

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL

Neide Carlise Weber

**O PAPEL DO COORDENADOR PEDAGÓGICO NO CONTEXTO DA
GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA EM NOVA CANDELÁRIA/RS**

Três Passos, RS
2018

Neide Carlise Weber

**O PAPEL DO COORDENADOR PEDAGÓGICO NO CONTEXTO DA GESTÃO
ESCOLAR DEMOCRÁTICA EM NOVA CANDELÁRIA/RS**

Monografia apresentada ao curso de Especialização em Gestão Educacional (EaD), da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Especialista em Gestão Educacional**.

Orientador: Lucas da Silva Martinez

Três Passos, RS
2018

Neide Carlise Weber

**O PAPEL DO COORDENADOR PEDAGÓGICO NO CONTEXTO DA GESTÃO
ESCOLAR DEMOCRÁTICA EM NOVA CANDELÁRIA/RS**

Monografia apresentada ao curso de Especialização em Gestão Educacional (EAD), da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Especialista em Gestão Educacional**.

Aprovado em 01 de dezembro de 2018:

Lucas da Silva Martinez, Me. (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Fabiana Regina da Silva, Ma. (UFSM)

Micheli Daiani Hennicka, Ma. (UFSM)

Três Passos, RS
2018

RESUMO

O PAPEL DO COORDENADOR PEDAGÓGICO NO CONTEXTO DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA EM NOVA CANDELÁRIA/RS

AUTOR: Neide Carlise Weber
ORIENTADOR: Lucas da Silva Martinez

Este trabalho de pesquisa monográfica é produto do curso de Especialização em Gestão Educacional, na modalidade à distância, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e tem por tema o papel do coordenador pedagógico e a gestão escolar democrática. O objetivo da pesquisa é compreender qual o papel, importância e atribuições do Coordenador Pedagógico no contexto da Gestão Escolar Democrática. A metodologia adotada é composta pela abordagem qualitativa, com pesquisa de campo e como instrumento para produção de dados a entrevista. Este estudo fundamenta-se em dois temas: Gestão democrática, com base em Libâneo (1996), Lück (2008), Klippel e Wittmann (2010) e outros; coordenação pedagógica, com base em Oliveira e Guimarães (2013), Placco e Souza (2012), Barros e Eugenio (2014), entre outros. Com base nas entrevistas, a análise foi feita a partir de três categorias, a saber: “A identidade profissional do coordenador pedagógico”; “Os desafios da prática” e “A coordenação pedagógica e a relação com a gestão escolar democrática”. Como conclusão percebemos que são necessários avanços na delimitação das incumbências da coordenação pedagógica, logo, também nas condições de trabalho. Ainda assim, ressaltamos o papel importante de articulador que desenvolve o coordenador pedagógico, permitindo a este profissional, a articulação para a efetivação de uma gestão mais democrática.

Palavras-chave: Coordenador Pedagógico. Gestão Democrática. Identidade profissional.

ABSTRACT

THE ROLE OF THE PEDAGOGICAL COORDINATOR IN THE CONTEXT OF SCHOOL DEMOCRATIC MANAGEMENT IN NEW CANDELÁRIAS

This work of monographic research is a product of the Specialization Course in Educational Management, in the distance modality, of the Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) and has as its theme the role of pedagogical coordinator and democratic school management. The objective of the research is to understand the role, importance and attributions of the Pedagogical Coordinator in the context of Democratic School Management. The methodology adopted is composed by the qualitative approach, with field research and as an instrument for data production the interview. This study is based on two themes: Democratic management, based on Libâneo (1996), Lück (2008), Klippel and Wittmann (2010) and others; pedagogical coordination, based on Oliveira and Guimarães (2013), Placco and Souza (2012), Barros and Eugenio (2014), among others. Based on the interviews, the analysis was made from three categories, namely: "The professional identity of the pedagogical coordinator"; "The challenges of practice" and "Pedagogical coordination and the relationship with democratic school management". As a conclusion we realize that advances are needed in the delimitation of the tasks of pedagogical coordination, hence also in working conditions. Nevertheless, we emphasize the important role of articulator that develops the pedagogical coordinator, allowing this professional, the articulation for the accomplishment of a more democratic management.

Keywords: Pedagogical Coordinator. Democratic management. Professional identity.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
1.1	ENCAMINHAMENTOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS	7
2	GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E O PAPEL DO COORDENADOR PEDAGÓGICO	9
2.1	GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA.....	9
2.2	O PAPEL DO COORDENADOR PEDAGÓGICO EM DISCUSSÃO	13
3	O COORDENADOR PEDAGÓGICO NA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA	17
3.1	O CONTEXTO ESTUDADO	17
3.2	A IDENTIDADE PROFISSIONAL DO COORDENADOR PEDAGÓGICO	19
3.3	OS DESAFIOS DA PRÁTICA	21
3.4	A COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA E A RELAÇÃO COM A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA	24
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	27
	REFERÊNCIAS	29
	APÊNDICE A - ROTEIRO DE PERGUNTAS PARA ENTREVISTA	31
	APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO ...	32

1 INTRODUÇÃO

Este tema foi escolhido a partir das vivências pelas quais perpasssei, no decorrer da minha vida acadêmica e profissional. Sou professora da rede pública municipal de Nova Candelária, Rio Grande do Sul, desde o ano de 2009, graduada em Licenciatura Plena em Pedagogia pela Sociedade Educacional Três de Maio (SETREM) e especialista em Alfabetização e Letramento, pelo Centro Universitário Internacional (UNINTER). Atuo como professora do 1º ano do Ensino Fundamental há nove anos.

No ano de 2017 fui convidada para exercer a função de Coordenadora Pedagógica da escola de educação Infantil do município. Aceitei o desafio, assim, me propus a me aperfeiçoar e aprender mais sobre o papel do Coordenador Pedagógico. Desta forma, ainda neste ano, iniciei o curso de especialização em Gestão Educacional, na modalidade à distância, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).

Esta pesquisa, culminância do referido curso de especialização visa refletir sobre a função e a importância do Coordenador Pedagógico no contexto da Gestão Escolar Democrática. Foi elaborada a partir de reflexões sobre a realidade do trabalho cotidiano dos coordenadores pedagógicos, com análises e estudos bibliográficos de autores que abordam estes temas em suas obras, com o intuito de auxiliar estudantes da área da educação a compreender quais as atribuições e incumbências dos coordenadores pedagógicos nas escolas, bem como subsidiar o trabalho de professores e coordenadores pedagógicos na efetivação de uma Gestão Escolar Democrática.

Para a realização desta pesquisa parto do estudo da legislação educacional, principalmente a Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), a Lei n. 9.394/96, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 1996) e a Lei nº 704/11, de 13 de dezembro de 2011 que: “Estabelece o plano de carreira do magistério público do município de Nova Candelária” (NOVA CANDELÁRIA, 2011). Além do estudo da legislação, busco na bibliografia existente trabalhos relacionados à Gestão Escolar democrática e ao Coordenador Pedagógico, tais como Libâneo, Oliveira e Toschi (2012), Lück (2008), Paro (2008), Libâneo (1996), Kippel e Wittmann (2010), Placco e Souza (2012), Oliveira e Guimarães (2013), Barros e Eugenio (2014), bem como reflexões construídas e subsídios teóricos apropriados, a partir das leituras e estudos

realizados nos componentes curriculares do curso de especialização em Gestão Educacional.

