações continuadas devem contemplar questões que permitam ao grupo de professores refletir sobre suas práticas de sala de aula. Para isso, temas podem ser levantados através do acompanhamento do planejamento dos professores, observações das rotinas e demandas escolares, reuniões individuais e coletivas com o grupo de educadores, onde se podem levantar suas dificuldades.

De acordo com Nóvoa (2002) o processo gerado a partir desse contexto atribui a formação sentido de pertencimento e coletividade, pois coloca a formação como centro da qualificação do processo educativo desenvolvido na instituição, o que, nas palavras do autor pode ser reconhecido como formação em contexto, cujo objetivo é a busca pelo conhecimento reflexivo e pela práxis transformadora.

Nóvoa (2002) também corrobora para o entendimento sobre, afirmando que estar em formação implica um investimento pessoal, livre e criativo, com a construção de uma identidade profissional. Desta forma, pode-se compreender que a formação continuada nessa perspectiva, contribui para o aperfeiçoamento nas práticas dos professores, pois este processo requer do profissional docente constante reflexão sobre a ação, a contribuição se revela também por meio ao qual o espaço de formação contínua não é isolado, e sim coletivo, com corpo docente e uma organização escolar, possibilitando a troca de saberes e experiências.

Vemos então que a formação parte de uma autoformação, onde o professor se dispõe a continuar aprimorando seus conhecimentos, por isso é um processo introdeterminado que exige um esforço sobre a formação. Por isso, necessita de uma atenção especial, encaminhada pelo coordenador pedagógico, que precisa contemplar as necessidades e estimular a colaboração na construção dos projetos de formação. Considera-se que desta forma, engajados em um mesmo projeto educativo, os professores investem tempo e energia em uma formação necessária, qualificando suas práticas e a aprendizagem de seus alunos.

Pensar em formação em serviço implica pensar também na formação de outros profissionais que atuam na escola, os não docentes, definidos como funcionários administrativos, merendeira, zeladora, porteiro, bibliotecárias, secretária, etc, pois tal qual os professores, esses profissionais participam da ação educativa institucional (PINTO, 2006).

Portanto, sendo o professor aquele que está em contato direto com os alunos, investir em formação é também investir no aluno. A formação continuada possui relação direta com a melhoria do ensino e do aprendizado dos alunos. Investir na formação dos profissionais da escola, significa investir no processo de ensino da instituição, nelas os professores e demais profissionais podem esclarecer dúvidas, aprender novas metodologias e aprimorar suas práticas, tendo no coordenador pedagógico o suporte e mediação necessários para tal processo.

2.3. A coordenação do trabalho coletivo

O trabalho de reflexão da prática docente deve ser um trabalho coletivo dentro da escola, pensar nas práticas dentro de sala de aula sendo individuais, porém planejadas e analisadas coletivamente. O coordenador pedagógico contribui neste processo. Por trabalho coletivo compreende-se aquele realizado por um grupo de pessoas na escola com princípios e objetivos comuns.

As aprendizagens que ocorrem na escola estão sob responsabilidades de todos os profissionais que dela fazem parte. Essa dimensão precisa ser reconhecida por todos os educadores, por isso a necessidade do coordenador pedagógico oferecer-lhes orientações sobre suas funções educativas junto aos alunos (PINTO, 2006).

Pimenta (2002, p. 80) faz a seguinte reflexão: "Trabalho coletivo significa tomar problemática da escola coletivamente com base na individualidade de cada um, da colaboração específica de cada um, em direção aos objetivos comuns". Os objetivos comuns devem estar inseridos no projeto político pedagógico da instituição, conforme a identidade de cada escola, ajudando no aprimoramento do trabalho pedagógico, contendo a visão de educação que se busca.

O coordenador pedagógico busca seu espaço para que o trabalho coletivo ocorra de forma eficaz, muitas vezes ele encontra algumas resistências por parte dos professores, diretores, sistema, etc, que interferem na construção da sua identidade

profissional, pois a escola segundo Domingues (2013, p. 185) “é um lugar de embates, de jogos de poder, tensões e de contradições, que interferem nos projetos e nas relações interpessoais estabelecidas”.

Para esse trabalho o “pedagogo pode promover reuniões sistemáticas com esses profissionais, para ouvi-los e orientá-los. Frequentemente eles observam atitudes dos alunos em espaços escolares que nem professores e pedagogos observam” (PINTO, 2006, p. 159). Essas orientações integram os profissionais, favorecendo o desenvolvimento da coletividade no ambiente escolar, bem como cooperando para a efetivação da proposta coletiva da escola.

Ao coordenador pedagógico cabe a liderança de projetos específicos que envolvam temas relevantes para os alunos e equipe educativa, de acordo com as condições e realidades da escola. Neste trabalho pode abordar temas relativos à prática pedagógica, assim como temas relacionados às demandas dos estudantes, como drogas, sexualidade, religiosidade entre outros.

Outra função que exerce o pedagogo é a articulação entre a comunidade e a escola, trazendo os pais a participarem da vida escolar dos filhos, segundo Pinto (2006, p. 161), “trazendo experiências educativas praticadas pelos alunos fora da escola com as que ocorrem dentro dela”. Fazer essa articulação possibilita a investigação do pedagogo em direção de quem são seus alunos, e qual comunidade estão inseridos.

Coordenar o trabalho pedagógico implica também integrar as atividades de estágios dos alunos-professores em formação inicial, nela o pedagogo recebe, acompanha e orienta os acadêmicos, articulando a relação escola e universidade na formação dos futuros docentes e gestores.

Assim, considera-se que na articulação do trabalho coletivo, o coordenador pedagógico está à frente de muitas formas de interação e integração da equipe escolar, tendo como objetivo a participação de todos no processo educativo.

A participação de todos é de suma importância para que a escola caminhe para seus objetivos. Uma escola eficiente e capacitada, deve ser construída por todos e com todos os envolvidos no processo: pais, funcionários, coordenadores, alunos e direção, isso envolve um trabalho coletivo onde todos devem ter clareza sobre as intenções da escola e caminhem ao encontro do mesmo propósito. Ou seja, o PPP precisa se fazer presente, ativo e pertencente à realidade educativa.

Isso só é possível através de uma gestão participativa, que é o principal meio

para tomar decisões, de instigar as pessoas para participar e contribuir nas decisões, sobre conteúdos, forma de organização, etc. É através do diálogo, das discussões, e superação de conflitos que a participação acontecerá.

2.4. O acompanhamento dos processos pedagógicos

Como visto, o coordenador atua frente a diferentes processos que envolvem as ações educativas desenvolvidas na escola. Sua principal função está ligada à coordenar o trabalho pedagógico, atuando de modo próximo e ativo junto aos professores da instituição. Sendo o objetivo principal da educação o processo de ensino e aprendizagem, vemos a importância do trabalho do coordenador pedagógico em acompanhar junto aos professores as atividades e avaliações encaminhadas aos alunos. Esse acompanhamento se faz necessário para que a escola cumpra sua finalidade em formar um cidadão crítico reflexivo.

