



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO LATO-SENSU EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**GESTÃO ESCOLAR: OS DESAFIOS DO
COORDENADOR PEDAGÓGICO EM UMA ESCOLA
MUNICIPAL DE ENGENHO VELHO (RS)**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Jaquelina Dal Pupo Tabaldi

Constantina, RS, Brasil

2011

**GESTÃO ESCOLAR: OS DESAFIOS DO COORDENADOR
PEDAGÓGICO EM UMA ESCOLA MUNICIPAL DE
ENGENHO VELHO (RS)**

por

Jaquelina Dal Pupo Tabaldi

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional, da Universidade
Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para
obtenção do título de
Especialista em Gestão Educacional

Orientador: Prof. Leonardo Germano Krüger

Constantina, RS, Brasil

2011

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Educação
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Monografia de Especialização

**GESTÃO ESCOLAR: OS DESAFIOS DO COORDENADOR
PEDAGÓGICO EM UMA ESCOLA MUNICIPAL DE ENGENHO VELHO
(RS)**

elaborada por
Jaquelina Dal Pupo Tabaldi

como requisito parcial para obtenção do título de
Especialista em Gestão Educacional

COMISSÃO EXAMINADORA:

Leonardo Germano Krüger, Ms. (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Ana Paula da Rosa Cristino, Ms. (UFSM)

Elaine Maria Dias de Oliveira, Ms. (UFSM)

Constantina, 17 de setembro de 2011.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao meu esposo Zenocir Tabaldi que sempre me deu apoio, incentivo não me deixando desistir, e me entendendo quando eu ficava nervosa e não lhe dava aquela atenção merecida.

Ao meu filho Giovan Tabaldi que às vezes deixei de dar aquela atenção necessária, mas apesar disso sempre soube entender sendo compreensivo, carinhoso, amoroso comigo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus pelo dom da vida e proteção no decorrer dessa jornada.

Ao meu esposo Zenocir e ao meu filho Giovan pelo carinho, compreensão, incentivo dados, encorajando-me a lutar pelos meus objetivos, proporcionando assim meu alento para o estudo e esperança para o futuro.

Aos Tutores e Professores, que não se limitaram apenas em transmitir seus conhecimentos, mas deram também o apoio e incentivo necessário, compartilhando suas experiências nas horas mais difíceis dessa caminhada.

Em especial, ao meu orientador Professor Leonardo Germano Krüger, pela dedicação durante todo o período de orientação desse trabalho.

Aos colegas em especial a colega Claudete, que juntas lutamos e compartilhamos nossas dúvidas e dificuldades, mas também nossas conquistas e vitórias nas horas de receber as notas dos trabalhos e provas, tudo isso para alcançarmos nossos objetivos.

A Coordenadora Pedagógica Vera, da Escola na qual realizei meu trabalho de pesquisa pela disponibilidade e dedicação dispensada nas informações, nos questionamentos e entrevista, permitindo assim que a pesquisa fosse realizada com sucesso.

A Fernanda pela organização e formatação do trabalho.

E a todos que de alguma ou outra forma contribuíram para a realização desse trabalho.

Muito Obrigada!

RESUMO

Monografia de Especialização
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional
Universidade Federal de Santa Maria

GESTÃO ESCOLAR: OS DESAFIOS DO COORDENADOR PEDAGÓGICO EM UMA ESCOLA MUNICIPAL DE ENGENHO VELHO (RS)

AUTORA: JAQUELINA DAL PUPO TABALDI
ORIENTADOR: LEONARDO GERMANO KRÜGER
Data e Local da Defesa: Constantina/RS, 17 de setembro de 2011.

Esta pesquisa objetivou analisar como é o trabalho do Coordenador Pedagógico em uma escola Municipal de Engenho Velho (RS). A mesma caracterizou-se como uma pesquisa de campo do tipo qualitativa, com entrevista semi-estruturada com a Coordenadora Pedagógica e análise do projeto político-pedagógico da Escola. A entrevista foi gravada, transcrita e analisada permitindo perceber a realidade do trabalho pedagógico e da Escola, bem como os problemas, as dificuldades, desafios. Assim, esse trabalho permitiu compreender melhor a realidade da Escola e espera-se também ter contribuído em benefício do trabalho pedagógico, colaborando para o bom andamento das atividades escolares, proporcionando um ambiente propício à aprendizagem e ao crescimento pessoal e profissional das pessoas envolvidas no processo ensino-aprendizagem. Constatou-se que o trabalho pedagógico não acontece de forma como deveria ser, devido a algumas dificuldades enfrentadas pela Coordenadora como: dificuldades de avaliação dos docentes, dificuldades de envolvimento da equipe docente com a equipe diretiva e projetos da escola, dificuldade de acompanhamento do trabalho pedagógico de sala de aula.

Palavras-chave: Gestão escolar. Coordenador Pedagógico. Regimento Escolar.

ABSTRACT

Monografia de Especialização
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional
Universidade Federal de Santa Maria

GESTÃO ESCOLAR: OS DESAFIOS DO COORDENADOR PEDAGÓGICO EM UMA ESCOLA MUNICIPAL DE ENGENHO VELHO (RS)

(SCHOOL MANAGEMENT: THE CHALLENGES OF THE PEDAGOGICAL
COORDENATOR IN A MUNICIPAL SCHOOL IN ENGENHO VELHO (RS))

AUTORA: JAQUELINA DAL PUPO TABALDI

ORIENTADOR: LEONARDO GERMANO KRÜGER

Data e Local da Defesa: Constantina/RS, 17 de setembro de 2011.

This research aimed at analyzing how it is the work of the pedagogical coordinator in a municipal school from Engenho Velho. This research characterized as itself as field research of the qualitative kind with a semi-structured interview pedagogical with the pedagogical coordinator and the analysis of the political pedagogical project of the school. The interview was recorded, transcribed and analyzed allowing one to realize the reality of the pedagogical and the school work as well as the problems, the difficulties, challenges in a certain way unknown from the part of the teachers. This way, this work allowed to better understand the reality of the school and one also hopes to have contributed in benefit to the pedagogical work, collaborating to the good progress of the educational activity, providing a proper environment to the learning and to the personal and professional growing of the people involved in the learning teaching process. One realized that the pedagogical work does not happen the proper way, due to some difficulties faced by the coordinator as: difficulties to evaluate the teachers, difficulties to involve the teachers team with the directive team in school projects as well as difficulties to follow the pedagogical work in class.

Key-words: School management. Pedagogical Coordination. School internal laws.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	08
1.1 Objetivo geral	09
1.2 Objetivos específicos	09
1.3 Justificativa	10
1.4 Encaminhamentos metodológicos.....	10
2. A DIFÍCIL TAREFA DE GERIR E COORDENAR EM MEIO AS TRANSFORMAÇÃO SOCIAIS	13
2.1 Construindo um novo paradigma de gestão.....	15
2.2 Construindo a gestão escolar.....	20
3. O PAPEL DO COORDENADOR PEDAGÓGICO	24
3.1 As funções do Coordenador Pedagógico.....	26
3.2 Os problemas, desafios e dificuldades enfrentadas pelo coordenador pedagógico.....	28
3.3 As ações voltadas à formação continuada e avaliação dos professores	32
3.4 As atividades elaboradas para os pais e comunidade	34
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	39
REFERÊNCIAS.....	41
APÊNDICES	44

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como foco principal refletir sobre o papel do coordenador escolar diante das transformações contemporâneas presente na escola, e devido às mudanças de paradigma da atual conjuntura escolar como também da comunidade em seu entorno. Portanto vem sendo necessário conhecer melhor a realidade em torno da comunidade de nosso contexto social, buscando assim investigar, questionar e refletir sobre as concepções educacionais presentes tanto no processo de coordenação da escola, como também no trabalho docente, e quais suas contribuições para a formação de uma consciência crítica emancipatória dos segmentos escolares. Desenvolvendo assim, uma melhor qualidade de vida aos alunos e os demais segmentos presente na escola.

Considerando o atual contexto educacional no qual estamos na era das tecnologias e na globalização, em que tudo é passageiro, a velocidade tecnológica faz com que os conhecimentos sejam passageiros, então é fundamental que façamos uma análise e uma reflexão, aprofundada sobre a importância do compromisso dos educadores, mediante a busca de uma melhor qualidade educacional, que venha amparada a uma formação inicial e continuada dos docentes.

Arroyo (2000) salienta que em nosso ofício de mestre é preciso delegar tarefas, trabalhar em conjunto, conhecer a realidade, integrar a comunidade escolar a sociedade civil. Pois a escola não é uma ilha isolada, do mundo. E sim uma instituição presente na sociedade civil e como tal precisa estar em dialogo permanente com todos os segmentos escolares. E quem precisa fazer essa ponte é a equipe diretiva da mesma, essa composta do diretor e coordenação pedagógica.

Luck (2000) nós leva a refletir que a gestão da escola não é um conjunto de ações apenas administrativas, mas prioritariamente pedagógica. Neste sentido, a coletivização das ações da escola precisa estar em sintonia com o planejamento coletivo das ações, tornando-as eficientes. Ou seja, o trabalho da escola precisa ser interdisciplinar, mas que essa discussão tenha a participação dos segmentos escolares para que com isso o trabalho seja mais eficaz superando o paradigma tradicional e conteudista presente no contexto escolar.

O que se pretende almejar durante essa pesquisa é uma possível construção de um patamar de gestão escolar que contemple uma proposta administrativa e

pedagógica produzida coletivamente. O desafio desta construção será desenvolver novas relações no interior da escola, na qual pais, alunos, professores e funcionários não sejam meros executores ou expectadores das ações educativas, mas sujeitos integrados ao coletivo escolar capazes de apropriar-se da concepção e do planejamento integral da escola. Pois como presenciamos atualmente na escola em muitas reuniões os pais, alunos e funcionários, quando chamados para reuniões ficam apenas, escutando ou simplesmente concordando com aquilo que fora previamente decidido.