Estando Coordenadora Pedagógica de uma escola de Educação Infantil, com a realização e elaboração desta pesquisa tenho por interesse, compreender e construir uma resposta que auxilie a entender com maior clareza o seguinte problema: Qual a função e importância do Coordenador Pedagógico no contexto escolar democrático, na cidade de Nova Candelária/RS? Assim, busco aperfeiçoamento da minha prática profissional e o esclarecimento de dúvidas cotidianas acerca do trabalho do coordenador pedagógico.

Em minha prática, percebo que a equipe diretiva trabalha de maneira coletiva e participativa, entretanto em determinados momentos, as funções do Diretor de escola e do Coordenador Pedagógico, se confundem e se invertem sendo que, em determinados momentos, um acaba desempenhando a função, o papel e as tarefas que são de incumbência do outro. Esse problema do ponto de vista prático me move em direção à temática dessa pesquisa.

Nesta direção, esta pesquisa tem como objetivo geral *compreender qual o papel, importância e atribuições do Coordenador Pedagógico no contexto da Gestão Escolar Democrática*. Seus objetivos específicos referem-se a: a) *Refletir sobre o conceito de gestão escolar democrática e o papel do coordenador pedagógico*; e b) *identificar, através das entrevistas realizadas, os desafios da prática da coordenação pedagógica no contexto da gestão escolar democrática*.

1.1 ENCAMINHAMENTOS TEÓRICO-METODOLÓGICOS

Para realização do estudo adotamos a abordagem qualitativa com pesquisa de campo. De acordo com Minayo (2010, p. 21):

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se ocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que pode ou não deveria ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes. Esse conjunto de fenômenos humanos é entendido aqui como parte da realidade social, pois o ser humano se distingue não só por agir, mas por pensar sobre o que faz e por interpretar suas ações dentro e a partir da realidade vivida e partilhada com seus semelhantes.

Neste sentido, a pesquisa qualitativa permite compreender a amplitude e a diversidade de questões relacionadas ao contexto da educação. Este tipo de pesquisa tem como característica principal o enfoque do caráter qualitativo das ações, ou seja, características, sentidos, percepções, que, a priori, não são quantificáveis. Entretanto, a pesquisa qualitativa não exclui o uso de dados quantitativos, sendo estes talvez a base ou problematização inicial para a construção de uma pesquisa qualitativa. Leva em consideração o processo de investigação e não somente o produto final, bem como a importância da interpretação e dos significados do tema e problema de pesquisa em destaque.

Como instrumento para produção de dados utilizei a entrevista, sendo que esta é um instrumento muito importante e pertinente na realização de uma pesquisa. É a partir da entrevista que o entrevistador tem um contato mais próximo dos sujeitos a serem entrevistados e assim, conseqüentemente, consegue respostas mais claras e bem planejadas.

Essas entrevistas foram realizadas com base em um roteiro de perguntas (APÊNDICE A), porém, estas perguntas tem o caráter aberto, o que permite que os entrevistados tenham maior liberdade de resposta, e o pesquisador busca manter uma postura de não intromissão, buscando não induzir as respostas ou influenciar resultados (BONI; QUARESMA, 2005).

A entrevista foi realizada com três coordenadoras pedagógicas das escolas do município de Nova Candelária, região noroeste do estado do Rio Grande do Sul, transcritas e analisada a partir da construção de categorias, a partir das semelhanças temáticas das falas obtidas. Todas participantes assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, que explicita os princípios da pesquisa e a proteção da identidade (APÊNDICE B).

Para organizar a escrita da monografia, o primeiro capítulo é composto desta introdução, identificação da justificativa, metodologia e objetivos da pesquisa. O segundo capítulo apresenta conceitos relacionados à Gestão Escolar Democrática destacando aspectos relacionados à descentralização do ensino e também da autonomia das instituições de ensino e o papel do coordenador pedagógico neste contexto democrático. O terceiro capítulo traz a análise dos dados produzidos a partir das entrevistas realizadas e também a socialização do contexto estudado. O último capítulo apresenta as considerações finais desta pesquisa.

2 GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E O PAPEL DO COORDENADOR PEDAGÓGICO

Esse capítulo tem por objetivo refletir sobre o conceito de gestão escolar democrática e o papel do coordenador pedagógico. Neste sentido, a primeira parte irá destacar conceitos relacionados à gestão escolar democrática e a importância desta no contexto escolar e a segunda parte discute aspectos relacionados ao papel do coordenador pedagógico.

2.1 GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

Buscando compreender o papel do coordenador pedagógico no contexto da Gestão Escolar Democrática faz-se necessário lembrar que o conceito de gestão democrática vem sendo discutido e é evidenciado em documentos oficiais, desde a Constituição Federal elaborada no ano de 1988. Também é referendado na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB (BRASIL, 1996).

Conforme o artigo 206 da Constituição Federal de 1988, inciso VI, o ensino deve ser ministrado com base em vários princípios, entre eles, o da “[...] gestão democrática do ensino público, na forma da lei; [...]” (BRASIL, 1988). A partir da Constituição Federal de 1988 a gestão democrática surgiu como o processo de descentralização da gestão escolar e com a LDB foram elencadas as incumbências dos estabelecimentos de ensino no processo de busca de efetivação desta Gestão democrática.

De acordo com o artigo 14 da LDB,

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996).

Os princípios norteadores da Gestão Escolar Democrática se constituem na participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares, participação dos profissionais de educação na elaboração e execução do Projeto Político-Pedagógico (PPP) da instituição, sendo que é a partir desta participação que se busca a

descentralização do poder, a autonomia das instituições de ensino e a colaboração dos atores sociais para a efetivação de um trabalho coletivo, bem como a busca pela gestão democrática que deve se constituir a partir da democracia participativa.

Paro (2008, p. 17) corrobora com este pensamento ao afirmar que a participação, bem como a democracia enquanto processo “[...] é um caminho que se faz ao caminhar, o que não elimina a necessidade de se refletir previamente a respeito dos obstáculos e potencialidades que a realidade apresenta para a ação”.

Libâneo (1996, p. 200) do mesmo modo entende que: “Uma gestão participativa também é a gestão de participação”. Assim, a participação é o elemento fundamental da democracia da escola, mas, participação esta que deve ter cunho de decisão, ou seja, pensar de que modo pais, estudantes, professores e funcionários podem juntos decidir os caminhos para a escola.

De acordo com Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 449-450):

A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. A participação proporciona melhor conhecimento dos objetivos e das metas da escola, de sua estrutura organizacional e de sua dinâmica, de suas relações com a comunidade, e propicia um clima de trabalho favorável a maior aproximação entre professores, alunos e pais [...].

Para alcançarmos os princípios da gestão democrática é necessário trabalhar com base na participação de todos os atores sociais no processo de democratização dos espaços educacionais, possibilitando assim, que todos tenham “vez e voz”. Esta participação objetiva maior conhecimento da organização, do funcionamento, das metas, da visão, da missão e valores das instituições de ensino, bem como maior proximidade da família e escola, e vice-versa. Desta forma cabe a todos os gestores escolares (entendidos como professores e equipe diretiva), trabalhar em busca da efetivação desta democracia participativa, destacando e trazendo para a comunidade os objetivos a serem alcançados pelas instituições de ensino e primando pela participação de todos na tomada de decisões.

Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 447) destacam ainda que,

A concepção democrático-participativa baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe. Acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende uma forma coletiva de tomada de decisões. Entretanto, advoga que, uma vez tomadas as decisões coletivamente, cada membro da equipe assumirá sua parte no trabalho, admitindo a coordenação e a avaliação sistemática da

operacionalização das deliberações. As concepções de gestão escolar refletem diferentes posições políticas e pareceres acerca do papel das pessoas na sociedade. Portanto, o modo pelo qual uma escola se organiza e se estrutura tem dimensão pedagógica, pois tem que ver com os objetivos mais amplos da instituição relacionados a seu compromisso com a conservação ou com a transformação social.

