

O Coordenador Pedagógico e as suas funções no contexto escolar: Funções burocráticas e administrativas ou funções pedagógicas?

Nathaly Silva de Melo¹

Darci Barbosa de Lira²

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo compreender como o coordenador pedagógico atua no cotidiano da escola no ensino regular. Numa abordagem qualitativa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com duas coordenadoras de duas escolas da rede privada do Recife, além de observações do cotidiano do coordenador. A análise dos dados se baseou na perspectiva dos Núcleos de Significação (AGUIAR; OZELLA, 2006). Os resultados apontam que as coordenadoras estão cientes da real função do coordenador pedagógico, que elas entendem a importância e a necessidade delas naquele ambiente, que precisam estar atentas aos docentes, e na sua formação, embora tal formação não aconteça sempre de forma satisfatória, além disso, no que diz respeito a direção escolar, existe uma falta de incentivo aos fazeres pedagógicos do coordenador. **Palavras-chave:** Coordenador Pedagógico; Cotidiano Escolar; Rede Privada; Função do Coordenador Pedagógico.

1. INTRODUÇÃO

Recentemente vemos que muito se tem falado sobre o papel do coordenador pedagógico. Antes de ganhar tal visibilidade, o coordenador já assumia na escola diferentes funções, muitas vezes atuava como fiscal, alguém que colocava os alunos para dentro de sala e pouco sabia sobre ensino. O coordenador não possuía um campo específico de atuação, e por causa desse cotidiano corrido não conseguia construir um trabalho no campo pedagógico. Para Augusto (2006), o coordenador pedagógico, muito antes de ganhar esse status, já povoava o imaginário da escola sob as mais estranhas caricaturas. Às vezes, atuava como fiscal, alguém que checava o que ocorria em sala de aula e normatizava o que podia ou não ser feito. Pouco sabia de ensino e não conhecia os reais problemas da sala de aula e da instituição. Obviamente, não era bem aceito na sala dos professores como alguém confiável para compartilhar experiências.

Hoje o coordenador passou a organizar eventos, orientar os pais sobre a aprendizagem dos filhos, mas acreditamos que isso ainda seja pouco, o coordenador precisa reunir e dar continuidade as boas ideias.

¹ Graduanda em Pedagogia da UFPE.

² Professora do Departamento de Administração Escolar e Planejamento Educacional UFPE

Os professores fora da sala de aula precisam dialogar, trocar informações para estarem atualizados sobre o que acontece na escola e de quando precisa-se de mudanças. Para isso acontecer o coordenador precisa fazer esta ponte entre professores, além de formar esses profissionais sobre novas práticas de convívio, ensino e planejamento.

O coordenador pedagógico em uma das suas mais importantes funções, deve formar e orientar os professores. Ao longo deste trabalho, vamos observar as necessidades para esta formação.

Na Universidade Federal de Pernambuco, tive a grande oportunidade de cursar uma disciplina eletiva sobre coordenação pedagógica. Além de ser um tema pelo qual sempre tive interesse, essa disciplina me deixou ainda mais instigada a investigar sobre o assunto e trazer em meu trabalho a importância desse profissional como formador.

Nessa direção, destaco meu interesse, bem como a importância de uma pesquisa sobre coordenação pedagógica e de estabelecer um debate sobre o antigo modelo de coordenador que ainda encontramos em muitas escolas, buscando compreender e demonstrar também que é possível desenvolver um bom trabalho pedagógico, que se caracteriza por um trabalho onde o coordenador esteja sempre disposto a ajudar os professores, garantindo uma melhor qualidade de ensino nas escolas, e que tenha sempre um bom planejamento para alcançar as metas educacionais, garantindo assim um melhor rendimento de professores e alunos.

Para tanto, inicialmente apresentarei a base teórica do estudo, os objetivos, a metodologia e os resultados obtidos na pesquisa.

2. Fundamentação Teórica

Para entendermos mais sobre o cotidiano do coordenador pedagógico, bem sobre as suas novas funções, iremos nos respaldar de autores estudiosos do tema, como Libâneo (2001), Almeida (2003), Torres (2003), Medina (2008), Orsolon (2003) e Souza (2003) no que diz respeito a função real do coordenador e as influências e desafios que ele que ele enfrenta. Serão abordadas em atividades que o atual coordenador atua no ambiente escolar. Concepções estas, que serão discutidas nos tópicos seguintes.