Dado o exposto, a temática desta pesquisa é sobre o papel do coordenador pedagógico, sobre o qual se pergunta: Qual é o papel do coordenador pedagógico e qual suas funções junto à escola? Como vem sendo exercida essa função na escola?

A gestão escolar depende indistintamente do papel do coordenador pedagógico. Saber qual a função do mesmo no ambiente escolar de uma escola da Rede Municipal de Ensino de Engenho Velho (RS) pode evidenciar como é executado este importante trabalho dentro da escola e nos segmentos que a mesma influencia. Assim, a partir das questões abordadas anteriormente, construiu-se o seguinte objetivo:

1.1 Objetivo geral

Analisar o papel do Coordenador Pedagógico na gestão escolar em uma Escola da Rede de Ensino Municipal de Engenho Velho (RS) nos Anos Iniciais do Ensino Fundamental.

1.2 Objetivos específicos

- Verificar os problemas, desafios e dificuldades enfrentadas pelo coordenador pedagógico.
- Identificar às ações voltadas a formação continuada dos professores.
- Verificar as atividades de avaliação do corpo docente.
- Identificar as atividades elaboradas para os pais e comunidade.

1.3 Justificativa

A gestão escolar implica em compromisso sério e político, pois está sempre ligada a uma tomada de decisões, sobre o que se ensina, como se ensina a quem se destina esse ensino, quem é o responsável pelo ensinar, mais do que isso, quem é o que ensina e quem é o que aprende. Pois como nos coloca Freire ninguém ensina ninguém, ninguém aprende sozinho, os homens aprendem mediantizados pelo mundo (FREIRE, 1988).

É por isso que os projetos político-pedagógicos das escolas são de fundamental importância, principalmente os construídos com a participação e o envolvimento dos segmentos escolares, pois nele está contido o rumo o norte, o qual a gestão deve primar, ou seja, seguir, desta forma buscando um amplo projeto de sociedade que almejam e pela qual se luta.

Na verdade, nenhuma sociedade se organiza a partir da existência prévia de um sistema educativo, o que implicaria na tarefa de compreender um certo perfil ou tipo de ser humano que, na seqüência, poria a sociedade em marcha. Pelo contrário, o sistema educativo se faz e refaz no seio mesmo da experiência (FREIRE, 1988, p.47).

Diante disso, faz-se necessário entender o papel e o processo que envolve a coordenação pedagógica em uma escola da Rede Municipal de Engenho Velho (RS). Ao identificar e descrever as tarefas de gerir e coordenar, em meio às transformações sociais, busca-se ressaltar o trabalho conjunto da direção e coordenação pedagógica da escola com a comunidade escolar.

1.4 Encaminhamentos metodológicos

A pesquisa caracteriza-se na abordagem qualitativa, do tipo descritivo através de pesquisa bibliográfica e pesquisa documental. Foi realizada uma entrevista semi-estruturada com o coordenador pedagógico de uma Escola da Rede de Ensino Municipal de Engenho Velho (RS) que atua nos Anos Iniciais do Ensino Fundamental, além da análise de documento do Projeto Político-Pedagógico da escola e Regimento Escolar documento este outorgado pela Secretaria Municipal de Educação e autorizado pelo Conselho Municipal de Educação para as duas Escolas do Município.

O trabalho aqui desenvolvido foi por meio de uma abordagem qualitativa, utilizando-se de uma entrevista semi-estruturada para a análise e coleta de dados. A escolha desse enfoque de investigação visa privilegiar as práticas sociais em seu ambiente, exigindo-se do pesquisador um contato direto com o contexto no qual ocorre o fenômeno educacional que se pretende estudar (TRIVIÑOS, 1987).

A presente pesquisa foi desenvolvida através de uma entrevista semi-estruturada com a Coordenadora Pedagógica da Escola pesquisada, visando um melhor entendimento sobre o trabalho da mesma, na qual foi elaborado um roteiro com perguntas com a finalidade de atingir os objetivos pretendidos como: verificar os problemas, desafios e dificuldades enfrentados pela coordenadora, identificar as atividades de avaliação do corpo docente, identificar às ações voltadas a formação continuada dos professores e as atividades elaboradas para os pais e comunidade.

Como salienta Manzini (2003) que é possível um planejamento da coleta de informações por meio da elaboração de um roteiro com perguntas que atinjam os objetivos pretendidos. O roteiro serviria, então, além de coletar as informações básicas, como um meio para o pesquisador se organizar para o processo de interação com o informante.

Nesta pesquisa foi também feita uma análise documental do Projeto Político-Pedagógico no qual foi possível perceber que a Escola é administrada de forma coletiva, democrática, pois tem a participação de todos os segmentos que fazem parte da comunidade escolar.

A pesquisa documental é um procedimento metodológico decisivo em ciências humanas e sociais porque a maior parte das fontes escritas ou não são quase sempre a base do trabalho de investigação. Dependendo do objeto de estudo e dos objetivos da pesquisa, pode se caracterizar como principal caminho de concretização da investigação ou se constituir como instrumento metodológico complementar. Apresenta-se como um método de escolha e de verificação de dados; visa o acesso às fontes pertinentes ao título do trabalho, faz parte integrante da heurística de investigação. A análise documental constitui uma técnica importante na pesquisa qualitativa, seja complementando informações obtidas por outras técnicas, seja desvelando aspectos novos de um tema ou problema (LÜDKE; ANDRÉ, 1986).

Conclui-se que muitas são as dificuldades da escola, mas que a mesma através de sua equipe diretiva e os demais segmentos escolares procura de forma

participativa e dialógica buscar uma maior reflexão sobre as dificuldades para que as mesmas possam ser superadas.

2. A DIFÍCIL TAREFA DE GERIR E COORDENAR EM MEIO AS TRANSFORMAÇÕES SOCIAIS

Ao longo do tempo a sociedade apresentou traços marcantes de uma educação autoritária a qual visava somente uma administração burocrática, fazendo com que a educação desenvolvesse uma administração positivista baseada somente na burocracia e atividades repetitivas. Atualmente a sociedade apresenta uma clareza em relação ao compromisso com a democracia, razão pela qual a gestão da educação há de ser democrática objetivando o acesso à educação de todas as pessoas, pois este é um direito do cidadão, assim como, também não só o acesso, mas a permanência na escola que é fundamental (SUDBRACK, 2004).

Com base nas idéias de Sudbrack (2004) podemos destacar que a educação atual precisa repensar a sua gestão educacional que venha buscar uma melhor qualidade educacional, a qual priorize seus alunos, independentemente de sua situação econômica ou condições intelectuais, que os mesmos apresentem. Nesse sentido, o que se propõe é um método de gestão que promova uma administração educacional pela qual as mudanças e as inovações aconteçam com a integração e a participação da comunidade no processo educativo.

Na visão da autora supracitada o processo de gestão não deve ser espaço de condicionamento ou doutrinação, mas sim, um espaço que vise a interação dos agentes que ensinam, dos que aprendem e dos referenciais de uma sociedade a qual esteja envolvida no processo de gestão democrática, que consideramos base para a cidadania (SUDBRACK, 2004).

A fim de promover e efetivar uma real integração e participação da comunidade na educação, como também se deve assegurar à organização interna da administração da educação, de forma que as unidades escolares desenvolvam um trabalho conjunto com a gestão consolidando, seu processo, democrático e participativo, o qual envolva todos os segmentos no processo sócio-educativo (SUDBRACK, 2004).

Administrar uma escola é algo que supõe domínio técnico de procedimentos tanto quanto qualquer outro empreendimento social. É dar abertura para novas idéias, usar da franqueza, receber opiniões, refletir sobre diferentes

pontos. A troca de ideias deve ocorrer de um clima positivo alargando o envolvimento de todos nos processos de mudanças necessárias.

Como afirma Silva Júnior (1993, p.70) que: “Administração competente é como fruto da autonomia”. A autonomia é conquista coletiva defendida por todos e envolvida no grupo, firmando compromisso com a qualidade de ensino, adaptando o Projeto Político Pedagógico à realidade local, incorporando e buscando compreender os valores culturais, costumes e manifestações artísticas da comunidade, adquirindo assim sua identidade.

Com o desenrolar da gestão em nível da esfera municipal, considerada como micro, essa está mais próxima da comunidade, exigir-se-á dos administradores locais competência maior na educação e compromisso político, o que vem se tornando necessário há tempos. O que almejamos é um novo modelo administrativo baseado em um processo mais amplo a fim de projetar um novo modelo de gestão, compatível com a realidade atual em observância, a uma nova concepção de administração para o futuro onde a participação da sociedade constitua uma prerrogativa legal dentro de uma possível parceria educacional entre Estado e município. Essa gestão também deve buscar desenvolver um diálogo mais aberto com a comunidade envolvente para que a mesma seja parceira administrativa, promovendo assim uma gestão de qualidade e participativa (SUDBRACK, 2004).

Nessa visão mais ampliada consiste em uma diretriz educacional onde seu real objetivo, deverá estabelecer um direcionamento estratégico. Essa estratégia educacional define o posicionamento da educação em suas relações com os setores da sociedade e no seu ambiente de atividades, passando fundamentalmente para a manutenção e o crescimento dessas atividades. Essa diretriz também deverá ser uma tomada de decisão, tanto política como pedagógica. Para o desenvolvimento deste projeto, torna-se necessária a formulação de uma metodologia de gestão que dê sustentação às organizações educacionais e sociais, permitindo assim, desenvolver adequadamente uma educação de qualidade (SUDBRACK, 2004).

Fulan (2000) salienta que uma nova forma de educação precisa valer-se de dimensões quantitativas e qualitativas bem definidas e de conceitos claros para o alcance de uma educação de qualidade. Assim, a gestão escolar de qualidade baseia-se em uma educação que priorize a participação, a gestão democrática, a tomada de decisão política administrativa, o diálogo entre todos os segmentos

escolares para que ambos se inter-relacionem buscando visar uma melhor qualidade educacional.