Quando falamos de democratização não podemos deixar de mencionar a descentralização do poder, que é uma estratégia democratizadora, sendo que se constitui de um processo dinâmico, que vai sendo construído aos poucos. Com a descentralização aspectos relacionados diretamente a gestão escolar passam a ser realizados pelos gestores da escola e deixam de ser atribuição específica das Secretarias de Educação e dos órgãos públicos em geral.

Lück (2008, p. 56) corrobora com a ideia acima quando destaca que: “A descentralização é, pois, um processo que se delineia à medida que vai sendo praticado, constituindo se, portanto, em uma ação dinâmica de implantação de política social [...]”. O processo de descentralização propõe mudanças nas relações entre os órgãos públicos e suas escolas, redistribuição de poder e também de tomada de decisões, proporcionando assim às instituições escolares a possibilidade de realizar sua autogestão, bem como de construir sua própria identidade institucional.

Na busca da concretização da descentralização é necessário ter clareza de como este processo precisa acontecer na gestão escolar, sendo que muitas vezes a descentralização acaba sendo confundida com a desconcentração de tarefas, como ressalta Lück (2008, p. 55):

Em muitos casos se pratica muito mais a desconcentração, do que propriamente a descentralização. Isto é, realiza-se a delegação regulamentada da autoridade, tutelada ainda pela poder central, mediante o estabelecimento de diretrizes e normas centrais, determinantes, dentre outros aspectos, do controle de prestação de contas e a subordinação administrativa das unidades escolares aos poderes centrais.

Desse modo, o que acontece neste processo de desconcentração é apenas um “repasso” de responsabilidades, sendo que a descentralização defende a capacidade decisória das escolas. No processo de busca pela descentralização e consolidação da gestão democrática da escola é necessário construir cotidianamente diferentes graus de autonomia. Isso pode nos ajudar a pensar se a gestão escolar democrática se baseia na descentralização, da tomada de decisões participativas, ou se, cada

membro, e em particular, o coordenador pedagógico, participa ativamente ou cumpre algumas atividades delegadas a ele.

Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 450) entendem que,

O conceito de participação fundamenta-se no princípio da autonomia, que significa a capacidade das pessoas e dos grupos para a livre determinação de si próprios, isto é, para a condução da própria vida. Como a autonomia se opõe às formas autoritárias de tomada de decisão, sua realização concreta nas instituições dá-se pela participação na livre escolha de objetivos e processos de trabalho e na construção conjunta do ambiente de trabalho.

Sabe-se que a autonomia das escolas precisa ser pensada, planejada e realizada de acordo com as políticas educativas e que a mesma é construída de maneira gradual e que deve estar de acordo com as orientações descritas nas leis de gestão democráticas dos órgãos públicos das quais pertencem às respectivas escolas. Entretanto, cabe pensar como entende-se autonomia e como ela se relaciona com a escola.

Barroso (2001) destaca que existem alguns princípios para pensar a autonomia das escolas, entre eles de que a autonomia deve ser encarada como uma possibilidade, e não como um fardo ou atividade que carrega o peso da obrigação; a autonomia da instituição não tem em si mesma o seu fim, mas, a melhoria das oportunidades educacionais e a construção do sentido coletivo. Portanto, cabe destacar que a busca da autonomia das unidades escolares é um processo dinâmico, contínuo e que acontece de forma gradual.

Neste sentido, os estabelecimentos de ensino são dotados de autonomia nas dimensões administrativa, financeira e pedagógica, almejando assim um pouco de liberdade para a comunidade escolar pensar, planejar, discutir e executar a sua proposta pedagógica.

No processo de busca pela autonomia administrativa das escolas, devem ser considerados os aspectos relacionados à parte física, organizacional e institucional da escola e as especificidades descritas no Regimento e no Projeto Político-Pedagógico da escola. A autonomia financeira está relacionada à correta destinação dos recursos financeiros da instituição, na prestação de contas, definição de prioridades, bem como aprovação de contas e cálculo correto de gastos. Já a autonomia pedagógica corresponde à parte educativa, dos objetivos de ensino que a escola busca, é a partir dela que se definem as linhas de atuação e o perfil de aluno que se quer formar.

Para que esta autonomia de fato se consolide é necessária à participação de todos os sujeitos envolvidos do contexto escolar e também de uma equipe gestora disponível para coordenar este processo. Na próxima seção escrevo sobre os profissionais da educação que coordenam as escolas com base nos princípios da gestão escolar democrática, dando ênfase ao papel do coordenador pedagógico neste processo.

2.2 O PAPEL DO COORDENADOR PEDAGÓGICO EM DISCUSSÃO

Nos espaços escolares a gestão democrática representa um desafio na operacionalização das políticas de educação. Para a realização deste trabalho os gestores educacionais, destacando aqui o diretor de escola, vice-diretor, coordenador pedagógico, orientador, supervisor educacional e professores contam com o apoio e a participação de seus órgãos colegiados na tomada de decisões. Nas instituições de ensino é a equipe diretiva que organiza o processo democrático da gestão escolar (KLIPPEL; WITTMANN, 2010).

Cabe ao diretor escolar e sua equipe trabalhar em busca da efetivação da gestão escolar democrática, entretanto sabemos que esta não é uma tarefa fácil a ser realizada, pois muitas vezes estes profissionais não contam com o apoio e a participação da comunidade escolar neste processo, ou, em algumas vezes, não buscam contar com essa participação.

Para corroborar com a escrita acima trago um trecho do livro “A prática da gestão democrática no ambiente escolar”, de Klippel e Wittmann (2010, p. 132), quando declaram que:

As práticas em gestão escolar, inerentes ao próprio movimento pedagógico-didático da escola, são tarefa de todos os agentes envolvidos e demandam compartilhamento. Não são de responsabilidade de uma pessoa. São responsabilidade dos agentes, coordenados por uma equipe gestora e órgãos colegiados.

Neste sentido é importante que cada um dos sujeitos responsáveis pela gestão escolar tenha clareza das suas atribuições e que assim o trabalho aconteça de forma a colaborar para a efetivação de uma gestão escolar democrática que busca a participação de todos os envolvidos, para assim alcançar os objetivos propostos pelas instituições e também para a efetivação da autonomia administrativa, financeira e

pedagógica da instituição de ensino. É necessário então “[...] o engajamento de todos os envolvidos em atitude de aprendizagem” (KLIPPEL; WITTMANN, 2010, p. 133).

Mesmo através da gestão democrática e a participação de todos nos processos de decisão, podemos destacar o papel do diretor, ao qual compete a liderança frente aos participantes da comunidade escolar, conforme Lück (2009, p. 17) argumenta: “[...] de modo a orientá-los no desenvolvimento de ambiente educacional capaz de promover aprendizagens e formação dos alunos, no nível mais elevado possível, de modo que estejam capacitados a enfrentar os novos desafios que são apresentados”.

Como meu tema de pesquisa está diretamente relacionado ao papel do coordenador pedagógico no contexto da gestão escolar democrática acredito ser pertinente destacar aqui quais são as atribuições deste sujeito no ambiente escolar. No entanto, trago como reflexão as atribuições dos coordenadores pedagógicos do município de Nova Candelária/RS, que são os sujeitos diretamente envolvidos em minha pesquisa.