Neste trabalho, diariamente está à frente das ações desenvolvidas em sala de aula, seja no seu acompanhamento direto junto aos alunos ou na prática dos educadores, desenvolvida por meio dos planejamentos de ensino. Essa mediação requer esforços e atenção do coordenador pedagógico no sentido de salvaguardar as intenções do projeto pedagógico da instituição, bem como determinações legais do ensino e suas diretrizes fundamentais, de acordo com as etapas e modalidades.

Assim como o coordenador pedagógico atua juntamente com os professores para melhoria do ensino aprendizagem, ele também acompanha aos alunos, visando o rendimento escolar, no sentido de conhecer quem são os alunos da escola para encaminhamento das atividades adequadas para tal realidade, cabe ao pedagogo a tarefa investigativa sobre a necessidade dos alunos, pesquisando e compartilhando com os professores dados coletados. Essa mediação com os alunos também necessita das orientações educacionais: como orientação profissional, orientação de estudos, orientação sexual e outros (PINTO, 2006).

Essa relação entre o coordenador pedagógico e aluno também visa os pais dos alunos, esses que são fundamentais na vida escolar dos filhos, possibilitando o elo escola e família, não apenas convidando-os para ouvir reclamações sobre seus filhos, a escuta atenta aos pais possibilita dar o melhor encaminhamento juntamente com a equipe diretiva e professores para propor orientações de como acompanhar a vida escolar de seus filhos.

Libâneo (2004) traz um conjunto de outras ações do trabalho pedagógico junto aos alunos:

- Apoiar diretamente os alunos com dificuldades transitórias nas aprendizagens instrumentais de leitura, escrita e cálculo, para além do tempo letivo, para integrar-se ao nível da turma;
- Organizar formas de atendimento a alunos com necessidades educativas especiais, identificando, articuladamente com os professores, as áreas de desenvolvimento e de aprendizagem que, em cada aluno, manifestem maior fragilidade, bem como a natureza e as modalidades de apoio suscetíveis de alterar ou diminuir as dificuldades inicialmente detectadas;
- Criar as condições necessárias para integrar os alunos na vida da escola mediante atividades para a socialização dos alunos, formas associativas de participação em decisões, etc. (LIBÂNEO, 2004, p. 223).

Dadas as intenções deste trabalho de pesquisa, abordaremos nesta seção o acompanhamento dado aos docentes pelo coordenador pedagógico sobre as ações que envolvem sua prática educativa diária, o *planejamento de ensino*.

O planejamento está presente em nossa vida cotidiana, a partir do momento em que acordamos estamos planejando o que faremos e tomando decisões. Para a educação planejar é um processo de tomada de decisão sobre uma ação, ele é um ato político-pedagógico porque revela suas intenções, evidencia o que se pretende atingir (LEAL, 2005; LAERCHT, 2010). Sua importância se faz necessária na prática dos professores, pois ao planejar, reflete sobre sua ação, antes, durante e depois do planejamento, sendo assim, planejar é uma previsão sobre a prática, sobre os objetivos que se desejam alcançar, se alcançou e quais os próximos passos para que tais objetivos aconteçam.

Na escola, esse processo se desenvolve em várias etapas (LAERCHT, 2010). Primeiro temos o planejamento educacional que é composto pelas organizações do sistema de ensino que são nacional, estadual e municipal que incorporam as políticas educacionais. A escola tem seu planejamento global que diz respeito às ações para o funcionamento administrativo e pedagógico do seu ano letivo, para tal planejamento necessita a participação de todos os envolvidos da/na escola. Posteriormente, realiza o planejamento curricular que visa selecionar os conteúdos para cada ano.

Por fim, o planejamento de ensino, que é o planejamento que organiza as ações referentes às aulas do docente. Segundo Laercht (2010), é a organização das ações dos educadores durante todo o processo de ensino, integrando professores, coordenadores pedagógicos e alunos na elaboração de uma proposta de ensino que será projetada para todo o ano letivo e que deve ser constantemente avaliada.

Nele devem ser contemplados elementos estruturantes do currículo da etapa de ensino, como os objetivos de ensino com base nas habilidades que devem ser desenvolvidas pelo aluno, objetos de conhecimento/conteúdos que serão trabalhados, habilidades a serem desenvolvidas. Além disso, expressa as abordagens e metodologias que serão desenvolvidas no processo, bem como os recursos e processos avaliativos. Toda essa organização, deve estar alinhada ao planejamento curricular, escolar, PPP e documentos normativos da educação.

Este é um recurso fundamental à prática do professor, pois sem ele, ações ficam voltadas à improvisação sem um objetivo estabelecido, sem intencionalidades. Sendo assim o objetivo da aula se dá em apenas passar o conteúdo, sem pensar onde e como cumprir com o objetivo da escola para com os alunos através de suas práticas.

Para garantir que a proposta pedagógica da instituição e as bases legais da educação se transponham em ações efetivas, significativas e intencionais no espaço de sala de aula, o coordenador pedagógico é o profissional responsável pelo acompanhamento desse processo.

Nessa ação, o coordenador pode lançar mão de inúmeras estratégias de leituras que ajudem e que embasam a prática de sala de aula do professor, orientações individuais e coletivas, bem como apoio dentro e fora da escola para aprimoramento das práticas. Para isso, a formação continuada auxilia neste processo, pois nela o coordenador pedagógico traz estudos que contribuem para ação e reflexão da prática, dando suporte ao professor para organizar ou reorganizar seu planejamento. Assim, o coordenador pode mediar a construção do mesmo através de trocas de conhecimentos tanto coletivamente, como no individual, avaliando junto ao professor se o planejamento está cumprindo seu objetivo para com os alunos.

O coordenador pedagógico intervém nesse processo participando das aulas ministradas pelos professores, problematizando junto ao professor, pois a presença do pedagogo pode ampliar as reflexões sobre a ação docente assim como detectar problemas que o professor sozinho pode não notar.

Essa atuação do pedagogo escolar contribui para formação contínua dos professores quando segundo Libâneo (2004) os pedagogos prestam assistência pedagógica, trazem propostas inovadoras e auxiliam o trabalho docente. É nos momentos junto aos professores na hora de sentar e planejar que o coordenador pedagógico alinha os objetivos e traz sugestões de métodos, atividades, formas de trabalhar com os conteúdos, etc.

Assim, compreende-se que para a efetivação da proposta educativa de uma instituição é necessário um constante alinhamento entre as intencionalidades do PPP, o currículo e a prática dos educadores. Isso só se faz possível por meio de ações planejadas, que no dia-a-dia da instituição se materializam no planejamento de ensino dos docentes.

Portanto, na função de coordenar o pedagógico, o acompanhamento e mediação do coordenador se fazem fundamentais, pois ele possui a visão ampliada da instituição, permitindo que contemple o processo educativo como um todo direcionando as ações individuais na busca do fazer coletivo, a formação e desenvolvimento dos estudantes.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atingir o objetivo de analisar os desafios e possibilidades dos coordenadores pedagógicos ao mediar o processo de planejamento, realizou-se uma pesquisa com coordenadoras pedagógicas atuantes na educação básica.