2.1 O Coordenador Pedagógico e suas Funções no Contexto Escolar.

Historicamente, o coordenador pedagógico passou por diversas fases e nomenclaturas diferentes. Quem nunca ouviu falar do supervisor? Aquele que colocava os alunos para dentro das salas, ficava atento aos corredores da escola para se algo diferente acontecesse. Pois bem, esse era o antigo supervisor, onde as suas funções eram limitadas, e ele estava ali apenas para resolver problemas de indisciplina, atender os pais quando chamados na escola, e “apagar incêndios”. As vezes muito visto como o “chato”. Além de fiscalizar os professores, se preocupando apenas se os professores estavam dentro da sala de aula com os alunos, e não com a qualidade do ensino.

Hoje, atribuí-se ao coordenador pedagógico outras funções, nas quais, ele deve estar atento ao fazer pedagógico, a sua equipe de docentes e, os desafios que os mesmos enfrentam com os seus educandos. O coordenador atual, está voltado para a formação continuada do professor e, para apoiá-lo e ajudá-lo a enfrentar os desafios diários. Sua atribuição prioritária é prestar assistência pedagógica didática aos professores e suas respectivas disciplinas, no que diz respeito ao trabalho interativo com o aluno (LIBÂNEO, 2001, p. 104).

E seguindo o pensamento do coordenador como formador, ele basicamente exerce o mesmo papel do professor neste momento, ele deve analisar sua equipe de docentes um a um, saber do que precisam e do que estão passando, precisa ouvi-los atentamente para que o professor se valorize, para que ele sinta-se seguro para o coordenador na hora de fazer mudanças nas suas técnicas e métodos. Segundo Freire (1982), o coordenador pedagógico é, primeiramente um educador e como tal, deve estar atento ao caráter pedagógico das relações de aprendizagem no interior da escola.

Consideramos a função de formador do coordenador pedagógico, entre as diversas funções atribuídas a ele, a mais importante. Não que ele faça “mágica” no fazer pedagógico de cada professor, mas é através dele, que os professores vão cada vez mais se sentir seguros para acreditar que é possível uma mudança. Sabemos também que o coordenador não trabalha sozinho, “portanto, quando se pensar em algum setor da escola, deve-se pensar em suas relações com os demais setores, bem como com a comunidade” (LUCK, 2007, p. 10). Diante da afirmação de Luck, observamos que não podemos atribuir os acertos e erros somente ao coordenador, ele está diretamente ligado a outros setores que podem tanto incentivá-lo, como também interferi-lo para que realize atividades satisfatórias.

Contudo, mesmo sabendo que o coordenador deve exercer atividades pedagógicas na escola, que ele deve ter como prioridade a sua equipe de professores,

sabemos que ele por falta de conhecimento, ou mesmo, por interferência da gestão, que é o mais comum, realizar atividades burocráticas, perdendo tempo e foco no fazer pedagógico. Mas o que procuramos saber, é se de fato essas atividades burocráticas estão sendo tão presentes no cotidiano da escola, que o esteja atrapalhando de realizar as funções pedagógicas.

Entende-se que por certas ocasiões, faz-se necessário o envolvimento do coordenador com algumas atividades burocráticas, não negamos isso, mas espera-se que essas atividades não impeçam o coordenador de fazer um bom trabalho pedagógico. Na escola, além de tudo, ele vive o conflito de, ao mesmo tempo, ser professor e coordenador; liga-se ao diretor, assessorando-o no cumprimento de tarefas administrativo burocráticas de que esse se ocupa e do professor, que ele espera “receitas milagrosas” para o seu fazer pedagógico (FERNANDES, 2002, p. 117).

Vemos que não é fácil para o coordenador, pois, ele é o sujeito que está ligado diretamente aos demais setores da escola. Por isso, o coordenador precisa sentir-se confiante e valorizado, precisa ter o apoio tanto da sua equipe de professores, e principalmente da direção escolar, mas para tanto, precisamos de uma gestão democrática, onde todos participem e tenham voz ativa, como nos assegura a LDB 9394/96 que delega ao diretor da escola a tarefa de construir uma gestão democrática e participativa.