Conforme o Plano de Carreira do município de Nova Candelária, a coordenação pedagógica é uma atividade:

[...] de nível superior, de alta complexidade, envolvendo o planejamento, acompanhamento, organização e coordenação do processo didático-pedagógico da rede municipal de ensino e de apoio direto à docência (NOVA CANDELÁRIA, 2011, p. 22).

Conforme descrito nas atribuições dos coordenadores pedagógicos, sendo de sua responsabilidade, o planejamento, acompanhamento, colaboração no Projeto Político-Pedagógico, e também o acompanhamento, auxílio e apoio aos docentes, fazendo-os refletir sobre suas práticas.

Oliveira e Guimarães (2013, p. 95) destacam o coordenador pedagógico como “[...] um agente articulador, formador e transformador das instituições escolares, capaz de contribuir grandemente para o sucesso das entidades de ensino. Por meio do desenvolvimento de um trabalho coletivo pautado na ação-reflexão-ação [...]”.

De acordo Oliveira e Guimarães (2013), percebe-se também que o trabalho do coordenador pedagógico no cotidiano escolar é amplo e complexo e de alta importância para a construção de uma educação de qualidade. Educação esta que busque a formação de cidadãos críticos e também na qual a reflexão sobre a prática docente esteja presente.

Entretanto, no ambiente escolar, estando coordenadora pedagógica, vivencio que a prática se distancia da teoria, realizamos atribuições que fogem da responsabilidade do coordenador pedagógico, às vezes por acúmulo de atividades burocráticas, outras pela substituição de profissionais em sala de aula e também pelo desgaste da rotina diária. Acredito que neste contexto o que realmente acontece é falta de clareza nas atribuições do coordenador pedagógico, ineficiência na formação inicial, bem como falta de uma identidade profissional.

Nesta perspectiva Placco (2003, p. 47) atenta que “[...] o cotidiano do coordenador pedagógico ou pedagógico-educacional é marcado por experiências e eventos que o levam, com frequência, a uma atuação desordenada, ansiosa, imediatista e reacional, às vezes até frenética”.

Oliveira e Guimarães (2013, p. 95) corroboram com Placco (2003) ao declararem que que:

Apontamos como algumas dificuldades do coordenador para o desenvolvimento de seu trabalho o desvio de função, a ausência de identidade, a falta de um território próprio de atuação no ambiente escolar, a deficiência na formação pedagógica, a rotina de trabalho burocratizada, imposição e defesa de projetos da Secretaria de Educação, a presença de traços autoritários e julgadores e a fragilidade de procedimentos para a realização de trabalhos coletivos.

Ao coordenador pedagógico cabe a responsabilidade de trabalhar lado a lado com os docentes, proporcionar a eles momentos de reflexão sobre sua prática, trabalhando em busca da formação continuada destes profissionais, auxiliando-os sempre que necessário. Além deste trabalho com os docentes, é incumbência do coordenador pedagógico estar em contato constante com alunos e pais, ouvindo-os, compreendendo-os e auxiliando-os no que for necessário.

Barros e Eugenio (2014, p. 4), neste sentido, complementam que:

A presença do coordenador pedagógico está para compartilhar essas dificuldades, para mostrar aos professores que não estão sozinhos, para articular uma equipe que se apoie, que proporcione uma formação sólida e que todos busquem juntos alternativas visando a aprendizagem dos alunos.

Para a realização do seu trabalho nas escolas, assim como os docentes realizam o seu planejamento de aulas, é necessário que o coordenador pedagógico também elabore um plano de trabalho para seguir. A partir da realização deste plano de trabalho é possível que o coordenador pedagógico consiga realizar uma das suas

fundamentais atribuições, que é, de acordo com Oliveira e Guimarães (2013, p. 98): “Traçar caminhos para direcionar as ações pedagógicas [...]”.

Na perspectiva do contexto da gestão escolar democrática, é de responsabilidade do coordenador pedagógico ser articulador, formador e transformador. Nas palavras de Oliveira e Guimarães (2013, p. 102)

Enquanto articulador sabe que a ação educativa precisa ser planejada, articulada com todos os participantes da escola, sendo um dos elementos de ligação fundamental, através de formas interativas de trabalho, em momentos de estudo, proposições, reflexões e ações. Como formador, sua responsabilidade esta pautada na formação continuada dos profissionais da escola, devendo ainda estar aberto ao saber adquirido no dia a dia, que deve ser refletido e incorporado ao desenvolvimento pedagógico dos educadores. No tocante à transformação, deve estar atento à mudança de atitude da comunidade escolar, promovendo a reflexão e a vivência nas relações escolares. Como agente de transformação da prática pedagógica, precisa estar aberto a transformar-se continuamente, a partir das considerações reflexivas e do feedback dos demais atores da Unidade Escolar.

Placco e Souza (2012, p. 18) retomam essa ideia de coordenação pedagógica enquanto articuladora de ações, chamando atenção à formação do coordenador pedagógico, ao entender que a ele, é necessário:

[...] ao lado de estudos teóricos que alicercem suas concepções educacionais e fundamentem suas práticas e as do professor, sejam discutidas e contempladas as especificidades de sua função, tais como: habilidades relacionais, estratégias de formação e de ensino, construção e gestão de grupo, domínio de fundamentos da educação e áreas correlatas, questões atuais da sociedade e da infância e da adolescência (aprendizagem e desenvolvimento).

Pelo caráter multifacetado de sua atuação, as autoras compreendem que esse profissional, não pode resolver sozinho os problemas de uma instituição. Portanto, seu papel só se efetiva ao passo que exista um conjunto democrático de sujeitos organizados para implementação de ações educacionais. O coordenador pedagógico atua diretamente como “[...] articulador de ações, como formador de educadores, e, portanto, como transformador das condições de ensino e aprendizagem. Entretanto, é preciso que ele trabalhe com o coletivo [...]” (PLACCO; SOUZA, 2012, p. 19).

Neste sentido busco com esta pesquisa explorar o tema da coordenação pedagógica como forma de melhorar minha prática cotidiana. Após o levantamento de dados e contextualização da minha pesquisa procuro me apropriar de novos conhecimentos, para que assim eu possa realizar meu trabalho diário inspirada em subsídios teóricos.

3 O COORDENADOR PEDAGÓGICO NA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

O objetivo deste capítulo é identificar, através das entrevistas realizadas, os desafios da prática da coordenação pedagógica no contexto da gestão escolar democrática. Para tanto, tal capítulo divide-se em dois subtítulos, sendo que, no primeiro trago a identificação do contexto estudado e no segundo a discussão dos dados a partir das entrevistas com as coordenadoras pedagógicas.

3.1 O CONTEXTO ESTUDADO

A presente pesquisa foi realizada com três coordenadoras¹ pedagógicas que atuam nas escolas localizadas no município de Nova Candelária, noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. O respectivo município é pequeno, sendo que, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) sua população é de aproximadamente 2.710 habitantes (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2018).

O município, conta com quatro escolas, destas três são municipais e uma estadual. Das três escolas municipais, uma está localizada na Zona Rural do município, esta atende crianças, na Educação Infantil e no Ensino Fundamental, nos turnos matutino e vespertino.

As outras duas escolas municipais estão localizadas na zona urbana do município, sendo uma destas de atendimento exclusivo na etapa da Educação Infantil, atendendo crianças de 0 a 3 anos nos turnos matutino e vespertino. E a outra, escola inaugurada em janeiro deste ano, atende as turmas de Educação Infantil de 4 e 5 anos e também o 1º do Ensino Fundamental, no turno vespertino.