2.1 Construindo um novo paradigma de gestão

Na construção de um novo paradigma de gestão há necessidade de superar a concepção hierarquizada de poder, das relações verticais que se estabelecem nas organizações. Esse fato é incompatível com a intersubjetividade, concebida como relação entre sujeitos iguais e autônomos. Precisaria estabelecer relações circulares, situando diferentes esferas de poder na horizontalidade das relações intersubjetivas, tendo como eixos, a cooperação e a construção coletiva (LÜCK, 2000).

Neste sentido, compreende-se a gestão escolar de forma participativa e coletiva, a qual venha ao encontro com as necessidades dos segmentos escolares, assim como pais alunos e professores. Para isso o processo de gestão precisa estar amparado em modelos em que o gestor esteja no mesmo patamar que a comunidade escolar como um todo (SUDBRACK, 2004).

Até recentemente, buscava-se transplantar, para dentro da escola, a teoria e os processos de gestão burocrática adotada pelas empresas. Este modelo apresenta uma estrutura funcionalista e seu eixo central é o poder, fundado nos princípios de eficiência e eficácia voltadas para a produtividade, produção em série e a economia de escola. Priorizaram-se as rotinas, não havendo lugar para os riscos e conflitos. Os meios se sobrepõem aos fins. O organograma é piramidal, em cujo topo está o poder e, na base, o dever. Os espaços físicos são compartimentados, burocratizando as relações e alimentando a cultura individualista do trefismo e da coisificação a partir das teorias fordistas e toyotismo implantadas por essas empresas para desenvolver uma produção em massa (SUDBRACK, 2004).

Contudo, a escola que busca uma educação de qualidade baseada no princípio participativo não pode de forma alguma pensar a gestão de forma meramente burocrática, pois como muito bem nos coloca Lück (2000) há uma grande diferença entre gestão escolar e administração escolar. A gestão é mais ampla e tem como base o pedagógico, busca fazer a ponte entre os professores alunos, pais e funcionários já a administração é algo meramente burocrático e

muitas vezes autoritária, com um fazer mais voltado para a funcionabilidade da instituição. Por isso muitas vezes o perfil do administrador escolar se apóia nos princípios da autoridade e da competência técnica na escola burocrática, não há projeto nem objetivos.

Na gestão da escola cidadã, por exemplo, a realidade requer a reconstrução do paradigma de gestão para além da cidadania positivista. Deve ter suas raízes na especificidade do ato pedagógico essencialmente dialético, dialógico e intersubjetivo. Requer a construção de novas práticas, de processos democráticos de gestão, novas concepções e nova forma de pensar e fazer as coisas (GADOTTI, 1986).

A seguir, listam-se algumas características que definem um perfil que poderá dar conta das exigências do diretor, educador e gestor, conforme Lück (2000):

- Ser pessoa aberta ao novo e *“inquieta”* na busca incessante de novos conhecimentos saindo de uma ótica fragmentada para uma ótica globalizadora;
- Implementar ações em direção à autonomia escolar, considerada como a capacidade das escolas construírem alternativas fundadas em suas reflexões e leitura da sua realidade, sistematizadas no projeto político-pedagógico coletivo;
- Descentralizar o poder, aderindo ao método de trabalho coletivo, que divide atribuições e responsabilidades, rompendo com a hierarquização;
- Construir conselhos de colegiadas com espaços assegurados para avaliar, apresentar e defender propostas;
- Articular a inclusão de todos os segmentos da comunidade escolar, criando espaços e abrindo possibilidades da participação de todos no projeto político-pedagógico da escola;
- Ter abertura para mudanças e avaliação constantes, sendo o processo de ação-reflexão enriquecedor da ação educativa, sempre apontando para novas alternativas;
- Priorizar o clima das relações existentes na escola, levando as pessoas ao desafio da construção coletiva, gerando prazer em freqüentar o ambiente de trabalho. O clima organizacional determina a vontade dos mesmos em participar ou alienar-se do processo educativo. Trata-se de estabelecer um

ambiente em que as pessoas gostem do que fazem e sintam prazer em estar ali;

- Colocar o aluno na centralidade do processo educativo, sendo sujeito do processo e artífice da sua história e comprometido com o desenvolvimento dos demais (priorizar o acesso e a permanência na escola);
- Favorecer a interdisciplinaridade como metodologia, situando o professor como educador, comprometido com o processo pedagógico e articulador de aprendizagens significativas e duradouras para o aluno. “*A arte suprema do mestre consiste em despertar o gozo da expressão criativa do conhecimento*” (Albert Einstein);
- Abrir os espaços escolares para implantação de experiências inovadoras para o espírito científico e criador e para a livre expressão da pluralidade;
- Ter transparência nas ações, eliminando a dissimulação com agilidade e fidelidade de informações, a coerência entre o discurso e a prática;
- Estimular a cultura do querer fazer no lugar do dever fazer, a suavidade nos modos e a firmeza na ação, com posturas básicas;
- Ter compromisso com a democracia, com a defesa dos direitos humanos, com a não discriminação e com a preservação do meio ambiente;
- Contribuir para o resgate do sentido público da prática social da educação;
- Demonstrar competência técnica e política no exercício da função;
- Priorizar o investimento na formação continuada dos docentes, para que incorporem novas visões, valores e crenças na perspectiva de mudança de sua prática docente;
- Saber conviver com os conflitos mediados dialeticamente, não anulando a diversidade, mas exercitando a negociação que afirma o caminhar na direção da finalidade com a contribuição da diversidade;
- Ter habilidade de desenvolver, mobilizar e facilitar processos de equipe.

Além desses requisitos, o gestor precisa apresentar habilidades e conhecimentos nas seguintes áreas: a) **administrativa**: visão de conjunto e estratégica. Conhecimento da política e da legislação educacional. Competência administrativa e pedagógica. Habilidades de planejamento. Habilidades de manejo e controle de orçamento. Habilidades de organização. Habilidades de acompanhamento e monitoramento. Habilidades de avaliação. Habilidades de usar

uma grande variedade de técnicas de solução de problemas. Habilidade de tomar decisões eficazmente. Habilidade de resolver problemas criativamente. b) **de relacionamento interpessoal/inteligência emocional:** Habilidade de se comunicar eficazmente. Habilidade de mobilizar a equipe escolar e comunidade local. Habilidade de facilitar processos de equipe. Habilidade de desenvolver equipes. Habilidade de negociar e resolver conflitos. Habilidade de avaliar e dar feedback ao trabalho dos outros (LÜCK, 2000).

Aquela escola que constrói no seu interior o seu projeto e explícita seu compromisso e sua realização pode se considerar uma escola autônoma. A autonomia só é verdadeira, quando conquistada. A participação não é mero processo de colaboração e de obediência às decisões da direção. É um processo de troca que gera compromisso (BECKER, 1993).

É fundamental que a finalidade e os objetivos estejam claramente definidos e sejam conhecidos de todos os atores institucionais e participantes externos, porque definem o projeto de qualidade da organização. Se a escola pretende construir cidadania, não pode restringir-se ao “*ensinar conhecimentos acumulados*”, pois estes são meios e não fins. Definir objetivos implica identificar necessidades e problemas, além de priorizar as ações para a superação dos problemas, sempre no rumo desejado (BECKER, 1993).

O relatório da UNESCO (Organização das Nações Unidas para a Educação a Ciência e a Cultura), da Educação para o Século XXI, citados por Jacques Delors (1988) e também citados nas Orientações Curriculares Nacionais do Ensino Médio apresenta quatro pilares pautados em procedimentos e vivências que alargam horizontes e apontam na direção emancipatória da qualidade de vida. São eles:

Aprender a aprender – A formação escolar é entendida no sentido multidimensional de aquisição e na vivência processual de aprendizagem, onde se conjuga as dimensões formal, acadêmica, religiosa, política e comportamental. Neste sentido, a mobilidade do pensamento, a criatividade e o movimento das relações sociais representam a síntese dessa articulação que permeará toda a organização do trabalho pedagógico;

Aprender a conviver - A integração da ação educativa se modelará no processo, privilegiando as trocas efetivas, onde haverá o respeito e a aceitação das diferenças. Estará presente o esforço coletivo de reflexão crítica, superando os impasses e no diálogo as decisões serão tomadas de forma descentralizadas, sendo

partilhadas e compartilhadas. A perspectiva emancipatória se corporifica na reciprocidade, no compromisso consigo próprio e com o outro, na sintonia para conhecer e preservar a natureza e o meio ambiente, no clima favorável à expressão de sentimentos e o exercício da autonomia e da ética;

Aprender a fazer – Os conteúdos se integram, são flexíveis para serem vividos e não apenas reproduzidos. A preparação para o mundo da vida se inicia na escola pelo trabalho cooperativo, na comunicação, na aquisição do conhecimento, na figura do professor, pela autonomia do aluno para agir;

Aprender a ser – Entendemos que a provisoriedade é a marca do processo de construção da subjetividade. O movimento de reconstrução dos traços constitutivos da pessoa é permanente. Na prática pedagógica, se tornará mais visível na vivência de projetos que expressem a ética e a cidadania no exercício de cooperação, solidariedade, defesa dos deveres e no despertar para as necessidades coletivas.

Outra grande referência para a educação do século XXI, na perspectiva de uma gestão voltada para a verdadeira educação, são os sete saberes necessários à educação do futuro, de Edgar Morin. Em seu livro, ele enfatiza como primeiro saber as cegueiras do conhecimento: o erro e a ilusão, chamando a atenção para a urgência de “fazer conhecer o que é conhecer”, alertando que não há conhecimento que não seja ameaçado pelo erro e pela ilusão. O dever da educação é preparar cada um para o combate vital, para a lucidez (MORIN, 2001).

Apresenta como segundo saber os princípios do conhecimento pertinente, referindo-se à necessidade de promover o conhecimento capaz de apreender os objetos em seu contexto, sua complexidade, seu conjunto, usando métodos que permitam estabelecer relações e influências múltiplas entre as partes e o todo (MORIN, 2001).

Prosseguindo, o autor apresenta o terceiro saber: ensinar a condição humana, onde cada um tome consciência de sua condição de unidade complexa e de sua identidade comum a todos os seres humanos, reconhecendo a diversidade cultural de cada pessoa (MORIN, 2001).