Esse estudo caracteriza-se quanto a sua natureza como pesquisa básica e de abordagem qualitativa que busca aprofundar o conhecimento em um campo de estudo (GIL, 2008). Adotaram-se como instrumentos de coleta de dados a aplicação de questionários a um grupo de participantes, analisando os dados obtidos de forma descritiva e interpretativa a partir da metodologia da Análise de Conteúdo de Bardin (2016).

Para esse estudo, as participantes foram selecionadas de acordo com o aceite voluntário ao convite e preenchimento de um questionário de pesquisa (APÊNDICE A), entregue de forma presencial nas instituições a qual as coordenadoras vinculam-se.

Para Gil (2008) essa técnica de investigação por meio de questões tem o propósito de obter informações sobre “conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc” (GIL, 2008, p. 121).

Nesse sentido, os questionários foram compostos por seis questões, classificadas em abertas que buscaram compreender como é organizado o planejamento pedagógico nas instituições, quais os desafios nas orientações, de que forma é organizado os momentos de devolutivas dos planejamentos, como é a receptividade dos professores, quais as principais estratégias que o coordenador utiliza para mediação, orientação e avaliação do planejamento dos professores. Além disso, foram elaboradas questões que pudessem revelar dificuldades e possibilidades no trabalho com o planejamento escolar.

Para salvaguardar os princípios éticos de pesquisa, cada participante recebeu orientações sobre o termo de consentimento que esclarecia e acordava o sigilo e a segurança das informações obtidas no questionário. Ainda neste termo, se afirmava que o uso das mesmas se dará para fins de pesquisa e estudo deste trabalho, mantendo anonimato dos participantes e de suas instituições.

Fizeram parte desta pesquisa, cinco coordenadoras pedagógicas atuantes na educação básica, sendo três atuantes no ensino médio, uma nos anos iniciais do

ensino fundamental e uma atuante na educação infantil. Os questionários foram encaminhados de forma impressa a cada uma das voluntárias de pesquisa, no mês de junho de 2022 e retirados conforme o agendamento das mesmas. Como expresso no Apêndice A, a identificação das participantes era um item opcional, pois tendo em vista os princípios éticos de pesquisa, tais dados não serão divulgados no estudo. Por esta razão, as indicações expressas pelas participantes em respostas aos questionários foram codificadas, sendo identificadas como CP1, CP2...CP5.

A análise dos dados obtidos com os questionários se deu de forma interpretativa, de abordagem qualitativa, correlacionando os achados com a literatura da área. Para análise, foram adotados os princípios da Análise de Conteúdo de Bardin (2016).

A Análise de Conteúdo, segundo a autora, é uma técnica usada para análise nas pesquisas qualitativas que divide-se em três partes: pré-análise, exploração do material, tratamento dos resultados ou interpretações.

A primeira fase é a pré-análise, nela se organiza o material da pesquisa para então dar continuidade no processo. Tem por objetivo estruturar as ideias introdutórias. Segundo Bardin (2016), essa etapa pode ser dividida em três missões: a escolha dos documentos a serem submetidos à análise, a formulação de hipóteses, e a elaboração de indicadores que fundamentam a interpretação final.

A segunda fase é a exploração do material, que tem por objetivo a codificação e a categorização do estudo. Nesta pesquisa, a codificação corresponde a identificação da participante (CP1...CP5) e indicação da questão analisada. Essa fase, possibilita o desmembramento e reagrupamento, assim termos e palavras repetidas podem ser estratégias adquiridas para o processo de codificação.

A terceira e última fase é o tratamento dos resultados, inferência ou interpretação, momento de refletir sobre a análise, nesta fase busca-se compreender os conteúdos do material. A partir desse processo, apresenta-se no capítulo a seguir os achados de pesquisa a partir das falas das coordenadoras pedagógicas participantes.

4. O COORDENADOR PEDAGÓGICO E A MEDIAÇÃO JUNTO AOS PROFESSORES

Partindo do questionamento orientador dessa pesquisa, busca-se nesse estudo verificar as possibilidades e dificuldades encontradas pelos coordenadores pedagógicos no momento de orientar os planejamentos realizados pelos professores na escola. Para isso, com base em estudos bibliográficos sobre o papel do coordenador pedagógico na mediação desse processo, investigou-se junto a esses profissionais práticas e estratégias desenvolvidas na condução deste trabalho.

De forma a coletar essas informações, o questionário contendo seis questões abertas (APÊNDICE A) foi entregue a cinco coordenadoras pedagógicas atuantes na educação básica. A análise da participação das cinco voluntárias possibilitou traçar um perfil sobre sua atuação pedagógica e trajetória docente, sendo:

Quadro 1: Perfil das participantes da pesquisa

Formação Acadêmica	
Graduação	<ul style="list-style-type: none"> • Todas as participantes formadas em Pedagogia
Especialização (<i>latu sensu</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Todas as participantes possuem especialização em diversas áreas como: psicologia, gestão escolar, alfabetização, psicopedagogia e supervisão escolar.
Pós-graduação (<i>stricto sensu</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Mestrado: 3 participantes • Doutorado: 2 participantes
Tempo de atuação	
Na educação (docência e gestão)	<ul style="list-style-type: none"> • Mais de 15 anos de atuação
Na coordenação pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> • Entre 6 a 20 anos na função
Etapa de ensino em que atuam	
Educação Infantil	<ul style="list-style-type: none"> • 1 participante
Ensino Fundamental	<ul style="list-style-type: none"> • 1 participante
Ensino Médio	<ul style="list-style-type: none"> • 3 participantes
Setor de atuação	
Rede pública	<ul style="list-style-type: none"> • 4 participantes

Rede privada	• 1 participante
--------------	------------------

Fonte: dados da pesquisa.

Além do perfil de atuação, a composição do questionário investigou os desafios enfrentados pelo coordenador pedagógico nas orientações do planejamento das aulas (Questão 1), rotina para o acompanhamento do planejamento e prática pedagógica dos professores (Questão 2), como se organizam as devolutivas e orientações aos planejamentos (Questão 3), a receptividade dos professores aos acompanhamentos dos planejamentos (Questão 4), as principais estratégias que elas utilizam para orientações, avaliações, acompanhamento (Questão 5) e por fim, de que modo os coordenadores realizam planejamento para sua rotina de atividades (Questão 6).

A análise das respostas a esses questionamentos foi realizada por meio dos argumentos e seleção de unidades de registro (BARDIN, 2016), conforme descritas neste capítulo.

4.1. Análise das percepções e práticas das coordenadoras pedagógicas

O trabalho do coordenador pedagógico junto aos professores tem a função de promover o desenvolvimento profissional dos professores e da instituição ao acompanharmos o processo de ensino e aprendizagem dos alunos (DOMINGUES; BELLETATI, 2016). Para desenvolver as formas de acompanhamento dos professores, o coordenador pedagógico deve organizar sua rotina de trabalho diante de suas atribuições (PINTO, 2014).