A escola estadual está localizada na zona urbana do município, entretanto atende alunos oriundos do espaço urbano e rural do município. Sendo que no turno matutino, atende aos alunos dos Anos Finais do Ensino Fundamental, no turno vespertino, alunos do 2º ao 5º ano dos Anos Iniciais do Ensino Fundamental e no noturno os alunos das turmas do Ensino Médio.

¹ Como os sujeitos entrevistados em minha pesquisa são mulheres utilizo o termo coordenadora pedagógica no decorrer da análise de dados e como forma de garantir a privacidade destas, durante minha escrita utilizarei a sigla CP1, CP2 e CP3 para identificá-las.

Com esta breve contextualização da realidade da educação no município, considero pertinente destacar que são poucos os coordenadores pedagógicos em atuação nas escolas. Neste contexto, destaco que, das três coordenadoras pedagógicas entrevistadas, um atua na escola municipal e duas na escola estadual localizada no município.

Assim, a seguir, apresento a análise dos dados realizada a partir de leituras e com base nas respostas das entrevistas com as coordenadoras pedagógicas tendo como tema em destaque, o papel do coordenador pedagógico no contexto da gestão escolar democrática.

Conhecer um pouco mais das coordenadoras pedagógicas entrevistadas, bem como sua formação acadêmica e tempo de atuação nesta função, foi relevante no momento da entrevista, para identificar os seus papéis e as suas trajetórias profissionais.

No quadro a seguir destaco, com base na resposta das coordenadoras pedagógicas entrevistadas, as suas respectivas formações acadêmicas.

Quadro 1 – Formação das coordenadoras pedagógicas

Identificação dos sujeitos	
CP1	Possui formação em curso normal, licenciada em Pedagogia, orientação educacional, supervisão escolar e séries iniciais. Especialista em psicopedagogia clínica e institucional e possui outros cursos na área da educação especial.
CP2	Formada em Pedagogia e Especialista em Alfabetização e Letramento.
CP3	Possui formação em curso normal, Licenciada em Letras (Português e Literatura), Especialista em administração escolar, supervisão, coordenação e orientação escolar.

Fonte: Produzido pela autora.

A partir da análise da formação acadêmica, considero relevante destacar que as três coordenadoras pedagógicas entrevistadas, contemplam o que propõe a LDB (BRASIL, 1996) em seu artigo 64, como formação exigida para a atuação nos cargos de administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica.

Entretanto, sabe-se que a formação para o exercício da função de coordenadora pedagógica não resume a formação acadêmica e seus títulos, deve ser um processo crítico e reflexivo relacionado à prática pedagógica. Não somente com conhecimentos teóricos se constitui um coordenador pedagógico, mas sim com

a prática, com o desenvolvimento de habilidades e competências que vão ao encontro das necessidades da educação no contexto atual.

3.2 A IDENTIDADE PROFISSIONAL DO COORDENADOR PEDAGÓGICO

Destacando assim que os sujeitos, a qual eu entrevistei, se constituíram coordenadoras pedagógicas no decorrer de suas vidas profissionais, sendo que, algumas procuraram esta área por interesse em atuar na gestão escolar, outras por necessidade, pela demanda da instituição quando há falta de profissionais com formação acadêmica necessária para o desempenho desta função.

Quando questionadas sobre o tempo de atuação na função de coordenadora pedagógica as respostas foram as seguintes:

Agora tu fez uma pergunta difícil porque pelo menos [de] 15 a 18 anos (CP1). Eu atuo nesta função desde o ano de 2013, a coordenação pedagógica é com as séries finais do ensino fundamental, no ano de 2014 eu interrompi esta função, eu fui para o setor da biblioteca da escola e em 2015 eu retornei como coordenação das séries finais novamente estou aqui neste nível de ensino, nesta função até hoje (CP2). Na rede Estadual de ensino, já uns oito anos, mas no município, agora na rede Municipal faz dois anos, é o segundo ano que estou atuando [...] (CP 3).

Analisando as respostas acima é possível perceber que o tempo de atuação, a experiência construída e a identidade estabelecida variam durante a trajetória. Nesta perspectiva Placco e Souza (2012, p. 9- 20) destacam que,

[...] é importante apontar que as formas identitárias assumidas pelo profissional não são permanentes ou estanques, mas se transformam, em um movimento dialético constante, em um jogo de forças em que as características da pessoa, sua história, suas habilidades e competências profissionais, seus desejos e motivos entram em confronto permanente com o que se espera que ela seja e faça, pense e atue, sinta e proponha.

Assim, como já destacado, a experiência da coordenação pedagógica não é linear, vive em um jogo de forças, como declaram as autoras. A identidade profissional é fruto desse jogo em que as coordenadoras dialogam com as suas práticas.

Para conhecer um pouco mais sobre a identidade profissional das entrevistadas, bem como sobre os desafios que enfrentam atuando como coordenadoras pedagógicas, questionei-as sobre qual o papel, quais as atribuições

têm o coordenador pedagógico em seu contexto escolar. A partir deste questionamento, as coordenadoras me trouxeram as seguintes respostas:

Eu acho assim, que é uma necessidade muito da questão da escola, porque você acaba fazendo coisas que não seria o teu papel. Então eu aqui hoje de tarde, nos períodos que eu tô aqui, você é o secretário, você é aquele que faz xerox, você é aquele que atende o telefone, você é aquele que faz outras coisas que não são o teu papel mas, vamos dizer que, quando você quer as coisas funcionando e o professor precisa de um xerox em sala de aula para poder trabalhar a gente vai lá e faz (CP1).

[...] as vezes a gente deixa um pouquinho de lado, o pedagógico pra também desenvolver outras funções... burocráticas, em parceria com a direção, com a secretaria da escola, questões como análise de atestados, adequações, adaptações, também acaba indo um pouco para área da orientação pedagógica, enfim, também a gente auxilia no que precisa para o andamento da escola, pra ela funcionar bem. Eu acredito que isso também faz parte, mas as vezes a gente esquece um pouco ou não consegue fazer como a gente gostaria o pedagógico, que seria o principal, assim, o foco (CP2).

Nesta perspectiva percebe-se que o coordenador pedagógico, em seu contexto de atuação, ainda sente-se (talvez) “perdido” na realização das atividades que seriam de sua incumbência, sendo muitas vezes considerado o “faz tudo”, que ajuda aonde for necessário para que a escola funcione, e em alguns momentos acaba deixando a área pedagógica de lado para auxiliar o diretor em aspectos burocráticos como destaca a CP2.

Além de “fazerem tudo”, em outros momentos acabam desempenhando funções que seriam de outros profissionais da área da educação, ocasionando assim conflitos na constituição da sua identidade profissional. Isso pode ser percebido na declaração da CP3:

Eu acredito que eu tenho ciência das minhas atribuições, eu, as vezes me perco um pouquinho na orientação, eu, quando eu percebo, eu estou caminhando para a orientação (CP3).

Percebe-se, a partir da colocação da CP 3, que ela, em alguns momentos ainda acaba realizando atividades que seriam relacionadas a função de orientação escolar, acarretando assim, dúvidas e incertezas de qual o papel do coordenador pedagógico nas relações interpessoais presentes no contexto escolar, mesmo quando declara ter ciência de suas incumbências.