Mas, Medina (2008, p. 16) nos questiona: Porque atribuímos ao diretor à capacidade de fazer o supervisor avançar ou regredir na sua atuação? Talvez seja porque o coordenador venha sofrendo várias interferências da direção da escola, e não está conseguindo atuar com satisfação em suas funções. Cada vez mais ouvimos falar de coordenadores pedagógicos que estão presos a cadernetas, isso se dá pela pressão da direção que, atribui ao coordenador somente a função burocrática de faltas e notas, fazendo o coordenador regredir em seu trabalho pedagógico.

Por isso concordamos com Medina (2008, p. 15), ao dizer que as posições de aceitação, não aceitação, hostilidade ou indiferença por parte do diretor, assumidas em cada escola, fortalece [...] que o trabalho do supervisor está na dependência de o diretor concordar que este atue nas escolas. O coordenador precisa estar ciente da sua função, primeiramente, e ter a devida valorização para que a escola, no que diz respeito ao pedagógico, tenha bons resultados.

2.2 O Coordenador Pedagógico como Formador.

Vivemos em um mundo com constantes mudanças, e essas mudanças têm chegado as escolas, exigindo postura e reflexões que o coletivo da escola precisa repensar. Para que de fato ocorra mudança dentro da escola, é necessário trocar experiências, com respeito à diversidade e um diálogo entre os educadores.

Neste contexto o coordenador pedagógico pode ser um agente de mudanças, que com a formação continuada dos docentes, fará com que os mesmos revejam suas práticas pedagógicas. Mas o coordenador não é o único responsável por esta mudança na escola. De acordo com Orsolon (2001), o coordenador é apenas um dos atores que compõem o coletivo da escola. Para coordenar, direcionando suas ações para a transformação, precisa estar consciente de que seu trabalho não se dá isoladamente, mas nesse coletivo, mediante a articulação dos diferentes atores escolares, no sentido da construção de um projeto político pedagógico transformador.

Além disso, o coordenador pedagógico não deve desconsiderar os saberes que os docentes trazem consigo, é necessário levar em consideração o saber, as experiências, os interesses e o modo de trabalhar do professor, isso ajudará na sua relação com o professor, e assim o professor tomará consciência que o coordenador tem apenas interesse em ajudar no seu trabalho e não somente criticá-lo. O coordenador também precisa disponibilizar tempo e recursos para que o trabalho docente seja modificado, através da formação continuada. Esta formação pode e deve ser realizada na própria escola. Orsolon (2001), diz que:

Desencadear o processo de formação continuada na própria escola, com o coordenador assumindo as funções de formador, além de possibilitar ao professor a percepção de que a proposta transformadora faz parte do projeto da escola, propiciará condições para que ele faça de sua prática objeto de reflexão e pesquisa, habituando-se a problematizar o seu cotidiano, a interrogá-lo e a transformá-lo, transformando a própria escola e a si próprio. (Orsolon, 2001)

Essa formação continuada é necessária para que o grupo de professores atuem no exercício de uma educação consciente das necessidades atuais dos alunos. Para que exista um grupo de professores, não basta uma somatória destes, precisa-se que todos conheçam e respeitem as diferenças uns dos outros e que o coordenador pedagógico lidere este grupo e pense com eles em desenvolver um trabalho coletivo.

Para Souza (2001), o coordenador (a) precisa ter um planejamento para a formação contínua, o qual só pode ser desenvolvido a partir das leituras do grupo de professores. Neste sentido, o trabalho do (a) coordenador (a) não é muito diferente do

do professor que, para fazer seu planejamento, precisa antes conhecer o que seus alunos já sabem, o que não sabem e o que precisam aprender.

O (a) coordenador (a) então, a essa altura, já deve ter observado as necessidades maiores dos professores, na relação com os alunos, com o ensino, com a visão de educação, com concepção de aprendizagem e avaliação etc. Ou seja, para que o coordenador pedagógico garanta uma formação de qualidade e que traga bons frutos, ele precisa estar atento ao seu grupo de professores, saber quais são suas maiores necessidades e dúvidas, para tentar suprir esse vazio.