Pensando no desafio de administrar tais demandas, ao serem questionados sobre **como desenvolvem suas atividades como coordenador pedagógico e de que forma realizam a organização da sua rotina (Questão 6)**, os participantes indicam que planejar as ações e a rotina de trabalho torna-se fundamental em qualquer atividade intencional. Revelam ainda, que este planejamento é extremamente importante para a organização do trabalho a ser realizado, diante das inúmeras atribuições inerentes a esse cargo.

As atribuições deste cargo são inúmeras definidas pelas legislações estaduais e/ou municipais, que envolve desde a liderança do projeto político pedagógico até funções administrativas e de assessoramento da direção, mas a principal são as de apoio aos professores e de funcionamento pedagógico da escola, muitas vezes os

coordenadores pedagógicos não conseguem realizar tais atribuições devido a demanda da escola (ALMEIDA; SOUZA; PLACCO, 2012).

As coordenadoras participantes revelam que é um desafio atender às inúmeras demandas diárias da função, tais como atender dificuldades dos professores, visitar as salas de aulas, acompanhar os planejamentos e ajudar com os materiais, atendimento aos pais, planejamento individual a partir dos objetivos e projetos previstos coletivamente. A coordenadora 3 indica como princípio deste trabalho a gestão democrática:

A principal estratégia está acompanhada da gestão democrática, o que não é muito fácil de fazer porque envolve a opinião das pessoas, porém é muito mais significativo e produtivo para o professor. Na gestão democrática os professores discutem junto, pensam junto, compartilham suas opiniões e trabalham em equipe. (CP 3).

Libâneo (2001a), traz que a ideia de gestão democrática está ligada à instituição, que é uma unidade social em que as pessoas trabalham juntas, em busca do mesmo objetivo que é o ensino e aprendizagem dos alunos, função básica e estruturante da prática educativa.

[...] a função básica da escola deve ocupar-se da formação do sujeito capaz de entender, interpretar e transformar o mundo em que vive, e oferecer o domínio de determinados conteúdos científicos e culturais, a fim de garantir a aprendizagem de conhecimentos, habilidades e valores necessários à socialização do indivíduo. As aprendizagens devem constituir-se em instrumentos e habilidades para que o aluno compreenda melhor a realidade que o cerca, favorecendo sua participação em relações sociais cada vez mais amplas, possibilitando a leitura e interpretação das informações que hoje são amplamente veiculadas, preparando-o tanto para a inserção no mundo do trabalho quanto para a intervenção crítica e consciente na realidade (SILVA, 2011, p. 24).

Neste sentido é importante a participação de todos na hora de estruturar, revisar e avaliar o PPP, planejar o ano letivo, projetos de ensino e demais atividades, compartilhando práticas e dando voz a todos. Conforme afirma a CP3, não é tarefa fácil porque envolve a opinião das pessoas, elas são carregadas de visão de mundo, cultura, visão política, etc.

Entretanto, a participação de todos para os fins educativos é de suma importância para que a escola cumpra seu objetivo: o ensino, para isso precisa de um trabalho coletivo. Isso se dará através de uma gestão democrática que tem por objetivo a participação de todos nos processos de tomada de decisão para que juntos decidam que caminhos trilhar para cumprir suas intenções.

Ao coordenador pedagógico é delegado a função de mediar esse processo, o que para Libâneo (2001), significa acompanhar o trabalho realizado pelas pessoas, orientando, refletindo e avaliando as práticas em busca dos objetivos da educação. Desta forma, a coordenação do trabalho pedagógico mediada pelo coordenador possibilita que a escola funcione de forma benéfica a todos os envolvidos.

Ao serem questionadas sobre **como organizam a rotina de acompanhamento pedagógico na instituição (Questão 2)**, as coordenadoras pesquisadas revelam diferentes estratégias que as auxiliam nessa demanda. Indicam que organizam semanalmente encontros para estabelecer os temas que serão trabalhados, para sugestões de atividades, para verificar as dificuldades dos alunos e orientar a como saná-las. Nesse processo, destaca-se nesse levantamento a fala da CP 5 que afirma:

Eu tenho um cronograma semanal de acompanhamento de hora-atividade do professor; por exemplo na quarta, quinta e sexta-feira tenho maior concentração de professores (das turmas que atendo); no entanto, nem sempre consigo atendê-los/acompanhá-los devido às demandas de última hora que surgem no decorrer da semana.

Pinto (2016) destaca que nesse trabalho, o coordenador pedagógico necessita de tempo e espaço para desenvolver suas atribuições, diversificando estratégias de acompanhamento dos docentes e da prática pedagógica:

Ele pode prestar assistência didática aos professores, coordenar reuniões e grupos de estudos, auxiliar na avaliação do rendimento escolar das turmas, trazer diferentes materiais e propostas de procedimentos didáticos. O CP pode incentivar e viabilizar a produção de material didático pela própria equipe de professores, de modo que favoreça o conhecimento docente por eles produzido. (PINTO, 2016, p. 13).

Para essa rotina de acompanhamento, é necessário que o coordenador pedagógico planeje suas ações do dia, semana e mês para que consiga efetivar a coordenação do trabalho pedagógico, e não deixar de cumprir aquilo que é prioridade na escola. Ele precisa ter uma direção, objetivo que almeja alcançar, para assim, mobilizar o seu grupo de professores na mesma direção, isso envolve acompanhar o planejamento dos professores.

De modo a compreender os **desafios enfrentados nas orientações do planejamento das aulas junto aos professores (Questão 1)**, verificam-se nas análises que as coordenadoras revelam, em sua maioria, que o maior enfrentamento e dificuldade desse trabalho está ligado ao desenvolvimento do planejamento coletivo.

A CP 1 afirma que em sua rotina “o maior desafio é convencer os professores a planejar coletivamente e que o máximo que conseguem é reuni-los por áreas de conhecimento, e que ainda existem professores que querem trabalhar individualmente”.

Quando consigo contactar o professor, às vezes o mesmo não se mostra receptivo para conversar sobre o seu trabalho, e sim quer apenas reclamar dos alunos (CP 5).

Ainda nessa questão, a CP 3 indica que outro desafio ocorre no momento de sentar para planejar com os professores, ocorrem muitos imprevistos, um deles são as demandas dos pais de alunos que chegam inesperadamente para saber como está o desenvolvimento do filho, comprometendo a rotina planejada. Devido a esses imprevistos várias metáforas são construídas através do trabalho do coordenador pedagógico na escola, como “bombeiro” (responsável por apagar os fogos) ou “bombril” (muitas utilidades) isso vem desconstruindo sua verdadeira identidade dentro das escolas (LIMA; SANTOS, 2007).

Compreende-se desse modo, que o coordenador enfrenta desafios em diferentes esferas de atuação. Seja no trabalho com professores ou nas questões que envolvem aspectos administrativos do cargo, ambas demandam tempo de dedicação, para que possam ser administradas em sua rotina de trabalho.