Como quarto saber apresenta ensinar a identidade terrena ou o destino planetário do gênero humano. A educação deverá desenvolver: a consciência antropológica, a consciência ecológica, a consciência cívica e a consciência espiritual da condição humana (MORIN, 2001).

O quinto saber fundamental seria “ênfatizar as incertezas”. É preciso aprender a navegar em um oceano de incertezas em meio a arquipélagos de certezas. “Ensinar a compreensão é o sexto saber,” alertando para a urgência da compreensão mútua (MORIN, 2001).

O sétimo saber refere-se à ética do gênero humano que não deve ser ensinada como lições de moral, mas na consciência de que o ser humano é ao mesmo tempo indivíduo, parte da sociedade e parte da espécie. (MORIN, 2001).

Então muito mais que ensinar ler escrever, é fundamental trabalhar também com as emoções dos alunos, aprender a humanização, o ser além do ter, uma escola que vai além dos conhecimentos e sim uma escola que visa a cidadania e a capacidade de tornar se um cidadão crítico e participativo do meio onde está inserido.

2.2 Conceituando a gestão escolar

Em conseqüência das transformações ocorridas no mundo do trabalho e das relações sociais provocadas pela era globalizada, a administração da educação sente a necessidade de adotar novos planejamentos para melhor organizar seu trabalho (SUDBRACK, 2004).

Através da gestão escolar é possível mobilizar meios e procedimentos, com o objetivo de melhor organizar o trabalho de gerir e administrar em conjunto com todos os segmentos envolvidos no processo, para que através da integração possam realizar um trabalho em prol da melhoria da qualidade da educação (SUDBRACK, 2004).

A gestão escolar, numa perspectiva democrática, tem características e exigências próprias. Para efetivá-las, devemos observar procedimentos que promovam o envolvimento, o comprometimento e a participação dos segmentos escolares na gestão democrática do ensino. O modelo democrático de gestão abrange o exercício do poder, incluindo os processos de planejamento, a tomada de decisões e a avaliação dos resultados alcançados. Assim, é necessária a participação da comunidade escolar local no governo da escola, descentralizando os processos de decisão e dividindo responsabilidades (LÜCK, 2000, p.23).

A partir do trecho citado, pode-se afirmar que gestão é o trabalho de gerir, coordenar, administrar. Por meio da gestão podemos tomar decisões, organizar

trabalhos, desempenhar a função trazendo benefícios a todos os integrantes do processo educacional.

Através da gestão escolar é possível assegurar uma educação que contribua na formação de cidadãos que vivam, trabalhem em conjunto, respeitando as diferenças e comprometidos com a construção de uma sociedade mais humana e justa para todos.

A gestão da educação pode cumprir sua função social e seu papel político-institucional, fazendo valer as decisões coletivas e o que consta no projeto político pedagógico da escola (SUDBRACK, 2004).

Acreditamos que todos os professores almejem trabalhar em escolas bem dirigidas e organizadas, mas para que isso se concretize seria preciso de uma gestão democrática constituída de um planejamento, uma organização coletiva do PPP que venha a contemplar a realidade da instituição escolar, trazendo melhorias para a educação (SUDBRACK, 2004).

Segundo Santos (2008), autonomia da escola deve ser um processo que procura democratizar a prática pedagógica, permitindo a participação de toda a comunidade escolar, nos âmbitos pedagógico, administrativo e financeiro, de caráter consultivo, deliberativo e normativo, para dessa forma dinamizar os diversos segmentos que compõem a comunidade escolar, contribuindo com a transformação histórica da escola e da sociedade.

A construção da autonomia na escola é um tema que se deve destacar devido à importância das ações coletivas para a educação de qualidade, que vise garantir o sucesso escolar dos alunos. O trabalho em equipe, o compartilhamento das ações e decisões na escola articulam-se à implementação de mecanismos de participação colegiada na escola, favorecendo o processo de construção da autonomia e de democratização de sua gestão. “Ter autonomia implica conhecer diferentes pontos de vista e argumentar o respeito de idéias e decisões. O diálogo entre docentes, equipe gestora e comunidade favorece a melhor qualidade da educação na escola e o sucesso do aluno” (LÜCK, 2000, p.37).

Para obtermos uma gestão escolar de qualidade e com sucesso, será preciso fazer com que ela aconteça e se desenvolva em todos os âmbitos da escola, inclusive e fundamentalmente na sala de aula, onde objetivamos não só o desenvolvimento do planejado, mas a busca constante de novos subsídios para o

estabelecimento de novas políticas educacionais e tomadas de decisões (SUDBRACK, 2004).

A gestão da educação é uma forma pela qual podemos garantir um processo de formação humana de qualidade, sendo que se essa garantia for expressa no PPP, e seguida, poderá possibilitar ao educador e ao educando crescerem juntos através dos conteúdos, sendo que os mesmos podem transmitir lições de vida, contribuindo assim, para uma formação humana e consciente de ambos (SUDBRACK, 2004).

Educar pode ser considerado um ato de amor, quando o sujeito que educa ou é educado possa sentir-se membro integrante da mesma ação. Ninguém consegue encontrar significado naquilo que faz, a não ser pelo próprio significado de sua existência. Existir e ser são atos de um mesmo sujeito pensante que só consegue valorar sua ação através do envolvimento, do sentimento (THUMS, 2003, p.15).

A gestão e a organização escolar dependem de que a instituição ofereça condições, meios, recursos necessários para o bom funcionamento da escola, e o bom andamento do trabalho em sala de aula, e assim poder garantir a aprendizagem de todos os alunos (SUDBRACK, 2004).

Conforme Lück (2008, p. 21): Gestão escolar é um processo de mobilização da competência e da energia de pessoas coletivamente organizada para que, por participação ativa e competente, promovam a realização, o mais plenamente possível dos objetivos de sua unidade de trabalho, no caso, objetivos educacionais.

Podemos destacar a importância do papel articulador da gestão escolar, suas metas e os delineamentos político-educacionais e sua concretização em relação às atividades escolares. Portanto é possível pensarmos que o novo modelo de gestão escolar democrática torna as instituições autônomas com capacidade de tomar decisões, elaborar projetos institucionais vinculados as necessidades e aos interesses de sua comunidade. E também administrar de forma adequada os recursos materiais e escolher as estratégias que lhe permitem chegar aos resultados desejados, e que na seqüência possam ser avaliados (SUDBRACK, 2004).

Então como gestores não podemos fechar os olhos para, o eixo fundamental da gestão que é o pedagógico, pois o que seria da escola se não cumprisse com sua função que é a construção de saber e a apropriação dos saberes construídos pelo homem ao longo da historia (SUDBRACK, 2004).

Essas questões tanto administrativas quanto pedagógicas precisam ser levadas para discussão na escola com todos os agentes da mesma para que assim se construa um projeto político pedagógico em consonância com um processo de gestão coletivo com a participação e o comprometimento de todos os envolvidos (SUDBRACK, 2004).

O gestor também precisa ter postura e saber onde o PPP da escola quer e pode chegar tanto como possibilidade de avanço pedagógico como de gestão para que com isso a instituição escolar tenha um norte a seguir, e não apenas uma cumpridora de ordem burocrática impostas de cima para baixo (SUDBRACK, 2004).

O desenvolvimento de um trabalho coletivo requer atuação da comunidade escolar e local na construção e na implementação de um projeto pedagógico no qual as responsabilidades sejam compartilhadas, a confiança seja mútua, a sensibilidade para ações inovadoras e criativas seja princípios observados e a educação de qualidade seja a principal finalidade.

3. O PAPEL DO COORDENADOR PEDAGÓGICO

Vivemos em uma sociedade contemporânea na qual as mudanças estão a cada dia mais velozes, principalmente na ordem econômica, política, social, tecnológica e principalmente ideológica como também metodologicamente, portanto as exigências nas instituições escolares se tornam cada vez maiores e melhores em nível de qualificação profissional, principalmente dos docentes, gestores e coordenadores pedagógicos. Essas mudanças são os maiores desafios dos profissionais que atuam nas escolas atualmente, porque os alunos também já não são os mesmos que tínhamos no passado, e isso faz com que o professor precise estar mais preparado a cada dia, para que seus conteúdos e metodologias não se tornem algo ultrapassado ou obsoleto, fazendo assim os alunos perderem o interesse pelas aulas.

De acordo com Freire (1992) e Gadotti (1986) tem-se a percepção que a produção do conhecimento não ocorre somente pelo repasse de conteúdo, mas sim que os homens produzem seus próprios conhecimentos na relação entre eles.

È nesse espaço que entra então o papel fundamental do coordenador pedagógico da escola, que tem como possibilidade procurar desenvolver na escola uma atividade que leve os docentes a refletirem sobre isso, ou seja, sobre essa construção de saber na escola.

Pois segundo o autor Clementi (2003, p.98) “cabe ao coordenador “acompanhar o projeto pedagógico, formar professores, partilhar suas ações, também é importante que compreenda as reais relações dessa posição”. Partindo desse pressuposto, podem-se identificar as funções formadora, articuladora e transformadora do papel desse profissional no ambiente escolar. Aqui fica-se claro que o papel do coordenador não é algo simples, mas precisa estar embasado em muita teoria para poder atender às exigências citada pelo autor, pois ao acompanhar o Projeto Pedagógico, muitas questões precisam serem levantadas, como a formação continuada dos docentes, os planos de estudos, os projetos em desenvolvimento na escola. Pois não se faz educação com qualidade se os seus agentes não tiverem envolvidos neste processo.

Considerando-se a função formadora, acredita-se que o coordenador precisa programar ações que viabilizem a formação do grupo para qualificação continuada

desses sujeitos. Por meio de uma boa qualificação é possível promover mudanças dentro da sala de aula e na dinâmica da escola, produzindo assim um impacto bastante produtivo e atingindo as necessidades presentes (ABREU, 2006).