Além de estar atento a cada professor e sua particularidade, o coordenador ao perceber as necessidades que se encontra naquele grupo, deve tomar a decisão de por onde deverá começar, se pelo assunto mais polêmico, ou por aquele menos visado. Porque se não se planejar para como serão trabalhados esses temas, poderá causar ao grupo uma confusão de informações, fazendo com que este não se comprometa no processo de reflexão e discussão. Os professores precisam saber que o coordenador está realmente comprometido naquelas reuniões, para se comprometer também. Outro fator que poderá comprometer o avanço da formação do grupo é apontar os erros diretamente. Souza (2001) lembra que não se podem apontar os erros diretamente, antes da construção de vínculos. Só quando os vínculos estão estabelecidos é que se torna possível lidar com as críticas, expor os não saberes, confrontar-se com as faltas.

As reuniões pedagógicas são vistas como espaços privilegiados quando falamos de formação continuada. Mas, na prática o real está muito distante do desejado, pode-se perceber isso no dia a dia na escola, nos encontros casuais dos professores por exemplo. Torres (2001) diz que dessa forma, as reuniões pedagógicas, de "palco de negociações", acabam por se configurar em "palco de encenações", cumprindo, muitas vezes, um papel meramente formal. E para mudar esta realidade o que deve ser feito, como o coordenador pedagógico pode reverter essa situação?

O coordenador precisa estar envolvido na construção do projeto pedagógico e assumir o currículo como espaço de atuação, tendo sempre o professor como parceiro, para que este sinta-se parte integrante do processo e não apenas mais um a participar de encontros sem objetivos comuns. Citando Torres (2001), essas reuniões podem ser vistas como um espaço possível para a reflexão dos professores, mas também como um momento em que se aproveita o encontro dos profissionais para se dar avisos, distribuir materiais, informar diretrizes da empresa, discutir problemas de caráter geral. Falamos então mais uma vez sobre a necessidade do planejamento do coordenador para essas

reuniões, ele precisa organizar de forma que os professores desconstruam a idéia que as reuniões são feitas para criticar o trabalho deles. Os professores precisam saber que informações do dia a dia e do funcionamento administrativo da escola também influenciam no projeto pedagógico, mesmo que de uma forma mais ampla.

Os encontros dos docentes com o coordenador não pode visar apenas falar sobre questões que emergem problemas, necessidades e dificuldades. Torres (2001) em seu artigo, fala que esses encontros interativos reflexivos devem se caracterizar pelo envolvimento de dinâmicas que, por exemplo, pontuasse os problemas encontrados na ação, refletisse coletivamente sobre essas questões, e que saberes fossem produzidos, realimentando a prática. Mas, no entanto, não é isso que estamos encontrando, vemos professores buscando soluções imediatas para os seus problemas e os coordenadores/orientadores, muitas vezes não estando ciente da sua função, assume este papel de remediador para a resolução de problemas imediatistas.

Nesse contexto, o coordenador passa a ser o foco das avaliações, pois o resultado se mostrará mais em função da habilidade de quem conduz do que da participação efetiva de todos.

O professor precisa sentir confiança no coordenador, pois assim desenvolverá atividades compartilhando ajuda e compreensão nos momentos decisivos. O coordenador precisa ver cada professor como pessoa única, ouvi-los e vê-los sendo capazes de discernir e resolver problemas.

Como foi dito por Perrenoud, o ensino é uma profissão relacional, que é o professor, com suas palavras, seus gestos, seu corpo, seu espírito, que dá sentido, luz ou sombras às informações que chegam aos alunos. Esta relação poder ser usada com a relação coordenador/professor, pois é o coordenador com o seu planejamento, palavras e gestos que dará sentido a formação continuada dos professores, desenvolvendo uma relação calorosa, relação esta que lhes permita desenvolver-se como pessoas que vão se relacionar com pessoas.

De acordo com Almeida (2001), para que haja relações interpessoais precisa de três fatores, o ver, o ouvir e o falar. A autora diz que para se relacionar com o professor, o coordenador precisa vê-lo além do que ele aparentemente mostra, saber ouvir, porque não quando se estamos angustiados e falamos sobre isso para alguém que saiba nos ouvir, é como se tirássemos um peso de nossas costas. Depois de um olhar e um ouvir ativo, aí sim o coordenador saberá o que e como falar com o professor.