Essas inúmeras atribuições segundo Libâneo (2004), enfatizam um conjunto de ações que permeiam a rotina diária dos coordenadores pedagógicos:

- Responder por todas as atividades pedagógico-didáticas e curriculares da escola e pelo acompanhamento das atividades de sala de aula, visando a níveis satisfatórios de qualidade cognitiva e operativa do processo de ensino e aprendizagem;
- Propor para discussão, junto ao corpo docente, o projeto pedagógico curricular da unidade escolar;
- Coordenar reuniões pedagógicas e entrevistas com professores visando a promover inter-relação horizontal e vertical entre disciplinas, estimular a realização de projetos conjuntos entre os professores, diagnosticar problemas de ensino e aprendizagem e adotar medidas pedagógicas preventivas, adequar conteúdos, metodologias e práticas avaliativas;
- Acompanhar o processo de avaliação da aprendizagem, procedimentos, resultados, formas de superação de problemas, etc.);
- Cuidar da avaliação processual do corpo docente;
- Acompanhar e avaliar o desenvolvimento do plano pedagógico- curricular e dos planos de ensino e outras formas de avaliação institucional;

- Coordenar e gerir a elaboração de diagnósticos, estudos e discussões para a elaboração do projeto pedagógico-curricular e de outros planos e projetos da escola;
- Assegurar a unidade de ação pedagógica da escola, propondo orientações e ações de desenvolvimento do currículo e do ensino e gerindo as atividades curriculares e de ensino, tendo em vista a aprendizagem dos alunos;
- Prestar assistência pedagógico-didática direta aos professores, através de observação de aulas, entrevistas, reuniões de trabalho e outros meios;
- Cuidar dos aspectos organizacionais do ensino: supervisão das atividades pedagógicas e curriculares de rotina, coordenação de reuniões pedagógicas, elaboração do horário escolar, organização de turmas de alunos e designação de professores, planejamento e coordenação do conselho de classe, organização e conservação de material didático e equipamentos, e outras ações relacionadas ao ensino e à aprendizagem;
- Assegurar, no âmbito da coordenação pedagógica, em conjunto com os professores, a articulação da gestão e organização da escola, mediante:
 - Propor e coordenar atividades de formação continuada e de desenvolvimento profissional dos professores, visando ao aprimoramento profissional em conteúdos e metodologias e oportunidades de troca de experiências e cooperação entre os docentes. (LIBÂNEO, 2004, p. 219-223).

Pode-se notar que o coordenador pedagógico exerce inúmeras atribuições dentro da escola, muitas vezes ele não consegue executar aquilo que foi planejado para o dia devido às muitas demandas burocráticas. Muitas vezes o coordenador se vê dentro da escola como o faz tudo. Lima e Santos (2007), corroboram sobre:

Desta forma ao coordenador pedagógico é solicitada a realização de qualquer tipo de atividade cujo responsável está impossibilitado de desenvolvê-la por sobrecarga, indisponibilidade ou pela ausência desse profissional na escola, assim, ele se torna um “faz tudo”. Fica sob sua responsabilidade realizar trabalhos burocráticos e de secretaria, substituir professores, aplicar provas para aliviar sobrecarga de horário, resolver problemas com pais e alunos. (SANTO; LIMA, 2007, p. 82).

Vemos que o coordenador pedagógico está em um desafio de construir sua prática profissional com uma identidade de coordenador, não aquele que faz tudo, mas aquele que tem como função primordial, refletir para transformar a práxis.

Além de sua organização pessoal, muitas vezes os desafios se colocam a receptividade dos docentes em relação às proposições trazidas pelo coordenador, tal qual coloca a CP 4, ao analisar suas maiores dificuldades no desenvolvimento de sua função:

Primeiramente, a organização do tempo, devido às demandas que são

colocadas, pouco importantes, mas que demandam tempo (planilhas, levantamentos exigidos pelo NRE, indisciplina). Segundo o fato da resistência por parte de alguns professores, os quais possuem uma visão tradicional sobre o planejamento. (CP 4).

Domingues (2013), afirma que coordenador pedagógico pode encontrar na escola algumas resistências, seja por ser um membro, ou devido a crenças e valores dos docentes, ou por tempo de carreira do magistério (professores mais ou menos experientes). Segundo a autora, essas demandas específicas devem ser alvo de planejamento e reflexão antes das discussões formativas.

De modo a perceber **os momentos de devolutivas e orientações dos planejamentos dos professores (Questão 3)** investigou-se de que forma esse trabalho ocorre. As coordenadoras apontam que se organizam nos momentos de hora-atividade dos professores para fazer o assessoramento pedagógico e que, em alguns casos utilizam registros em fichas para controle do que ficou estabelecido e acordado nessas reuniões.

No momento do acompanhamento da hora-atividade, tenho uma ficha onde registro o que foi conversado, o que foi acordado, etc. Às vezes as devolutivas são feitas através de conversas com as turmas, quando há necessidade de algum repasse específico para o professor (sofre alguma dificuldade/tema, por exemplo) (CP5)

Essa ficha trata-se de uma pauta sobre o que foi o assessoramento com o professor, no final da reunião formativa, ambos assinam que estão cientes do que foi acordado, tratado no assessoramento, às coordenadoras frisam que o importante neste momento é não deixar o professor sem esse feedback.

Complementando essa questão investigaram-se as **estratégias usadas para orientações, avaliações, acompanhamento e devolutivas ao planejamento e organizações didáticas dos professores (Questão 5)**. Nesse aspecto, as coordenadoras compreendem que a principal estratégia é o assessoramento pedagógico onde discutem sobre o plano de trabalho docente, outra estratégia é os encontros individuais e em grupos no momento de estudo e planejamento.

Consideram importante uma organização e estudo antecipado da equipe pedagógica para que esses momentos sejam coesos. A CP 3 traz sua principal estratégia centrada na gestão democrática:

A principal estratégia está acompanhada da gestão democrática, o que não é muito fácil de fazer porque envolve a opinião das pessoas, porém é muito

mais significativo e produtivo para o professor. (CP 3)

Domingues (2013), corrobora nesta questão onde o coordenador pedagógico centrado na gestão democrática possibilita a participação de todos na elaboração de projetos formativos.

O que se advoga neste artigo é o papel singular do coordenador pedagógico opondo-se ao caráter conservador e pré-moldado das práticas de formação contínua, que minam a autonomia da escola, e investindo na efetiva participação dos membros da equipe escolar na elaboração dos projetos formativos na perspectiva democrática e participativa. (DOMINGUES, 2013, p. 182).

Santos e Lima (2007), também afirmam sobre a importância da participação de todos em benefício do coletivo e que o coordenador pedagógico não pode gerir através de um posicionamento autocrático mais sim ser uma gestão centrada na democrática:

Quem ocupa cargos de liderança-como diretor ou coordenador pedagógico – precisa despir-se posicionamento predominantemente autocrático para possibilitar o desenvolvimento de um clima em que todos contribuam com idéias, críticas, encaminhamentos, pois a gestão e participação pedagógica pressupõem uma educação democrática, ou seja, envolve muito mais do que estabelecer o que é urgente e prioritário (é claro que isto terá que ser discutido), mas se assenta nas dimensões do ouvir, suggestionar em benefício do coletivo. (LIMA; SANTOS, 2007, p. 85).