Assim, muitos formadores podem encontrar na reflexão da ação, como afirma Freire (1992, 1988), momentos riquíssimos para o seu crescimento intelectual e pedagógico em sala de aula. Para o autor, a reflexão da ação significa repensar a suas ações enquanto docente, como gestor ou coordenador. Para isso, precisa abrir-se um espaço para a reflexão. É também um trabalho que necessita ser organizado pelo coordenador pedagógico. Isso acontece à medida que professores e coordenadores agem conjuntamente observando, discutindo e planejando, vencendo as dificuldades, expectativas e necessidades, requerendo momentos individuais e coletivos entre os membros do grupo, atingindo aos objetivos desejados.

As relações interpessoais permeiam a prática do coordenador que precisa articular as instâncias escola e família, sabendo ouvir, olhar e falar a todos que buscam a sua atenção (ALMEIDA, 2003, p.182).

Essa é outra tarefa do Coordenador Pedagógico, fazer as articulações entre escola e família, a qual precisa estar a par dos projetos desenvolvido na instituição, também ter clareza dos processos avaliativos da mesma, assim desenvolvendo uma integração entre escola, docentes, famílias e equipe diretiva. Pois ao pensar educação não podemos deixar de pensar em todos os agentes que estão envolvido nela. Ou fazem parte da escola ou da comunidade a qual ela esta inserida.

Conforme Almeida (2003, p.184), na formação docente, “é muito importante prestar atenção no outro, em seus saberes, dificuldades”, sabendo reconhecer e conhecer essas necessidades propiciando subsídios necessários à atuação. Assim, a relação entre professor e coordenador, à medida que se estreita e ambos crescem em sentido prático e teórico (práxis), concebe a confiança, o respeito entre equipe e favorece a constituição como pessoa. Mas para isso um precisa respeitar o outro em sua individualidade, e juntos pensarem uma maneira de desenvolver os objetivos da escola enquanto instituição, a fim de buscar um ensino de qualidade que desenvolva a capacidade do ser humano como cidadão atuante e participativo da sociedade em que está inserido. Com isso o caminho é longo, pois na educação os resultados não são sentidos rapidamente. Por isso, o projeto precisa estar sempre em pauta nas reuniões pedagógicas para repensarmos seu desenvolvimento na instituição. E essa

ponte precisa ser feita sob a orientação de um coordenador pedagógico eficiente capacitado, ou da equipe diretiva da escola, de forma democrática e participativa.

Com algumas responsabilidades descritas até então, o Coordenador Pedagógico enfrenta outros conflitos no espaço escolar, tais como: tarefas de ordem burocrática, disciplinar e organizacional.

Assumir este cargo é sinônimo de enfrentamentos e atendimentos diário a pais, funcionários, professores, além da responsabilidade de incentivo a promoção do projeto pedagógico, da necessidade de manter a própria formação, independente da instituição e de recursos específicos. Assim é o papel do coordenador, favorecer a construção de um ambiente democrático e participativo, em que se incentive a produção do conhecimento por parte da comunidade escolar, promovendo mudanças atitudinais, procedimentais e conceituais nos indivíduos.

Ademais, pode-se perceber que o Coordenador Pedagógico é peça fundamental no espaço escolar, pois busca integrar os envolvidos no processo ensino-aprendizagem mantendo as relações interpessoais de maneira saudável, valorizando a formação do professor e a sua, desenvolvendo habilidades para lidar com as diferenças com o objetivo de ajudar efetivamente na construção de uma educação de qualidade.

Portanto, os itens que seguem procuram ilustrar os achados da investigação no que se refere ao papel do Coordenador Pedagógico na gestão escolar em uma Escola da Rede de Ensino Municipal de Engenho Velho (RS) nos Anos Iniciais do Ensino Fundamental.

3.1 As funções do Coordenador Pedagógico

De acordo com o Regimento Escolar (2008) da Escola pesquisada, o Coordenador Pedagógico coordena, organiza e promove atividades técnicas pedagógicas assessorando os professores na elaboração das propostas de trabalho e prática de ensino, visando oferecer condições favoráveis para o desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem de acordo com os objetivos e metas estabelecidas na proposta Política Pedagógica da Escola. Promove no âmbito da escola, reuniões, sessões de estudo, palestras, encontros, seminários, mantém

serviço integrado com as outras funções da Escola, conjugando esforços que visem à melhoria do processo educativo em geral.

A Escola é considerada espaço de construção de cultura, de relações humanas, de valores sociais como: liberdade, autonomia, solidariedade e respeito, bem como atitudes conceitos de justiça, compromisso, democracia e gestão de conflitos. Desta forma, colocam-se aqui algumas funções do Coordenador Pedagógico (REGIMENTO ESCOLAR, 2008, p.12):

- Desenvolver um trabalho harmônico dentro da instituição educacional;
- Conversar diretamente com os professores sobre o desempenho discente;
- Acompanhar o professor em relação ao que faz e como faz o seu próprio trabalho;
- Assessora o trabalho do professor (transmitindo sugestões de atividades);
- Descentralizar as condições a respeito da ação docente;
- Criar situações para a solução dos problemas que surjam no grupo de professores;
- Procurar subsídios que facilitem a ação docente;
- Discutir diferentes maneiras de trabalho, comunicando experiências;
- Elogiar o que for positivo e esclarecer o que considera negativo;
- Incentivar os professores a avançar em seus estudos;
- Organizar as condições de trabalho do professor com o material de ensino;
- Organizar as orientações pedagógicas dos professores;
- Organizar e coordenar na elaboração do PPP da escola;
- Orientação sobre os planos de ensino e diário de classe;
- Correção dos planos de ensino e diário de classe
- Coordenação e planejamento das reuniões pedagógicas e formação continuada;
- Orientação e planejamento dos projetos desenvolvidos na escola;
- Orientação pedagógica aos alunos;
- Orientação e informação aos pais ou responsáveis pelos alunos;
- Organização de cursos e seminários de estudo para os docentes;
- Organização de cursos e palestras para os pais e comunidade escolar.

Como presenciado no item acima no Regimento da Escola pesquisada as funções do coordenador são muitas e todas de âmbito administrativo, pedagógico e de orientação. É um trabalho que precisa ser bem desenvolvido para que o trabalho administrativo, didático e pedagógico seja de qualidade e que o mesmo consiga fazer as articulações necessárias com todos os segmentos escolares.

Outra parte importante contida neste regimento são os aspectos ao qual o Coordenador deverá estar atento, tais como (REGIMENTO ESCOLAR, 2008, p.13):

- Integrar-se plenamente na unidade em que atua;
- Ler e analisar o material sobre a escola;
- Observar o funcionamento da escola e sua unidade;
- Fazer sugestões sobre o processo educativo que se desenvolve na escola;
- Participar de encontros com todos os membros da escola;

- Organizar as idéias levantadas e desenvolver o seu plano de trabalho;
- Apresentar seu plano e discutir com a equipe docente;
- Elaborar um cronograma de execução;
- Apresentar a versão final do seu plano a todos os componentes da escola;
- Operacionalizar sua atuação ao final do período previsto.

Dentro do âmbito escolar, o coordenador tem como dever acompanhar o Projeto Político Pedagógico e, desta maneira, formar educadores, partilhar suas ações. Também é importante que compreenda as reais relações dessa posição (CLEMENTI, 2003).

Na área escola/família, esse profissional é requerido para estreitar esses laços e mantê-lo em favor da formação efetiva dos alunos e, à medida que cada situação exija, assuma seu papel social, diante desse momento tão indispensável.

Podemos perceber que a tarefa de coordenar não é muito fácil, devido às várias funções que esse profissional exerce, e também as dificuldades que muitas vezes ele enfrenta para realizar seu trabalho, mas que apesar de tudo ele deve estar consciente de sua função, responsabilidade e integração na escola, pois o desenvolvimento de uma educação de qualidade está em suas mãos e nas mãos dos demais integrantes da comunidade escolar.

3.2 Os problemas, desafios e dificuldades enfrentadas pelo coordenador pedagógico

O ambiente escolar apresenta muitas contradições, principalmente no que se refere ao ensino e aprendizagem, até mesmo porque cada profissional envolvido no processo educacional tem uma caminhada e essa é devido a sua trajetória de vida. Sendo assim, os docentes, gestor e coordenador muitas vezes enfrentam muita dificuldade no processo do desenvolvimento pedagógico da escola.

Mas como coordenar nem sempre é uma tarefa fácil, o coordenador fica muitas vezes sendo mal visto na escola, pois é tarefa dele fazer as cobranças necessárias para que o processo educacional se desenvolva da melhor maneira possível.

Como nos coloca Chiavenato (1999, p.101) o processo administrativo “não se trata mais de administrar pessoas, mas de administrar com as pessoas. As organizações cada vez mais precisam de pessoas proativas, responsáveis,

dinâmicas, inteligentes, com habilidades para resolver problemas, tomar decisões”. Nessa perspectiva devemos identificar as necessidades dos professores e com eles encontrar soluções que priorizem um trabalho educacional de qualidade esse trabalho é desenvolvido pelo coordenador pedagógico.

Nesse sentido administrar pessoas é algo visto como imposições realizadas de cima para baixo, nesta questão os docentes acabam se revoltando e muitas vezes indo de encontro com o trabalho pedagógico que se torna impositivo e autoritário. Mas ao pensar um trabalho com as pessoas, outra forma de agir e pensar toma parte da escola e o trabalho começa a fluir de forma mais competente e os agentes educacionais envolvidos nesse processo se sentem mais envolvidos e com isso o trabalho se torna mais eficiente e comprometido pelo coletivo escolar.

Portanto, esse profissional precisa ter uma postura pedagógica mais dialógica com os agentes envolvidos nesse processo, mas para que esse dialogo aconteça é necessário que o coordenador encontre uma escola que esteja também aberta a esse diálogo.

As maiores dificuldades encontradas nas escolas é essa falta de dialogo, pois como nos coloca Paulo Freire (1992), em *Pedagogia da Esperança*, como dialogar e ouvir o outro se não ouço a mim mesmo.