Placco e Souza (2012, p. 9- 20) destacam que

[...] excesso de atribuições conferidas ao CP, sobretudo pelos diretores e professores, interfere sobremaneira na construção de uma identidade profissional de coordenador pedagógico: primeiro, porque ele reconhece que essas atribuições são importantes e tende a toma-las para si; segundo, porque as integra a suas dimensões históricas, suas e da profissão. Neste sentido, as funções do CP, visto historicamente como supervisor do trabalho docente, e do orientador educacional, que atenderia às necessidades cognitivas, afetivas e sociais dos alunos, fundem-se em um conjunto de expectativas de alunos, pais, professores e mesmo da direção.

A discussão sobre a identidade do coordenador pedagógica é longa e já explorada por diversos autores. Como já ressaltado, é importante que o coordenador pedagógico “[...] tenha clareza de suas atribuições para que possa de fato realizá-las e deixar de ser o faz tudo, descaracterizando a real dimensão de seu fazer profissional” (OLIVEIRA; GUIMARÃES, 2013, p. 102). Portanto, ressaltamos a importância de outros estudos que aprofundem a dimensão identitária do fazer pedagógico do coordenador nas escolas. A próxima seção, ao passo que aborda o papel do coordenador pedagógico, vem a dialogar profundamente com o tema da identidade do coordenador.

3.3 OS DESAFIOS DA PRÁTICA

Nesta seção trazemos para análise algumas das respostas das entrevistadas referentes aos desafios da prática e o papel do coordenador pedagógico.

Destaco a fala da CP 3 ao declarar que:

Eu acho que o coordenador pedagógico é aquele que faz todas as ligações dentro da escola é ele que movimento a escola, como diretor faz toda parte administrativa, toda parte mais burocrática o coordenador pedagógico é aquele que faz todas as ligações, entre professor-diretor, professor-aluno, professor-pais né, muitas vezes ele resolve problemas entre pais e filhos né... então o coordenador pedagógico hoje ele tem uma função eu diria mais de mediador de conflito, mediador de problemas, do que muitas vezes mediador até da área pedagógica na escola né (CP3).

Percebe-se que esta coordenadora pedagógica acredita que é seu papel realizar todas as ligações dentro da escola, isto é, estar no centro das relações interpessoais entre professores, alunos e pais. Oliveira e Guimarães (2013, p. 96) a partir da obra de Libâneo (1996) declaram que “[...] o coordenador pedagógico é aquele que responde pela viabilização, integração e articulação do trabalho pedagógico, estando diretamente relacionado com os professores, alunos e pais”.

As coordenadoras pedagógicas CP 1 e CP 2 relataram em suas entrevistas que,

[...] eu acho que o olhar primeiro e principal tem que ser pro professor e da criança em sala de aula, se ela tá conseguindo aprender ou não e porque ela não está conseguindo e o que é possível dentro das condições da escola de fazer pra ajudar a criança a desenvolver, pra ela aprender, pra ela não ficar estacionada ou que caminhos são possíveis de se fazer, ver que condições a escola tem de fazer ou de apoiar essas famílias ou de chamar, vamos dizer, as famílias a participar desse processo de ensino (CP1).

[...] as minhas atribuições nesta escola, como coordenadora, estão diretamente ligadas aos professores, ao trabalho com os professores, que eu procuro ser em conjunto, em sugestões de práticas pedagógicas, planejamento, estratégias, enfim para auxiliar eles no que eles precisam nas necessidades deles, no dia a dia de sala de aula deles e também ouvir eles e buscar soluções, mas enfim é um trabalho diretamente com os professores né... Que envolve relacionamento né... Enfim trabalho em conjunto com eles (CP2).

Nesta direção, cabe analisar e acrescentar o que abordam Barros e Eugenio (2014, p. 4) quando destacam que, “[...] o coordenador pedagógico deve ser um articulador dentro da escola, ele precisa mostrar aos professores que eles não estão sozinhos, e que juntos formam uma equipe que busca alternativas que visam a aprendizagem dos alunos”.

Sabemos que muitos são os desafios enfrentados pelas coordenadoras pedagógicas em suas práticas, desafios estes, que muitas vezes evidenciam e colocam a prova a importância deste profissional no contexto escolar. Para compreender um pouco mais dos desafios que estas profissionais enfrentam em seu dia a dia, questionei-as sobre quais as maiores dificuldades que enfrentam no desempenho das suas funções como coordenadoras pedagógicas e obtive as seguintes respostas:

Hoje eu acho que é essa questão de que o professor não tem horário, como o nosso professor aqui na escola não tem horário de planejamento e vamos dizer, eu acho que uma das dificuldades também as vezes é a falta de parceria, de participação da família nas atividades que são desenvolvidas na escola (CP1).

[...] eu acredito que o trabalho andaria ainda mais se a gente conseguisse sentar com eles e planejar coletivamente toda semana, mas, eu acredito que em virtude da carga [horária] do professor acredito que todos eles que quase nenhum professor tem uma só escola é uma realidade um pouquinho distante ainda às vezes (CP2).

Considerando as respostas destas entrevistadas considero importante destacar, que os desafios apontados pelas CP1 e CP2 se baseiam na falta de um momento em que possam sentar com todos os professores, um horário destinado ao planejamento coletivo e também a falta de parceria da família em atividades realizadas pela escola. Implica portanto, certa organização institucional para que assim como o professor, o coordenador pedagógico possa dispor tempo para a organização da sua prática.

A CP 3 destaca como um dos desafios da sua prática e também sua função, incentivar o trabalho dos docentes da escola, trazendo a eles feedbacks dos seus trabalhos.

[...] a gente precisa está reconhecendo esse trabalho, incentivando esse trabalho e é isso que eu tento fazer dia após dia, e eu costumo fazer muito com elas assim essa avaliação de como que o aluno era e como ele está sendo hoje e eu faço esses feedbacks com elas né, eu trago isso de volta, para elas e elas se surpreendem com o que elas estão ensinando... (CP3).

Além de ter ciência de suas atribuições, o coordenador pedagógico também precisa trabalhar buscando melhorar as vivências na escola, valorizando o trabalho dos sujeitos que ali atuam, bem como, tem consciência de que ele sozinho não conseguirá mudar a dinâmica pedagógica da escola. Para que essa mudança de fato aconteça é relevante à participação de todos os atores sociais envolvidos neste espaço:

[...] a gente sabe que para um bom funcionamento, andamento, sucesso da escola, aprendizagem dos alunos, a gente precisa de um trabalho coletivo e que nem sempre a gente pode só desempenhar a sua função para a escola andar bem, a gente precisa também se desacomodar... (CP2).

Oliveira e Guimarães (2013, p. 101) corroboram com a afirmação da coordenadora pedagógica citada anteriormente, quando destacam que,

O planejamento dos professores e o plano de trabalho do coordenador são flexíveis e tem o objetivo de orientar suas ações de forma a atingir as metas da instituição de ensino. À medida que surgem questões, dificuldades ou problemas no decorrer do seu trabalho, ele deve atendê-las.

Neste sentido, é necessário que o coordenador pedagógico se “desacomode” no desempenho de suas funções, buscando sempre que necessário um trabalho coletivo e participativo, que auxilie no processo de consolidação de uma Gestão

Escolar Democrática, onde todos tenham “vez e voz”, trabalhando com o propósito de atingir as metas almejadas pela escola. Nesta perspectiva, abordo na próxima seção aspectos relacionados à função da coordenação pedagógica no contexto da gestão escolar democrática.

3.4 A COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA E A RELAÇÃO COM A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

Acredita-se que o coordenador pedagógico é peça chave no processo de operacionalização da gestão escolar democrática. Em suas ações de articulador, formador e transformador busca a participação de todos neste processo democrático.