Tendo em vista que o trabalho com grupos tão diversos de professores acarreta na administração de diferentes contextos e interesses pessoais, investigou-se ainda ***a receptividade dos professores em relação ao acompanhamento dos planejamentos realizados pelo coordenador (Questão 4).***

Nessa questão os CP afirmaram que os professores gostam desses momentos e são receptivos. Também destacaram que é um momento necessário para juntos aos professores para serem construídas as estratégias de trabalho. Houve destaque para os momentos em que os professores buscam junto ao CP apoio para desenvolvimento de soluções aos problemas.

No entanto, outros frequentemente vem buscar apoio e repassar situações aos pedagogos para que possamos, juntos, buscar soluções aos problemas percebidos. (CP5)

Ainda nesse aspecto, a CP4 traz uma colocação fundamental sobre a receptividade dos professores, indicando que *“em grande parte, a receptividade é boa. Boa no sentido de se promover diálogo e mais proximidade com o trabalho docente”*.

Como contraponto, a fala da CP5 indica que esse processo requer esforços para superar conflitos, dificuldades e resistências: de professores mais antigos que muitas vezes enxergam o pedagogo como um “inimigo do professor”.

Fusari (1995), colabora sobre essa questão trazida pelos coordenadores no sentido de que construir um trabalho coletivo é tarefa desafiante.

Desta forma, construir um trabalho coletivo coerente, articulado e posicionado na Escola é tarefa desafiante, que exige empenho, persistência, paciência e crença naquilo que se quer. Esta construção é permeada por valores que extrapolam os muros da Escola e envolvem a realidade social como um todo. (FUSARI, 1995, p. 70).

O autor traz também que trabalhar coletivamente é uma conquista a médio e longo prazo, que vai exigir dos envolvidos o querer crescer, mudar para transformar. (FUSARI, 1995).

Sabe-se que administrar conflitos não é algo fácil. Acredita-se que as divergências podem ser valorizadas quando há respeito e consciência de que a formação continuada se dá e só tem sentido com a contribuição do outro. Quando se perde ou se toma posicionamentos particularistas a escola sofre, os professores sofrem, a coordenação sofre e o pior de tudo o aluno torna-se vítima de tudo isto. (SANTOS; LIMA, 2007, p. 86).

Portanto, coordenar através da gestão democrática possibilita a participação como eixo principal, numa perspectiva de conscientizar o coletivo sobre o compromisso de todos na tarefa de melhoria do ensino dos alunos, favorecendo assim o comprometimento e engajamento da equipe na busca de melhorias da prática.

É por meio de um trabalho conjunto do coordenador pedagógico e professor que a melhoria da qualidade do ensino para o aluno se efetivará, o coordenador pedagógico pelo distanciamento de sala de aula consegue ver a totalidade do ensino, observando as atividades propostas pelo professor, se estas estão atingindo seus objetivos, acompanhando as dificuldades dos alunos e o sucesso dos mesmos nos desenvolvimentos destas, por isso a necessidade dos momentos coletivos para troca de experiência entre ambos (PINTO, 2006).

Desse modo, se o professor reporta-se ao conhecimento pedagógico como esclarecimento racional para sua ação docente, o pedagogo reporta-se duplamente a ele: primeiro, para mediar a prática educativa que ocorre na sala de aula entre professores e alunos e, segundo, para sua atuação direta junto aos alunos e pais ou os próprios professores. (PINTO, 2006, p. 97).

Neste sentido, o coordenador pedagógico, para mediar as orientações utiliza dois tipos de conhecimento: os conhecimentos pedagógicos e os saberes de sua experiência. Os pedagógicos são as teorias que embasam a prática, já os de sua experiência são aqueles construídos durante sua caminhada na profissão ao qual ele já se deparou com desafios e/ou possibilidades, tanto como coordenador pedagógico ou como docente (PINTO, 2006).

Por meio dessas análises buscou-se saber quais os desafios e possibilidades do coordenador pedagógico na mediação dos planejamentos de aula. Fica evidente que um dos maiores desafios são as resistências dos professores, o trabalho individualizado, as inúmeras atribuições do cargo e a burocratização de documentos a serem preenchidos pelo coordenador pedagógico.

Como possibilidades de enfrentamento e superação das dificuldades, ficou claro que os ideais de uma gestão democrática, pautada na participação do coletivo é a principal estratégia para as devolutivas dos planejamentos de forma que o professor se sinta o protagonista deste processo participando ativamente.

Para tanto isso requer as ações planejadas pelo coordenador pedagógico de modo que possa garantir atendimento às demandas dos educadores e dos estudantes. Considera-se que essa não é uma tarefa fácil, requer dos coordenadores pedagógicos habilidades de coordenar, liderar, mobilizar, instigar, ouvir, discutir, refletir para transformar. É um trabalho possível que exige muito deste profissional.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como princípio elucidar as práticas do coordenador pedagógico no acompanhamento do trabalho pedagógico, tendo como orientação a questão “Quais as possibilidades e os desafios do coordenador pedagógico na mediação do planejamento escolar?”

Para compreender estes aspectos, colocou-se como objetivo deste estudo analisar os encaminhamentos desenvolvidos pelo coordenador pedagógico na orientação do planejamento escolar junto aos professores. Nesse sentido, foram selecionadas cinco coordenadoras pedagógicas da educação básica para responder questões sobre suas abordagens de trabalho e desafios enfrentados no cotidiano.

Como aprofundamento do estudo, buscou-se compreender as ações realizadas pelos coordenadores para organização e acompanhamento do planejamento, em que se verifica que a organização é essencial para o trabalho do coordenador pedagógico, e para isso o planejamento de suas ações é fundamental para que alcancem seus objetivos.

As coordenadoras participantes relataram diferentes abordagens de trabalho, no entanto, percebe-se que a principal estratégia para mediação do planejamento escolar é o acompanhamento semanal, realizado no momento de hora atividade do professor. Nesses momentos, relataram que desenvolvem ações de mediação, orientação e devolutivas do planejamento, pautadas no estudo e organização antecipados das orientações, para um trabalho coeso e assertivo.

Quando buscamos identificar as possibilidades e os desafios vivenciados pelos coordenadores pedagógicos com relação aos planejamentos, ficou evidente que os desafios são os de mobilizar um trabalho coletivo dos professores, a resistência quando são professores mais experientes, ou até mesmo uma visão equivocada do coordenador como um inimigo do professor. Verificou-se também que um dos maiores desafios é mobilizar o coletivo, o coordenador tem o desafio de enfrentar as resistências de professores mais antigos, de interferir no trabalho individualizado.

Além disso, destaca-se também as percepções das coordenadoras participantes sobre os contratempos que ocorrem durante as orientações. Isso relaciona-se não somente com a função de mediação e acompanhamento do trabalho pedagógico, mas também a uma série de atribuições que lhe são impostas diante da função de coordenação. Esses aspectos colocam-se como um desafio para os

coordenadores, precisando replanejar seu dia a dia, por isso a necessidade de ser flexível os planejamentos, pois sofrem alterações e exigem um processo de reflexão constante sobre a ação.