Essa reflexão é fundamental para que o coordenador pedagógico venha repensar sua pratica de maneira que sua atividade não se desenvolva de forma arbitrária e autoritária. A nosso ver, esse é o grande desafio da atividade do coordenador.

Outro desafio presente na coordenação é a criatividade que o mesmo deve apresentar para procurar motivar a sua equipe para que ocorra um trabalho de qualidade e que tenha o envolvimento de todos, e que ao mesmo tempo consiga fazer o elo entre todos os segmentos envolvidos no processo escolar, sendo esse elo o responsável pelo bom desempenho do trabalho coletivo na escola.

O coordenador precisa estar sempre atento ao cenário que se apresenta em seu entorno, para buscar valorizar os profissionais da sua equipe e acompanhar os seus resultados. “Essa caminhada nem sempre é feita com segurança, pois as diversas informações e responsabilidades, o medo e a insegurança também fazem parte dessa trajetória. Cabe ao coordenador refletir sobre sua própria prática para superar os obstáculos e aperfeiçoar o processo de ensino-aprendizagem. O trabalho

em equipe é fonte inesgotável de superação e valorização do profissional” (ABREU 2006, p.102).

Como percebemos na entrevista realizada com a Coordenadora Pedagógica da Escola pesquisada,

a tarefa do Coordenador Pedagógico muitas vezes é difícil, devido a vários problemas como a falta de interesse de alguns profissionais docentes, as questões políticas, a falta de vontade de algumas pessoas ligadas à educação em realizar um trabalho eficaz, com competência, as pressões políticas que impedem o coordenador de realizar o seu trabalho da forma como deveria ser realizado.

Outro desafio que podemos apontar aqui baseado em nossa pesquisa de campo é que na educação, as Políticas Públicas Municipais, tem forte influência no trabalho de gestão e coordenação pedagógica da Escola, devido o trabalho educacional servir a certos interesses político muitas vezes contrario ao trabalho democrático e participativo e dialógico desenvolvido na escola.

Um desafio para o coordenador é o de promover encontros os quais visem trabalhar ou dialogar sobre a interdisciplinaridade. A falta de um trabalho interdisciplinar e coletivo na escola. A dificuldade de fazer com que os docentes sejam eternos pesquisadores e leitores para assim qualificar melhor sua prática.

Não se trata de uma simples aquisição de conhecimentos, mas de uma transformação da própria pessoa envolvendo mecanismos psicológicos mais amplos, e essa interação sujeito-mundo (local onde habito e no qual dou e recebo significações) é que faz aparecerem problemas mais profundos, os quais a simples instrução não consegue resolver. É necessária uma prática transformadora constituída pela teoria e pela ação, formando uma proposta pedagógica que não concebe as pessoas como “destinatárias”, mas como sujeitos da própria atividade política. (Marin. 1995, p.26). Enfim, fundamental que o educador seja auxiliado a refletir sobre sua prática, a organizar suas próprias teorias, a compreender as origens de suas crenças para que possa tornar-se pesquisador de sua ação, um profissional reflexivo que, melhorando o seu trabalho em sala de aula, recria constantemente sua prática (MARIN, 1995, p.26).

É fundamental que o educador seja auxiliado a refletir sobre sua prática, a organizar suas próprias teorias, a compreender as origens de suas crenças para que possa tornar-se pesquisador de sua ação, um profissional reflexivo que, melhorando o seu trabalho em sala de aula, recria constantemente sua prática.

Em suas reflexões, Freire (1988) salienta que a mudança somente acontecerá a partir do diálogo, da articulação. E o educador é um dos principais agentes de mudanças do ensino, pois é ele que está em contato direto com os educandos, com quem ocorrem os problemas. Esta tarefa é comprometedora e desafiante. Não

podemos mais ficar acomodados; o que se vislumbra é o compromisso de cada setor com a parcela que lhe cabe no processo de transformação, atuando e mudando a escola em sua totalidade.

Outro problema enfrentado no trabalho da coordenação é que a maioria dos professores não apresenta contradições mediante as decisões, ficam calados, mas geralmente não as cumprem ou reclamam por fora ou aos superiores e tudo cai por terra. O fragmento a seguir da Coordenadora Pedagógica ilustra o problema enfrentado.

Acredita-se que isso pode acontecer devido à falta de mecanismos avaliativos dos docentes, onde os mesmos fazem o que querem, e nada pode ser feito. Alguns chegam a ser mal educados quando coloca-se alguns pontos sobre conteúdo, didática, organização, dizendo que não vão mudar seus métodos de ensino. Penso que deva ser muito difícil trabalhar com profissionais que não têm vontade de evoluir, sempre fazem o mesmo trabalho não pensam em mudar, pararam no tempo. Acredita-se que para podermos reverter esse cenário, devem ser adotados mecanismos avaliativos, onde os docentes vão ser cobrados e com isso irão inovar seus métodos educativos, sua prática pedagógica sem resistência. A partir dessa realidade acredita-se que é preciso com urgência de uma política educacional para o Município definindo assim com clareza os objetivos que pretende atingir. E assim deixar a "politicagem" de lado. Pois educação é algo muito sério para nós deixar que os políticos decidam e conduzam.

Conclui-se que é preciso de um norte, um objetivo educacional para a rede de ensino municipal de Engenho Velho (RS) desenvolvido de forma participativa, envolvendo todos os segmentos escolares, e que tenha mais cobrança, de maneira uniforme e homogênea com os docentes.

Nada mais urgente que repensar a educação a nível Municipal, para um maior comprometimento com a qualidade educacional. Precisamos de gestores competentes e com conhecimentos amplos em educação, em gestão, em planejamento, não ligados a siglas ou partidos políticos.

Pois é difícil conseguirmos uma educação de qualidade enquanto as promessas políticas falam mais alto e os concursos públicos avaliam o lado partidário e não o conhecimento, a capacidade profissional, a disciplina. Com isso, nossas escolas recebem profissionais incapacitados, preocupados com emprego, com salário, não com o trabalho, competência e seriedade.

3.3 As ações voltadas à formação continuada e avaliação dos professores

A responsabilidade formadora do Coordenador Pedagógico está pautada na formação continuada dos profissionais da escola, devendo ainda estar aberta ao saber adquirido no dia- a- dia, que deve ser refletido e incorporado ao desenvolvimento pedagógico dos educadores.

Tardif (2002, p.11) argumenta que se pode falar em saber sem relacioná-lo com os condicionantes e com o contexto de trabalho, pois “o saber é sempre o saber de alguém que trabalha alguma coisa no intuito de realizar um objetivo qualquer”. Segundo o autor, no que se refere ao saber dos docentes, suas reflexões podem ser adaptadas dentro do contexto de trabalho do coordenador pedagógico, que também é um docente e desenvolve suas atividades junto com os professores, com o propósito bem claro de favorecer o processo de ensino e promover a aprendizagem no espaço escolar.

É mediante essas concepções que pensamos a gestão da formação continuada dos professores. O educador é o profissional que lida diretamente com a formação da consciência do ser humano. Discutir sobre desenvolvimento profissional nos remete de imediato à formação dos profissionais da educação. A formação de professores envolve o uso habitual da terminologia formação inicial e formação continuada.

A formação dos profissionais da educação encontra-se basicamente amparada legalmente na LDB N° 9394/96 (BRASIL, 1996), título VI “Dos Profissionais da Educação”, embora também seja feita referência nos artigos 13 (incumbências dos docentes), artigo 14 (gestão democrática do ensino público) e no artigo 87 (professores com nível médio só até o fim da década da educação). A formação continuada deve explorar o potencial criativo e expressivo do professor.

De acordo com a Coordenadora Pedagógica, o trabalho de formação continuada na rede de ensino municipal de Engenho Velho teve início no ano de 2002 com todos os professores. Ela relata que esse trabalho proporcionou mudanças no agir pedagógico. Mudanças essas decorrentes da participação no grupo de estudo, repercutindo no relacionamento professor-aluno, na abordagem dos conteúdos e no sistema de avaliação.

O fragmento a seguir, a da Coordenadora Pedagógica ressalta a opinião:

Mesmo havendo pouco interesse da sociedade em relação à educação, a escola, professores devem lutar e responder pela qualidade da educação. Acreditamos que esta qualidade passa, primeiramente, pela revisão da formação do professor, a qual deve ter ênfase em fatores de caráter ético, moral, político, histórico e filosófico.

Sabe-se que a educação caracteriza-se por um processo planejado e intencional que implica na formação da consciência do ser humano e, conseqüentemente, na sua maneira de ser e agir e a compreensão da sociedade em que está inserido (SUDBRACK, 2004).

Podemos dizer, então, que pretendemos a formação continuada como um processo educativo formativo, dinâmico, que envolva toda a existência do profissional da educação. Através desse processo vai aperfeiçoando sua formação inicial, que recebeu as exigências de seu agir profissional, e de seu desenvolvimento pessoal. Nunca é demais enfatizar que a formação continuada é uma necessidade primordial, uma medida que se aplica sobre uma competente formação inicial. Essa reflexão é válida para qualquer profissional da educação no aperfeiçoamento de sua ação docente ou de sua ação de gestão educacional (SUDBRACK, 2004).

Essa formação continuada deve proporcionar ao professor um repensar de sua prática em sala de aula. Um professor com verdadeira formação profissional precisa estar constantemente atualizado, para nunca se perder no tempo. Deve ler, discutir, pesquisar, refletir sobre suas práticas e problemas da vida social e econômica do país (SUDBRACK, 2004).

Após a Coordenadora Pedagógica ter feito uma análise e discussão das informações obtidas através dos múltiplos depoimentos dos participantes do grupo de estudos continuados, passo a fazer algumas considerações gerais sobre os mesmos, à luz dos fundamentos teóricos que embasam este trabalho.

Como é notório, em cada manifestação dos professores que estiveram envolvidos nesse grupo de estudos, a busca de um melhor profissional, em vista de uma atuação pedagógica que seja útil aos interesses dos estudantes é razão principal que move os professores municipais a participarem dos encontros de grupo.