Ao citar Bosi, Almeida (2003) fala mais sobre este olhar ativo, de prestar atenção. Diz que na tarefa de coordenação pedagógica, de formação, é muito importante prestar atenção no outro, em seus saberes, dificuldades, angústias, em seu momento, enfim. Um olhar atento, sem pressa, que acolha as mudanças, as semelhanças, e as diferenças, um olhar que capte antes de agir. Além disso, refere-se a amplitude do olhar, ou seja, um olhar que nos faça projetar o futuro, o que desejamos construir a médio e a longo prazo que é o olhar necessário para o coordenador pedagógico.

Diante disso, percebe-se que no relacionamento interpessoal do coordenador pedagógico com o professor, o coordenador precisa atender essa necessidade que o ser humano sente em ser visto e ouvido. Para deixar claro, Almeida fala que as pessoas, em diferentes contextos, principalmente no contexto de formação, querem ser consideradas, vistas, ouvidas, querem receber uma comunicação autêntica; enfim, o quanto elas desejam ser percebidas como pessoas no relacionamento, e o quanto esse tipo de relacionamento traz como ganhos.

Em síntese, o coordenador pedagógico por mais funções que tenha, precisa estar atento ao planejamento e a organização para a formação continuada, pois, é com ela que ele terá um projeto pedagógico construtivo e com ganhos. Isso implicará na sua relação com os professores, e conseqüentemente, dos professores com os alunos.

3. Metodologia

A pesquisa realizada é de cunho qualitativo, pois, parte-se da obtenção de dados descritivos e interativos, mediante o contato direto com o objeto de estudo. Segundo Maanen (1979a, p. 520), a expressão “pesquisa qualitativa” possui diferentes significados no campo das ciências sociais e compreende um conjunto de diversas técnicas interpretativas. Essas visam descrever e decodificar os componentes do sistema complexo de significados, com o objetivo de traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social. Trata-se de reduzir a distância entre o indicador e indicado, teorias e dados, além do contexto e ação. “O desenvolvimento de um estudo de pesquisa qualitativa supõe um corte temporal-espacial de determinado fenômeno por parte do pesquisador”. (NEVES, 1996).

Dessa forma, o estudo com esse tipo de pesquisa possui um conjunto de características essenciais, são elas: (i) ambiente natural como fonte direta de dados e

pesquisador como instrumento fundamental; (ii) caráter descritivo; (iii) significado que as pessoas dão às coisas e à vida como preocupação do investigador; (iv) enfoque indutivo (GODOY, 1995a, p.62-63). Na presente investigação, realizou-se um estudo de caso utilizando as seguintes técnicas: observação e entrevista semiestruturada.

Este estudo foi realizado em duas instituições de ensino privado, localizadas na região metropolitana do Recife, e com coordenadoras do ensino infantil e fundamental. Participaram duas coordenadoras pedagógicas, havendo um foco, nas observações da relação do coordenador com o docente e o seu papel de formador.

O primeiro procedimento utilizado foi a observação das coordenadoras durante duas semanas, cada coordenadora foi observada durante 3 dias. Essas tiveram como objetivo identificar as funções do coordenador na escola, através da rotina, tendo em vista a questão do seu relacionamento com os professores, alunos, pais e com a gestão escolar e, de forma mais específica, as particularidades existentes em cada uma das escolas trabalhadas. Buscamos também perceber os tipos de atitudes adotadas com os professores, o tempo que as coordenadoras demanda para ouvi-los, a relação que elas constroem com os demais sujeitos do ambiente escolar. A pesquisadora observou as duas coordenadoras, percebendo que apesar das duas trabalharem em escolas do mesmo nível e basicamente mesma estrutura, elas tem características e relações diferentes com os professores e gestores, enquanto uma mostrou-se dependente, a outra realizava sua função tendo apoio e valorização da gestão, por exemplo, nos momentos de formação continuada.