Sabendo das inúmeras atribuições que estão a cargo do coordenador pedagógico, a análise sobre a mediação realizada junto aos professores permitiu compreender as dificuldades que este enfrenta em seu cargo, pois exige deste profissional uma constante busca em atender a todas as demandas da escola, sendo que este se vê como o principal formador dentro da escola, e que o desafio é dar conta de tudo, o coordenador acabando se vendo como um bombeiro dentro da escola, e sua função principal acaba sendo atrelada a muita burocracia.

Entre as possibilidades apontadas pelos participantes para o bom desenvolvimento e acompanhamento do trabalho pedagógico dos professores e seus planejamentos, destacam-se os momentos de orientações pautadas no diálogo e aproximação dos professores, de modo a resolver as dificuldades juntos.

Nesse sentido, ficou evidente que os coordenadores pedagógicos necessitam desenvolver nos momentos de planejamento, a escuta atenta para as necessidades dos professores, por meio da troca de experiências, criando oportunidades para discutir os problemas locais e urgentes de sua prática. Isso se faz possível por meio da gestão democrática, que favorece as relações coletivas e o diálogo, permitindo ao professor ser participativo no processo e não somente um executor das orientações dadas.

Deste modo, por meio da aplicação de questionários destinado a cinco coordenadoras pedagógicas, que teve como ideia central compreender o trabalho do coordenador pedagógico na mediação dos planejamentos junto aos professores, pode-se compreender práticas dos coordenadores pedagógicos voltadas à mediação de todo o processo de planejamento, dando suporte ao professor através dos assessoramentos.

Vemos que o coordenador enfrenta muitos desafios dentro da escola, e que exercer a coordenação pedagógica não é tarefa fácil, requer planejamento e muita reflexão, além de um equilíbrio na hora de saber conduzir seu grupo para a mesma direção. Assim, conclui-se que a investigação sobre essa temática desenvolvida nesse estudo colaborou elucidar possibilidades no desenvolvimento do trabalho do coordenador pedagógico contribuindo para a construção de saberes sobre sua prática.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Laurinda Ramalho; PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza. O papel do coordenador pedagógico. **Revista Educação**, São Paulo: Segmento, v.12 n. 142, p. 38-40, fev. 2009.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições, v. 70, 2016.
- BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei nº. 9394/96. Brasília -DF, 1996. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/lei9394.pdf>. Acesso em: 28 set 2022.
- DOMINGUES, Isaneide. **O coordenador pedagógico e o desafio da formação contínua do docente na escola** (Tese de Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2009. Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/48/48134/tde-18012010-133619/publico/Tese_Isaneide.pdf. Acesso em: 24 de out 2022.
- DOMINGUES, Isaneide. O coordenador pedagógico e a formação contínua do docente na escola: algumas perspectivas. **Revista de Educação PUC-Campinas**, Campinas, v. 18, n. 2, p. 181-189, maio/ago. 2013. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/5720/572061924006.pdf>. Acesso em: 26 de out 2022.
- DOMINGUES, Isaneide; BELLETATI, Valéria Cordeiro Fernandes. **A formação contínua em terreno colonizado: desafio para a coordenação pedagógica**. In: FRANCO, Maria Amélia Santoro; Elisabete Ferreira Esteves Campos (Orgs.). **A coordenação do trabalho pedagógico na escola: processos e práticas**. Santos: Editora Universitária Leopoldianum, 2016. Cap. 4. p. 61-74.
- FRANCO, Maria Amélia Franco. Coordenação pedagógica: uma práxis em busca de sua identidade. **Revista Múltiplas Leituras**, Santos, v. 1, n. 1, p. 117-131, 2008. Acesso em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/%20ML/article/viewFile/1176/1187>. Acesso em: 16 set 2022.
- FRANCO, Maria Amélia do Rosário Santoro (org.). Da Pedagogia à coordenação pedagógica: um caminho a ser re-desenhado. In: FRANCO., Maria Amélia do Rosário Santoro; CAMPOS, Elisabete Ferreira Esteves (org.). **A coordenação do trabalho pedagógico na escola: processos e práticas**. Santos: Editora Universitária Leopoldianum, 2016. Cap. 1. p. 17-32.
- FUSARI, José Cerchi. A construção da proposta educacional e do trabalho coletivo na unidade escolar. In: BORGES, Abel S. et. al. (Org). **A autonomia e a qualidade do ensino na escola pública**. São Paulo: FDE, 1995. (Série Idéias, 16) Edição especial.
- GHEDIN, E. **Tendências e dimensões da formação na contemporaneidade. 4º Congresso Norte Paranaense de Educação Física Escolar**. Artigos de Conferências e palestras. Paraná: UEL, 07-10 de jul, 2009. Disponível em: <http://www.uel.br/eventos/conpef/conpef4/trabalhos/evandroghedinconferenciaabertura.pdf>. Acesso em: 30 out 2022.

GIL, Antônio. Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LARCHERT, Jeanes Martins. O planejamento pedagógico e a organização do trabalho docente. **DIDÁTICA E TECNOLOGIA**, Módulo 2, Volume 5, EAD . UESC, 2010. Disponível em: <http://educamoc.com.br/ckfinder/files/didatica.pdf>. Acesso em: 02 nov 2022.

LEAL, R. B. **Planejamento de ensino**: peculiaridades significativas. Revista Iberoamericana de Educación, v. 37, n. 3, p. 1-6, 2005.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola** - teoria e prática. 4a ed. Goiânia: Alternativa, 2001a.

LIBÂNEO José Carlos. **Pedagogia e pedagogos**: inquietações e buscas. Educar, 17, 153-176. 2001b.

LIBÂNEO, José Carlos. O sistema de organização e de gestão da escola: teoria e prática. In. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2003.

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e gestão da escola: teoria e prática. 5ª. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, José Carlos. Práticas de organização e gestão da escola: objetivos e formas de funcionamento a serviço da aprendizagem de professores e alunos. **Secretaria Municipal de Educação de Cascavel-PR**, 2015. Disponível em: http://www.cascavel.pr.gov.br/arquivos/11022015_jose_carlos_libaneo_i.pdf. Acesso em: 2 nov 2022.

LIMA, Paulo Gomes; SANTOS, Sandra Mendes dos. O coordenador pedagógico na educação básica: desafios e perspectivas. **Educere at Educare Revista de Educação**. Paraná, v. 2, n. 4, p. 77-90, jul./dez. 2007. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/bitstream/handle/ufscar/16655/document%20%287%29.pdf?sequence=4&isAllowed=y>. Acesso em: 14 nov 2022.

NADAL, Beatriz Gomes. Gestão e formação contínua: práticas articuladas da organização escolar. **Olhar de Professor**. Ponta Grossa, Ano 3, n. 3. UEPG, 2000. Disponível em: <https://revistas.uepg.br/index.php/olhardeprofessor/article/view/1703/1294>. Acesso em: 4 out 2022.

NÓVOA, António. **Formação de professores e trabalho pedagógico**. Lisboa: Educa, 2002.