A insuficiência de conhecimentos e a inadequação das escolas e cursos de licenciatura ainda repercutem na ação pedagógica de muitos professores. Apesar do atual esforço em melhorar os recursos de formação, faz dos grupos de estudos de formação contínua uma necessidade.

A mudança na ação pedagógica decorrente da participação na formação continuada poderá repercutir no relacionamento professor-aluno, na abordagem dos conteúdos e no sistema de avaliação.

Muitas vezes os docentes não investem o tempo suficiente na participação e no diálogo com os alunos, preferindo abordar rapidamente todos os conteúdos listados nos programas, pois, em função desta pressa de vencer conteúdos, ficam calados, escondendo e omitindo perguntas importantes tanto dos professores quanto dos alunos. Comprometendo desta forma o ensino e aprendizagem do aluno.

O ânimo despertado pela participação nos cursos de formação continuada desenvolvida pela Escola faz com que este se constitua em um foco irradiador de mudanças educacionais, desenvolvendo a formação, não só dos professores diretamente, através da ação multiplicadora que ocorre na Escola envolvida.

A formação continuada do professor é bastante complexa e abrange diferentes dimensões políticas, administrativa, e concepções pedagógicas, didáticas e filosóficas, isto é, exige uma formação contínua e aprofundada, o que deve ser feito no decorrer da vida profissional de cada um de nós, enquanto profissional da docência, a formação tanto inicial como continuada é fundamental.

Portanto, é preciso entender a formação do professor como um processo contínuo, um processo de desenvolvimento que ocorre durante toda a vida. É bom salientar a importância da qualidade da formação de professores, tanto a inicial como a continuada, para que lhe sejam proporcionadas novas reflexões sobre a sua ação pedagógica diária, que levarão o professor a teorização sobre a prática desenvolvida, construindo novas práticas.

3.4 As atividades elaboradas para os pais e comunidade

Os pais deveriam ser os autores primordiais na vida escolar, e grandes responsáveis pelo crescimento cognitivo dos seus filhos, na organização e planejamento do processo educacional. Para os pais seria interessante, e de grande valia acompanhar todas as atividades desenvolvidas pela escola, buscando juntos alternativas que melhor ajudem no seu andamento. Acreditamos que participar é estar sempre pronto para ajudar os professores e alunos, em todos os momentos.

Também podemos enfatizar que participar é fazer parte, associar-se, compartilhar. Acreditamos que só podemos ficar por dentro do que acontece na escola participando. E participar é acompanhar todas as atividades desenvolvidas na escola (PIOVESAN, 2004).

Baseado no pensamento da autora é fundamental a conscientização dos pais em relação ao seu papel junto à escola, os quais têm obrigação em relação ao processo cognitivo, afetivo e social de seus filhos, e juntamente com os docentes e equipe diretiva a função de ajudar na organização e gestão da escola, buscando assim uma educação de qualidade que contemple a todos os envolvidos nesse processo.

A Escola pesquisada apresenta uma realidade bem diferenciada, em relação a outras, motivo pelo qual nos levou a desenvolver esse trabalho, devido às dificuldades que enfrentamos, como por exemplo, em relação às diferenças culturais, sociais e econômicas, pois temos uma realidade, onde 85% dos alunos são indígenas, e todos os professores que atuam nessa escola não são indígenas, então buscamos envolver a família para podermos conhecer melhor nossos alunos e conseguirmos desenvolver um trabalho que contemple essa realidade tão difícil e que muito nos preocupa.

A Lei de Diretrizes e Base da educação (LDB 9394/96) que passou a vigorar a partir 1996, vem reafirmar os preceitos Constitucionais e regulares de forma mais geral a educação brasileira. Nesta lei a incumbência de organizar a educação indígena fica a encargo da união, assim também como a responsabilidade de garantir a proteção e respeito às culturas e paradigmas próprios de educação indígena. Mais especificamente no artigo §3º, a legislação assegura às comunidades indígenas a utilização de suas línguas maternas e garante os processos próprios de aprendizagem (BRASIL, 1996).

Na LDB 9394/96 tem dois artigos específicos referente à educação escolar indígena, mais especificadamente no Título VIII, “Disposições Gerais da União, com a colaboração das agências federais de fomento à cultura e de assistência aos índios, desenvolverá programas integrados de ensino e pesquisa, para a oferta de educação bilíngüe intercultural aos povos indígenas.” Os objetivos para educação indígenas foram fixados no mesmo artigo, na perspectiva de colaborar para” recuperação de suas memórias históricas; a reafirmação de suas identidades étnicas; a valorização de suas línguas e ciências, além de possibilitar o “acesso às

informações, conhecimentos técnicos e científicos da sociedade nacional e demais sociedades indígenas e não indígenas” (BRASIL, 1996).

Para a educação Indígena, também o diálogo é fundamental, já que o fator da linguagem é o que o índio atualmente tem de diferente dos não índios. Mediante uma cultura e linguagem diferente temos que ambos (índios e não índios) nos abriremos ao diálogo para buscar uma convivência pacífica e harmoniosa entre ambos.

Outra compreensão fundamental é a interculturalidade, que impõe reflexões sobre conceitos como cultura, identidade, reconhecimento intercultural, multiculturalidade e pluralidade, que por meio de concepções diversas, “enfrentam a questão da relação entre processos identitários socioculturais diferentes, focalizando especialmente, a possibilidade de respeitar as diferenças e de integrá-las em uma unidade que não as anule” (FLEURI, 2003, p.17). Esse debate cada vez mais se afirma numa perspectiva epistemológica, que ao tematizar as realidades diversas no âmbito da cultura, contribuem com “processos de elaboração e significação nas relações intergrupais e intersubjetivas, constitutivos de campos identitários em termos de éticas, de gerações de gênero, de ação social” (FLEURI, 2003, p.17).

O conceito de formação intercultural ainda está em construção. Um contato superficial com o tema pode sugerir que a intercultural busca harmonizar a convivência entre diferentes culturas, excluindo ou minimizando conflitos, na media em que uma cultura tolere a outra. Mas não se pretende desenvolver tolerância. Tolerar significa suportar, aguentar, e essa não é uma relação de igualdade, mas de superioridade de uma cultura sobre a outra. O que se pretende é desenvolver relacionamentos cooperativos entre as diferentes culturas, em que sejam mantidas – e respeitadas – as identidades culturais (VIEIRA, 2001, p.118).

Outro problema que dificulta o trabalho da Escola e de seus docentes é que esses alunos indígenas estão constantemente indo e vindo. Quando começam acompanhar o ritmo de aprendizagem pedem transferência, vão estudar em escolas localizadas em aldeias indígenas, devido influências culturais de sua característica étnica Caingangue. Assim, permanecem nessas escolas por um curto tempo que varia de oito a trinta dias e voltam para nossa escola sabendo menos ainda. Os indígenas são bem despreocupados com a educação, têm alunos que ingressam na escola com seis, sete anos, faltam bastante, e pela infrequência nas aulas, às vezes perdem a “bolsa família”, e acabam culpando a Escola. Então, a Escola juntamente

com a Assistência Social tem que tentar justificar as faltas para voltarem a receber o bolsa família, que muitas vezes é a única renda da familiar.

Outro grande problema é que a Escola tem que desempenhar o seu papel e o de pai e mãe, pois deixam as responsabilidades médicas, odontológicas e psicológicas para a escola. Essas comprovações são de observações realizadas durante a entrevista feitas a coordenadora a qual também citou essas dificuldades da Escola em relação aos alunos.

O autor António Nóvoa (1992) salienta que as escolas com melhores resultados são aquelas que conseguem criar condições propícias a uma colaboração das famílias. Os pais, enquanto grupo interveniente no processo educativo pode dar um apoio às escolas e devem participar no conjunto de decisões.

Percebemos que a Escola pesquisada valoriza o conhecimento, prima pela qualidade, difunde suas formas culturais e permite o envolvimento de todos nos diversos segmentos.

Podemos perceber através da análise da entrevista da Coordenadora Pedagógica, que qualquer política educativa não poderá ser vista senão de uma forma global e integrada, garantindo a ligação à comunidade e a igualdade de oportunidades de toda a população, dando assim resposta aos seus mais diversos anseios. O papel dos diversos atores educativos na construção da Escola Democrática assume, nessa perspectiva, importância crucial.

Assim, foi possível perceber durante a visita na Escola, que o projeto educativo da referida escola, é imprescindível a responsabilização das famílias, tendo uma participação ativa nos órgãos da escola, determinante no prosseguimento de construir uma escola cada vez mais inclusiva, na qual todos se encontrem e, com sentido de responsabilidade, desempenhem seus papéis educativos. Essa realidade da Escola leva a pensar que os pais e alunos têm um papel fundamental a desempenhar no contexto escolar colocando seus saberes, sua experiência e vivência a serviço da educação.

A partir dessa pesquisa foi possível constatar que a integração cidadã estabelecida entre a escola e a comunidade escolar só é possível através da participação de ambas no contexto social. Essa aproximação se dará apenas no momento em que a Escola oferece à comunidade, de modo geral, a oportunidade de conhecer e compartilhar de seus projetos e decisões, uma vez que está na escola o

embrião que gerará as transformações de ordem política, econômica e social em todos os contextos estruturais da nação.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho verificou com base nos objetivos propostos como é o trabalho do coordenador pedagógico, quais suas funções, problemas, desafios e dificuldades enfrentadas em seu trabalho. Identificou às ações voltadas a formação continuada dos professores e as atividades elaboradas para os pais e comunidade.

A pesquisa possibilitou identificar a importância do coordenador nas ações administrativas e educacionais da escola. O Gestor e o Coordenador líder são os responsáveis pelo bom andamento das atividades escolares. É através de suas ações que o ritmo da equipe é ditado e o trabalho realizado. Uma gestão, uma coordenação com liderança faz toda a diferença para alcançar os resultados que se almeja atingir na escola. Quando a equipe trabalha junto pelo mesmo ideal, quando os esforços se voltam para o mesmo objetivo e o amor pelo que se faz está presente, as chances de se chegar ao sucesso ficam mais próximas. Sendo fundamental estimular, criar situações para o desenvolvimento do trabalho coletivo, participativo de todos os segmentos da escola.