Com base nesta ideia, questionei as coordenadoras pedagógicas sobre qual a relevância deste profissional no contexto da gestão escolar democrática. A partir deste questionamento obtive a seguinte resposta da CP3:

[...] eu acho que a Gestão Democrática precisa do coordenador pedagógico ele é muito importante, até porque ele faz as relações funcionarem (CP3).

Diante desta colocação é possível perceber que ela acredita que o coordenador pedagógico é aquele que desempenha as funções de articular, formar e transformar em uma perspectiva de gestão participativa, pois, destaca a importância deste para as relações funcionarem.

Entretanto, percebi, no decorrer de sua fala que a CP2 e CP3 apresentaram compreensões divergentes sobre a gestão democrática, principalmente ao destacar a figura do diretor de escola como responsável e centralidade do processo de gestão escolar democrática:

Eu acredito que sim e acredito também que na escola isso acontece principalmente pela direção da escola a gente está sempre envolvida nas reuniões, sabe, está a par do que acontece na escola, o trabalho também é reconhecido e percebe-se a importância, eu acredito que pelos professores alunos e funcionários também (CP2).

Com certeza... porque o coordenador pedagógico ele é o braço direito do diretor e o diretor não trabalha sozinho né (CP3).

No processo de Gestão Democrática, como afirmam Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 449-450), “[...] a participação e envolvimento de todos os integrantes da

escola no funcionamento e tomada de decisões é o principal meio para assegurar a gestão democrática”, desta forma a centralidade na figura do diretor acaba descaracterizando o processo de democratização.

Já a CP 1 destacou em sua fala que:

[...] Tem que ser um trabalho participativo, eu acho que nesse sentido também não quer dizer que cada um pode fazer o que quer, então quem vai definir isso antes então eu diria que seria o diretor ou a direção do que o próprio coordenador pedagógico por que na verdade ele é um dos participantes dessa gestão democrática, mas não é aquele que dá as cartas. Ele é coparticipante! (CP1).

Com base na colocação da CP1 é possível perceber que a mesma possui uma relevante concepção sobre a gestão democrática e também da importância do coordenador pedagógico neste processo. A partir de sua fala conclui-se que a realização de um trabalho participativo é de suma importância, o coordenador pedagógico, assim como os demais atores sociais da escola tem o papel de favorecer a construção de um contexto escolar democrático e participativo. Neste contexto a figura do coordenador pedagógico tem relevância fundamental, pois, sozinho ele não consegue realizar seu trabalho, precisa do outro para desempenhar suas funções de acompanhar e planejar o processo didático e pedagógico da escola.

Campos e Aragão (2012, p. 37-55) destacam que,

O coordenador tem como núcleo de seu trabalho a discussão, a implementação e a avaliação do que é considerado pedagógico. Precisa o outro para que seu trabalho ganhe visibilidade e sustentação. Não há trabalho de coordenação que seja realizado na individualidade. É no coletivo que o coordenador encontra espaço para a realização de suas funções. Fazer junto pode ser um dos segredos da qualificação da atuação do coordenador.

As autoras corroboram com a ideia de gestão democrática destacando a importância de um trabalho pautado na participação, para que assim, o coordenador pedagógico possa encontrar o seu espaço e também espaço para a realização de suas atribuições.

Ainda, neste contexto, o coordenador pedagógico precisa ser articulador, trabalhar de maneira participativa com os demais sujeitos da escola. No contexto de participação cada um dos sujeitos envolvidos, deve comprometer-se com o processo e com os resultados obtidos. Nesta perspectiva de participação e gestão democrática

não há somente um responsável, mas sim uma equipe que trabalha de maneira articulada, buscando a formação e a transformação da comunidade escolar.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para concluir esta pesquisa monográfica, iniciamos retomando o problema de pesquisa que direcionou este trabalho e também algumas das respostas construídas. O problema de pesquisa foi: Qual a função e importância do Coordenador Pedagógico no contexto escolar democrático, na cidade de Nova Candelária/RS? A partir deste questionamento, concluímos que o coordenador pedagógico tem relevância fundamental no desempenho e no andamento das instituições escolares.

Neste contexto, cabe destacar que a função do coordenador pedagógico é ser articulador, formador e transformador, sendo ele um dos atores responsáveis pela consolidação da gestão democrática da escola, trabalhando de forma participativa e colaborativa com todos os sujeitos pertencentes à comunidade escolar. Entretanto, percebemos que, mesmo indicando essas possibilidades, as coordenadoras pedagógicas indicam que existe certa dificuldade no desempenho desse papel, principalmente pelo caráter de “faz tudo” atribuído ao coordenador pedagógico. Portanto, há que se avançar, não só na delimitação, mas na promoção de condições de trabalhos adequados ao importante papel de coordenador.

O objetivo geral do estudo foi compreender qual o papel, importância e atribuições do coordenador pedagógico no contexto da Gestão Escolar Democrática e os objetivos específicos foram refletir sobre o conceito de gestão escolar democrática e o papel do coordenador pedagógico e identificar, através das entrevistas realizadas, os desafios da prática da coordenação pedagógica no contexto da gestão escolar democrática.

Os objetivos específicos direcionaram a elaboração dos capítulos desta pesquisa, destacando a fundamentação teórica e a análise dos dados. No capítulo dois (fundamentação teórica) trouxemos autores que destacam o conceito da gestão escolar democrática e o papel do coordenador pedagógico neste contexto e no capítulo da análise dos dados destacamos o contexto da realização da pesquisa, a identidade profissional das coordenadoras pedagógicas entrevistadas, os desafios da prática como coordenador pedagógico e também a relevância deste no contexto da gestão democrática.

Percebemos assim, que a gestão democrática destaca a realização de um trabalho participativo nas instituições escolares, além de participação, tem como base a descentralização do poder dos órgãos públicos e a busca da sua autonomia. O

coordenador pedagógico tem importância fundamental neste processo, sendo considerado um agente articulador, formador e transformador na busca da realização de um trabalho coletivo, que busca a formação de cidadãos críticos e também onde haja a reflexão constante sobre o trabalho docente. Sabemos que o papel do coordenador só se efetiva se existir um conjunto democrático de sujeitos organizados para a implementação de ações educacionais.

No capítulo três trouxemos para análise, estudo e reflexão trechos das entrevistas realizadas com três coordenadoras pedagógicas que atuam nas escolas do município de Nova Candelária. Percebemos que são necessários avanços na delimitação das incumbências da coordenação pedagógica, logo, também nas condições de trabalho. As coordenadoras apresentam diferentes desafios, entre eles o seu tempo institucional de trabalho e a sua organização, bem como a possibilidade de contar com o coletivo para efetivar o trabalho de coordenação pedagógica. Ainda assim, ressaltamos o papel importante de articulador que desenvolve o coordenador pedagógico, permitindo a este profissional, a articulação para a efetivação de uma gestão mais democrática.

Realizar esta pesquisa foi um grande desafio, pois, como estou atuando na função de coordenadora pedagógica tive que manter atenção às respostas das outras coordenadoras pedagógicas, permitindo que eu transformasse minhas concepções sobre a minha prática. Busquei, junto às entrevistas, construir aprendizagens pessoais significativas junto ao estudo teórico realizado no capítulo dois.

Acredito que, como coordenadora pedagógica estou em constante transformação, que minhas concepções e conhecimentos estão sendo aperfeiçoados constantemente e que assim vou constituindo a minha identidade profissional, de acordo com as necessidades da comunidade escolar em que atuo.