Após as observações, realizamos entrevistas individuais semiestruturadas, com as Coordenadoras, para compreender a dinâmica da escola e das coordenadoras com a sua equipe de professores; além, de perceber como a escola e os outros atores escolares percebem a questão da função da coordenação pedagógica e, em particular, a formação continuada. Cada entrevista aconteceu em dias diferentes, foi utilizado gravador o qual totalizou em torno de 30min a 35min de gravação por entrevista. Após as duas entrevistas, realizou-se as transcrições e análises das falas com base nos Núcleos de Significação.

4. Procedimento de Análise

A partir da entrevista realizada com as duas coordenadoras, de rede privada, buscou-se analisar, por meio de base teórica, como Almeida (2001), Libâneo (2001) e

Placco (2000), o cotidiano do coordenador pedagógico. Neste caso, analisamos as questões dos desafios, das prioridades e a sua prática em si.

A proposta é observar o novo olhar do papel do coordenador pedagógico, um agente de mudanças no ambiente escolar, com o papel de formador de docentes e que atue ativamente no contexto pedagógico da escola.

Sabemos que historicamente o coordenador vem passando por momentos de grande importância, e hoje, não é mais visto como apenas um supervisor, uma pessoa para “apagar incêndio”. Hoje o coordenador pedagógico tem a função de auxiliar os professores, ajudando os com os desafios diários e contribuindo para a solução de tais problemas. Sabemos que ele não é peça única na escola, que além dos docentes, o coordenador está diretamente ligado aos alunos, aos pais, e a direção da escola. Por isso, não podemos exigir que ele desempenhe um bom trabalho, agindo sozinho, ele precisa ter a confiança, o respeito e a valorização devida, além de respeitar e valorizar os seus docentes. Ele se faz cada vez mais necessário. De acordo com Almeida (2001), para que haja relações interpessoais precisa de três fatores, o ver, o ouvir e o falar. Então é importante para que se tenha uma boa relação com os docentes, ele esteja atento as angústias dos professores, que esteja disposta a ouvi los sem pressa, tudo isso será importante para a relação deles, e para ajuda los quando preciso. Dá mesma forma que ele precisa saber que a direção da escola confia em seu trabalho, que ele tem a liberdade de falar e que estão dispostos a ouvi lo.

Dessa forma, conseguimos elaborar três núcleos de significação que nos serviram de base para a análise, a saber: “i) O que o coordenador prioriza no seu cotidiano, será que ele tem a consciência da necessidade da sua função pedagógica?” “ii) O olhar da gestão sobre a relação do coordenador e a prática pedagógica” “iii) Qual a importância que os coordenadores dão a formação continuada?”

Colocaremos nomes fictícios nos sujeitos participantes desta pesquisa por questões éticas. Neste caso, a coordenadora 1, se chamará Juliana, e a coordenadora 2, se chamará Laura.

Núcleo 1: *“O que o coordenador prioriza no seu cotidiano, será que ele tem a consciência da necessidade da sua função pedagógica?”*

Esse núcleo corresponde, de modo geral, ao conhecimento e preparo do coordenador pedagógico. No que se refere, então, ao desafio de sua prática na escola para a realização das suas atividades, uma das coordenadoras diz:

“Tempo! Na Educação Infantil e Ensino Fundamental anos Iniciais, a demanda de pais é muito grande. São quase 600 famílias. Então tenho que administrar meu tempo entre as famílias, os professores, os alunos, a gestão da escola e as atividades individuais que preciso realizar, como correção de planejamentos de aulas, de atividades xerografadas e de avaliações.” (Coordenadora pedagógica 1).

Como observa-se no discurso de Juliana, ela explicita como um dos grandes desafios na sua prática, a administração do tempo, uma vez que ela tem que atender alunos, pais, professores, e estar atenta às atividades diárias, visto que, nas observações a Juliana estava sempre atenta ao que acontece e que além disso, tinha uma outra coordenadora com a qual as tarefas eram divididas.

As ações a serem utilizadas para a realização da pesquisa são de fundamental importância, pois aponta as principais atribuições do coordenador pedagógico: acompanhar o professor em suas atividades de planejamento, favorecer subsídios que permite aos professores atualizarem e se aperfeiçoarem-se constantemente em relação ao exercício profissional, promover reuniões, discussões e debates com o corpo docente e pais no sentido de melhorar o processo educativo, estimular os professores a desenvolver com entusiasmo suas atividades procurando auxiliar na prevenção e na solução dos problemas que aparecem. (Libâneo, 1996, p.33).