PINTO, Umberto de Andrade. **Pedagogia e Pedagogos Escolares**. (Tese de Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006 .Disponível em: http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/2010/artigos_teses/Pedagogia_2/tpedagogo.pdf. Acesso em 19 set 2022.

PINTO, Umberto de Andrade. Coordenação Pedagógica: área de formação de professores e de atuação do pedagogo escolar nas escolas da educação básica. **Coordenação Pedagógica: diferentes abordagens, múltiplas perspectivas**. 1ªed. Itajaí: Univali, 2016.

PIMENTA, Selma Garrido. **O pedagogo na escola pública**. São Paulo: Loyola, 1988.

PIMENTA, Selma Garrido. **Questões sobre a organização do trabalho na escola**. In: BORGES, Abel S. et. al. (Org). A autonomia e a qualidade do ensino na escola pública. São Paulo: FDE, 1995. (Série Idéias, 16) Edição especial.

PIMENTA, Selma Garrido; PINTO Umberto Andrade; SEVERO, José Leonardo Rolim de Lima. **A pedagogia como locus de formação profissional de educadores(as): desafios epistemológicos e curriculares**. Revista Práxis educativa, Ponta Grossa, v. 15, p. 1-20, 2020.

PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza; SOUZA, Vera Lucia Trevisan de; ALMEIDA, Laurinda Ramalho de. O coordenador pedagógico: aportes à proposição de políticas públicas. **Caderno de Pesquisas**, vol. 42, n. 147, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/WPF5PzGd5zS3QWZPYNhWYDQ/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 28 nov 2022.

PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza; ALMEIDA, Laurinda Ramalho de; SOUZA, Vera Lucia Trevisan de. O coordenador pedagógico (CP) e a formação de professores: intenções, tensões e contradições. **Estudos & Pesquisas Educacionais**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 227-287, nov. 2011. Disponível em: <http://www.uece.br/ppge/wp-content/uploads/sites/58/2019/12/GPED-Coordenador-pedagogico-ESPECIALIZAC%CC%A7A%CC%83O.pdf>. Acesso em : 10 out 2022.

PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza ; SOUZA, Vera Lucia Trevisan de. O que é formação? Convite ao debate e à proposição de uma definição. In: PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza. ALMEIDA, Laurinda Ramalho de. (Orgs). **O coordenador pedagógico e seus percursos formativos**. São Paulo: Edições Loyola, 2018. Cap 1. p. 9-16.

SILVA, Kátia Augusta Curado Pinheiro Cordeiro da. A formação de professores na perspectiva crítico-emancipadora. **Linhas Críticas**, Brasília, v. 17, n. 32, p. 13-31, jan./abr. 2011. Disponível em: https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/9461/1/ARTIGO_FormacaoProfessores_Perspectiva.pdf . Acesso em: 19 out 2022.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. 16. ed. São Paulo: Cortez Editora, 2019.

VÁZQUEZ, Adolfo Sánchez. **Filosofia da práxis**. Tradução de Luiz Fernando Cardoso. 2. ed, Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

VEIGA, Ilma Passos da. Projeto político-pedagógico da escola: uma construção coletiva. In: VEIGA, Ilma Passos da (org.). **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. Campinas: Papirus, 1998.

APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO

Ponta Grossa, 21 de junho de 2022.

Prezada Coordenadora Pedagógica,

Você está sendo convidada a participar de uma pesquisa sobre o planejamento escolar e o trabalho do coordenador pedagógico, desenvolvida como parte dos estudos de conclusão de curso da acadêmica Aline Custódio Freire, estudante do curso de Licenciatura em Pedagogia da Universidade Estadual de Ponta Grossa, desenvolvido sob orientação da Prof. Dra. Graziela Ferreira de Souza. Esta pesquisa consiste em analisar questões que envolvem o planejamento pedagógico, seus desafios e possibilidades.

Para isso gostaríamos de contar com sua participação, respondendo o presente questionário. As informações desta pesquisa serão confidenciais, sendo assegurado total sigilo e segurança dos dados pesquisados.

Para quaisquer dúvidas ou esclarecimentos, coloco-me à disposição.


Aline Custódio Freire
 Acadêmica do curso de Pedagogia - UEPG
 Telefone: 42 984267017
 alinemouracustodio@gmail.com


Prof. Graziela Ferreira de Souza
 Orientadora
 Departamento de Pedagogia - UEPG
 gfsouza@gmail.com

Termo de consentimento

Declaro ter conhecimento sobre a natureza e objetivos do estudo, estando ciente sobre minha participação de forma livre e voluntária, permitindo que a pesquisadora obtenha registros, minha pessoa para fins de pesquisa científica/ educacional. Concordo que o material e as informações obtidas relacionadas a minha pessoa possam ser publicados em aulas, congressos, eventos científicos, palestras ou periódicos científicos. Porém, não devo ser identificado por nome ou qualquer outra forma. Estou consciente que posso deixar o projeto a qualquer momento, sem nenhum prejuízo.

() Concordo em participar da pesquisa nos termos apresentados.

() Não concordo em participar da pesquisa.

Perfil do(a) participante

Nome (opcional): _____ **Idade:** _____

Gênero: () feminino () masculino () prefiro não informar

Formação:

Graduação em _____

Especialização/Pós-graduação em _____ () não possui

Mestrado em _____ () não possui

Doutorado em _____ () não possui
Tempo de atuação profissional na educação (incluindo docência e gestão):
() Menos de 1 ano
() Entre 1 a 3 anos
() Entre 4 a 5 anos
() Entre 6 a 10 anos
() Entre 11 a 15 anos
() Mais de 15 anos. Especifique: _____ anos

Tempo de atuação como coordenador (a) pedagógico(a): _____ anos

Etapa de ensino em que atua:
() Educação Infantil
() Ensino Fundamental (anos iniciais)
() Ensino Fundamental (anos finais)
() Ensino Médio

Atua em instituição: () pública () privada

Carga horária atual de trabalho semanal: () 20 horas () 40 horas

Reflexões sobre a organização do trabalho pedagógico

1. No trabalho junto aos professores e nas orientações do planejamento das aulas, quais os maiores desafios que você enfrenta como coordenador pedagógico?

2. Como é a organização do planejamento pedagógico na sua instituição? Existe alguma rotina estruturada para acompanhamento do planejamento e prática pedagógica dos professores? Como é desenvolvida?

- 3. Organiza em seu trabalho momentos para devolutivas e orientações aos planejamentos e encaminhamentos pedagógicos do trabalho dos professores? De que forma?**

- 4. Como é a receptividade dos professores de sua equipe em relação ao acompanhamento dos planejamentos e ações desenvolvidas no espaço escolar?**

- 5. Quais as principais estratégias que utiliza como coordenador(a) pedagógico para orientações, avaliações, acompanhamento e devolutivas ao planejamento e organizações didáticas dos professores de sua equipe?**

- 6. Para que possa desenvolver suas atividades como coordenador pedagógico, no acompanhamento das práticas dos professores e estudantes, considera importante um planejamento para suas atividades como coordenador? De que forma realiza a organização da sua rotina de atividades?**