Finalizo afirmando que, a realização desta pesquisa foi de grande valia na constituição da minha identidade profissional, aprendi muito lendo e estudando, aprendizagens estas que utilizarei no desempenho das minhas funções enquanto coordenadora pedagógica.

O campo da coordenação pedagógica está ainda em exploração, sendo, portanto, necessárias novas pesquisas que lancem luzes sobre a identidade do coordenador pedagógico, as suas funções, e os desafios para que seja mais atuante dentro das escolas, não apenas em relação ao pedagógico, mas caminhando para a gestão escolar democrática.

REFERÊNCIAS

BARROS, Séfora. EUGENIO, Benedito G. O Coordenador Pedagógico na Escola: Formação, Trabalho, Dilemas. **Educação, Gestão e Sociedade**, Jandira, ano 4, n. 16, p. 1-15, nov. 2014.

BARROSO, João. O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escolar em Portugal. In: FERREIRA, Naura C. (Org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 2001. p. 11-32.

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**, Florianópolis, v. 2, n. 1, p. 68-80, jan./jul. 2005.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Brasília, 1998. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 12 jul. 2018.

_____. Lei n.º 9.394/96 de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, Poder Legislativo, Brasília, DF, 23 dez. 1996. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm>. Acesso em: 13 mar. 2018.

CAMPOS, Patrícia Regina Infanger; ARAGÃO, Ana Maria Falcão. O coordenador Pedagógico e a formação docente: possíveis caminhos. In: PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza; ALMEIDA, Laurinda Ramalho de (Orgs.). **O coordenador pedagógico: provocações e possibilidades de atuação**. 2. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2012. p. 37-55.

CARVALHO, Sandra Helena de Moura. **Gestão Democrática: Utopia ou Realidade?** 2010. 59 p. Monografia (Especialização em Administração e Supervisão Escolar)- Faculdade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Nova Candelária**. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/nova-candelaria/panorama>>. Acesso em: 29 set. 2018.

KLIPPEL, Sandra Regina. WITTMANN, Lauro Carlos. **A prática da gestão democrática no ambiente escolar**. Curitiba: Ibpex, 2010.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: Teoria e Prática**. Goiás: Alternativa, 1996.

LIBÂNEO, José Carlos. OLIVEIRA, João Ferreira de. TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação Escolar: Políticas, Estrutura e Organização**. São Paulo: Cortez, 2012.

LÜCK, Heloisa. **Concepções e Processos Democráticos de Gestão Educacional**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

_____. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. O Desafio da Pesquisa Social. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: Teoria, método e criatividade**. 26. ed. Petrópolis: Vozes, 2007. p. 9-29.

NOVA CANDELÁRIA. Lei nº 704/11, de 13 de dezembro de 2011. Estabelece o Plano de Carreira do Magistério Público do município. **Câmara Municipal de Vereadores**, Poder Legislativo, Nova Candelária, RS, 13 dez. 2011. Disponível em: <https://www.novacandelaria.rs.gov.br/Arquivos/590/Leis/40448/PLANO%20DE%20CARREIRA%20DO%20MAGISTERIO%20PUBLICO%20COMPILADO_2258.pdf>. Acesso em: 24 set. 2018.

OLIVEIRA, Juscilene da Silva. GUIMARÃES, Márcia Campos Moraes. O Papel do Coordenador Pedagógico no Cotidiano Escolar. **Revista Científica do Centro de Ensino Superior Almeida Rodrigues**, Rio Verde, ano 1, v. 1, p. 95-103, 2013.

PARO, Vitor Hugo. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2008.

PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza. O coordenador pedagógico no confronto com o cotidiano da escola. In: ALMEIDA, Laurinda Ramalho de. PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza. (Orgs.). **O coordenador pedagógico e o cotidiano da escola**. São Paulo: Loyola, 2003. p. 47-60.

PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza; SOUZA, Vera Lucia Trevisan de. O trabalho do coordenador pedagógico na visão de diretores e professores: contribuições à compreensão de sua identidade profissional. In: PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza; ALMEIDA, Laurinda Ramalho de (Orgs.). **O coordenador pedagógico: provocações e possibilidades de atuação**. 2. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2012. p. 9-20.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE PERGUNTAS PARA ENTREVISTA

- Nome, idade, e, nome fictício (se quiser dizer) para proteger a sua identidade na escrita da monografia;
- Qual a sua formação acadêmica?
- Quanto tempo atua nesta função?
- Que atribuições tem o coordenador pedagógico em seu contexto escolar?
- Quais as maiores dificuldades encontradas no desempenho de sua função?
- Você percebe a relevância do Coordenador Pedagógico na gestão democrática escolar?

APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título da pesquisa: O papel do coordenador pedagógico no contexto da gestão escolar democrática no município de Nova Candelária/RS

Pesquisador responsável: Lucas da Silva Martinez.

Pesquisadora: Neide Carlise Weber

Instituição/Curso: Universidade Federal de Santa Maria / Curso de Especialização em Gestão Educacional EAD

Endereço postal completo: Av. Roraima, 1000. Cidade Universitária. Bairro Camobi. Santa Maria - RS. 97105-900. Prédio 16 (Centro de Educação), Sala 3180.

Telefone para contato: (55)996148501

Sujeitos: Coordenadores pedagógicos de Nova Candelária/RS

Local da pesquisa: Nova Candelária/RS

Prezado(a):

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa de forma totalmente voluntária. As questões abordadas na pesquisa serão sobre sua experiência de atuação na coordenação pedagógica da escola. Antes de concordar em participar desta, é muito importante que você compreenda as informações e instruções contidas neste documento. Os pesquisadores (orientador e acadêmica de especialização) deverão responder todas as suas dúvidas antes de você se decidir a participar. Você tem o direito de desistir de participar da pesquisa a qualquer momento, sem nenhuma penalidade e sem perder os benefícios aos quais tenha direito.

Objetivo do estudo: Compreender qual o papel, importância e atribuições do Coordenador Pedagógico no contexto da Gestão Escolar Democrática.

Objetivos específicos: Refletir sobre o conceito de gestão escolar democrática e o papel do coordenador pedagógico; Identificar, através das entrevistas realizadas, os desafios da prática da coordenação pedagógica no contexto da gestão escolar democrática.

Procedimentos: A metodologia utilizada será qualitativa, com pesquisa de campo e uso de entrevistas. Você será convidado a responder à um conjunto de questões que dizem respeito à sua experiência como coordenador(a) pedagógico(a)

Benefícios: Essa pesquisa permitirá compreender o papel do coordenador pedagógico na gestão escolar democrática.

Riscos: É possível que você possa perceber alguns dos seguintes desconfortos: tempo prolongado do diálogo de acordo com o aprofundamento dos aspectos abordados em entrevistas e/ou constrangimento ao ser entrevistado. No caso de qualquer uma das situações você poderá interromper a entrevista e cancelar sua participação sem qualquer ônus ou represália.

Sigilo: As informações fornecidas por você terão sua privacidade garantida pelos pesquisadores responsáveis. Os sujeitos da pesquisa não serão identificados em nenhum momento, mesmo quando os resultados desta pesquisa forem divulgados em qualquer forma.

Ciente e de acordo com o que foi anteriormente exposto, eu , RG nºestou de acordo em participar desta pesquisa, assinando este consentimento em duas vias, ficando com a posse de uma delas.

Três Passos,de de

.....
Assinatura do voluntário

.....
Pesquisador responsável (orientador)

.....
Acadêmica da Especialização