Não existe um modelo único e pronto de coordenar. Ele varia de pessoa para pessoa. O que encontramos são diversas qualidades em comum nos modelos de gestão e coordenação, como serviço, o amor ao próximo, o trabalho, a dedicação, o esforço, o conhecimento interpessoal, a valorização do outro, o treinamento, o saber ouvir, a audácia e o influenciar. Sem esses não se pode trabalhar, liderar com efetividade.

A gestão e a coordenação têm melhor efetivação quando estão aliadas a ações de liderança. Os líderes, devem ser pessoas dispostas a enfrentar desafios e mudanças. Eles são empreendedores que buscam o sucesso do ensino, pessoas dispostas a revolucionar a forma de educar de uma instituição, criando maneiras para que isso aconteça, viabilizando um ambiente agradável de trabalho, onde todos os membros envolvidos na escola se sintam partes integrantes do processo. Estão sempre conduzindo a sua equipe para um mesmo objetivo, agregando valores e experiências de vida às ações educacionais.

Assim, escolas que possuem em sua equipe de trabalho pessoas com determinação e liderança, estão mais propícias a alcançar o sucesso do ensino, pois conseguem estar mais próximas da realidade de cada aluno e comunidade, conhecendo seus medos, anseios, frustrações, desejos e conquistas, lutando junto

com eles para a realização dos sonhos e das metas de cada um. Deste modo, vão estabelecendo vínculos de amizade, amor carinho com a sociedade e conquistando, assim, o seu respeito e admiração, além da valorização, por parte de pais, alunos, autoridades e comunidade em geral, pelo trabalho desenvolvido.

Além de tudo isso, para garantirmos uma educação de qualidade também dependemos de uma política educacional séria, realmente comprometida com as reais necessidades da população. É necessário mantermos a esperança, sonharmos e lutarmos para a construção de uma sociedade verdadeiramente democrática, adquirir ferramentas que ajudem no processo de compreensão do mundo, de participação social e na construção de uma realidade que não que não é satisfatória. Há de se considerar as expectativas, as necessidades, valores, costumes e manifestações de cada comunidade, para que se formem cidadãos que participem ativamente da vida econômica e social do país, contribuindo para a transformação da sociedade mais justa e com melhores condições de vida para todos.

REFERÊNCIAS

ABREU, L.C. de; BRUNO, E.B.G. O coordenador pedagógico e a questão do fracasso escolar. In: ALMEIDA, L.R.; PLACCO, V.M.N. de S. **O coordenador pedagógico e questões da contemporaneidade**. São Paulo: Loyola, 2006.

ALMEIDA, I.R. A dimensão relacional no processo de formação docente. In: BRUNO, E.; ALMEIDA, L.; CRISTOV, L. (Orgs.). **O Coordenador pedagógico e a formação docente**. São Paulo: Loyola, 2000.

ARROYO, M. **O ofício de mestre: imagens**. Petrópolis: Vozes, 2000.

BECKER, F. **A epistemologia do professor**. O cotidiano da escola. Petrópolis: Vozes, 1993.

BRASIL. **Leis de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei N. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. D.O.U. de 23 de dezembro de 1996.

CARPENEDO, V.D. A Gestão da Formação Continuada dos educadores na Escola: O papel dos grupos de Estudos. In: SUDBRACK, E.M. (Org.). **Caderno Pedagógico**. Frederico Westphalen: URI, 2004, p.173-182.

CHIAVENATO, I. **Iniciação à administração geral**. 2. ed. São Paulo: ABDR, 1999.

CLEMENTI, N. A voz dos outros e a nossa voz. In; ALMEIDA, L.R.; PLACO, V.M.N. de S. **O coordenador pedagógico e o espaço de mudanças**. São Paulo: Loyola, 2003.

DELORS, J. et al. **Educação: um tesouro a descobrir**. Relatório para Unesco da Comissão Internacional sobre educação para o século XXI. São Paulo: Cortez; Brasília: MEC/Unesco, 1988.

FLEURI, R. M. Intercultura e Educação. **Revista Grifos**, n.15, p.16-47, maio, 2003.

FREIRE, P. **Pedagogia da esperança: um reencontro com a pedagogia do oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

_____. **Pedagogia do oprimido**. São Paulo: Summus, 1988.

FULAN, M. **A escola como organização aprendente**: buscando uma educação de qualidade. Porto Alegre: Artmed, 2000.

GADOTTI, M. et al. **Pedagogia**: diálogo e conflito. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1986.

LÜCK, H. et al. **A escola participativa**: o trabalho do gestor escolar. 4. ed. Rio de Janeiro: DP& A, 2000.

_____. **A dimensão participativa da gestão escola**. Gestão em Rede. (Disponibilizado inicialmente na Biblioteca do SIAPE – Sistema de ação Pedagógica), 1988, p.13-17.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M.E.D.A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MANZINI, E. J. Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada. In: MARQUEZINE, M.C.; ALMEIDA, M. A.; OMOTE, S. (Orgs.). **Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial**. Londrina: EDUEL, 2003, p.11-25.

MARIN, A.J. Educação continuada: introdução a uma análise de termos e concepções. **Cadernos CEDES**, Campinas, n.36, p.13-20, 1995.

MORIN, E. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. 3.ed. São Paulo: Cortez; Brasília: Unesco, 2001.

NÓVOA, A. Formação de professores e profissão docente. In: NÓVOA, A. (Org.). **Os professores e sua formação**. Lisboa: Dom Quixote, 1992, p.15-33.

PIOVESAN, J.C. A organização escolar e o desenvolvimento de uma cultura de participação In: PIOVESAN, J.C; SUDBRACK. E.M. **Especialização em Planejamento e Gestão da Educação**: Federico Westphalen: URI, 2004, p.271-285.

REGIMENTO ESCOLAR. Engenho Velho: Smec, 2008.

SANTOS, W. da S. **Autonomia Escolar: alguns apontamentos**. Revista Espaço Acadêmico. nº 81. Fev 2008. Disponível em: <<http://www.espacoacademico.com.br/081/81santos.htm>>. Acesso em: 02 ago. 2010.

SILVA JÚNIOR, C.A. da. **A escola pública como local de trabalho**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1993.

SUDBRACK, E.M. **Caderno pedagógico: Demitidos da escola, demitidos da vida – Algumas matrizes sobre fracasso escolar**. Frederico Westphalen: Litografia Pluma Ltda, 2004.

TARDIF, M.; **Saberes docente e formação profissional**. Petrópolis: Vozes 2002.

THUMS, J. **Educação dos Sentimentos**. 2. ed. Canoas: ULBRA, 2003.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VIEIRA, R.S. Educação intercultural: uma proposta de ação no mundo multicultural. In PIERUCCI, A.F. **Ciladas da diferenças**. São Paulo: Editora 34, 2001, p.14-57.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – TERMO DE CONSENTIMENTO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Pesquisa: Analisar o papel do Coordenador Pedagógico na Gestão Escolar em uma Escola da Rede Municipal de Engenho Velho nos Anos Iniciais do Ensino Fundamental.

Pesquisadora: Prof^a. Jaquelina Dall Pupo Tabaldi
Contato e-mail: jaque.tabaldi@hotmail.com

Orientador: Prof. Leonardo Germano Krüger
Contato e-mail: leonardogk@gmail.com

Eu _____, RG _____, confirmo que fui esclarecida de forma detalhada e sem qualquer constrangimento, sobre as intenções deste trabalho. Autorizo a transcrição e utilização de dados referentes a minha entrevista.

Assinatura do (a) entrevistado (a): _____

Telefone: _____ E-mail: _____@_____

Data: ___/___/2011

Assinatura da pesquisadora: _____

APÊNDICE 2 – ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

ROTEIRO DE PERGUNTAS

Formação Inicial

1- Graduação:

Ano de conclusão:

Instituição:

2 – Especialização:

Ano de conclusão:

Instituição:

3 – Quanto tempo atua como Coordenadora da Escola?

4 – Quais as funções que desenvolve na escola?

5-Como é realizado a orientação pedagógica dos professores?

6- Como ocorreu a elaboração do PPP da escola? Quais foram os principais pontos atingidos? Como está o processo de avaliação e reestruturação do PPP?

7- Como são realizadas as orientações sobre os planos de ensino e diário de classe? Quais são os pontos positivos e negativos?

8- Ao se fazer correção nos planos de ensino e diário de classe, como é a reação dos professores? Quais são as maiores dificuldades?

9- Como é realizado o planejamento das reuniões pedagógicas e formação continuada? Quais os pontos positivos e negativos?

10- Como acontece e o que é discutido nas reuniões pedagógicas?

11- Pode-se considerar as reuniões pedagógicas como formação pedagógica?

12- Quais são os projetos desenvolvidos na escola? Qual a sua opinião sobre eles?

13- O que mais você gostaria de comentar?

14 – Quais as maiores dificuldades que encontra em realizar o seu trabalho?

15 - Qual o maior desafio enfrentado até hoje, como Coordenadora Pedagógica?

16 – Como as decisões são tomadas frente aos desafios? Você decide sozinha?

17 – Como você percebe a postura dos demais professores sobre as suas decisões?

18 – Quais são as ações realizadas pela escola para os docentes como formação continuada?

19 – Nesta formação como é a presença dos professores?

20 - Os professores são obrigados a participar?

21 – Quais os temas de discussão?

22 - Quem escolhe esses temas?

23 – Como é realizada a avaliação dos docentes?

24 – Existem mecanismos de avaliação para os docentes? Quais são?

25 – Os resultados são divulgados?

26 – O que é feito a partir da avaliação?

27 - Que tipo de atividade é realizado pela escola para os pais e comunidade em geral?

28 – A escola tem planejamento pedagógico? Como acontece? Quem participa dele?

29 – O que é discutido nos encontros de planejamento pedagógico?

30- Como é o futuro planejamento pedagógico da escola?

31- O planejamento da escola é interdisciplinar? Como é feito?

32- O que mais você gostaria de comentar?