Sendo assim, podemos observar que o maior desafio do coordenador é saber o seu real perfil profissional, e fazer com que todos compreendam. De acordo com o relato de Juliana, podemos observar que ela exerce de fato a função pedagógica neste sentido, que tem uma atividade ligada diretamente aos alunos, docentes e pais da escola, mesmo que por algum momento ela envolva com atividades burocráticas, como diz no relato a seguir:

“Acabo me envolvendo com isso também. Relatório de faltas, atrasos e horas extras de funcionários e professores de meu setor. Manutenção de equipamentos, nota fiscal de compras.” (Coordenadora pedagógica 1).

Podemos notar no relato de Juliana, que além de suas funções pedagógicas, ela acaba se envolvendo com algumas questões burocráticas, pois o coordenador é um profissional que está diretamente ligado aos docentes, mas também a gestão escolar e por isso, acredita se é normal que surjam algumas questões do gênero, com tanto que não o atrapalhe na sua real função. Fernandes diz, "na escola, além de tudo, ele vive o conflito de, ao mesmo tempo, ser professor e coordenador; liga-se ao diretor, assessorando-o no cumprimento de tarefas administrativo burocráticas que esse ocupa e ao professor, que dele espera 'receitas milagrosas' para o seu fazer pedagógico" (FERNANDES, 2002, p. 117).

Ainda neste núcleo podemos observar exatamente o que as coordenadoras falam sobre as suas prioridades no cotidiano escolar, para Juliana, as prioridades são:

"Minha prioridade é acompanhar as atividades propostas pelos professores para as aulas e o funcionamento do setor de uma forma geral." (Coordenadora pedagógica 1).

Para Libâneo (2001, p. 104), é função do pedagogo, "sua atribuição prioritária é prestar assistência pedagógica didática aos professores e suas respectivas disciplinas, no que diz respeito ao trabalho interativo com o aluno". Vemos que Juliana é uma coordenadora consciente da sua função, e sobre as suas prioridades, ela cumpre com a proposta do que entendemos de um coordenador que assume a sua real função.

Laura, coordenadora 2, não muito distante da resposta de Juliana, fala, "Minhas prioridades são meus professores e alunos." (Coordenadora pedagógica 2).

De acordo com os relatos das coordenadoras, e o que os autores estudados dizem, podemos observar que o coordenador pedagógico deve estar sempre atento aos seus docentes, nos seus fazeres pedagógicos, que a sua prioridade são os professores e a aprendizagem dos alunos. Para deixar claro e seguirmos para o próximo núcleo, Freire (1982), nos diz que o coordenador pedagógico é, primeiramente um educador e como tal, deve estar atento ao caráter pedagógico das relações de aprendizagem no interior da escola.

Com esta análise, observamos que as coordenadoras, estão conscientes do seu papel e da sua função, mesmo que em alguns momentos tenham que exercer algumas funções burocráticas, mas pelo que vimos, não as atrapalham de exercer a sua função

pedagógica. A sua ligação direta com a gestão escolar, faz com que as vezes realizem tarefas administrativas.

Núcleo 2: *"O olhar da gestão sobre a relação do coordenador e a prática pedagógica"*

Esse núcleo trata da relação do coordenador pedagógico com a gestão da escola. De como se dá essa relação, e se os coordenadores são valorizados em sua função. Para Luck (2007, p. 10), "portanto, quando se pensa em algum setor da escola, deve se pensar em suas relações com os demais setores...". A partir disso, não podemos pensar numa coordenação pedagógica trabalhando sozinha, e atribuindo a ela somente as atividades satisfatórias, e/ou, não satisfatórias. A gestão, algumas vezes pode interferir no fazer pedagógico do coordenador, não valorizando o seu trabalho e o sobrecarregando de tarefas que não sejam as pedagógicas.

Procuramos saber das coordenadoras como se dá a relação delas com a gestão da escola, no intuito de analisar se a gestão interfere na sua função pedagógica, ou se as valorizam e incentivam em suas atividades. Juliana diz:

"É uma relação muito boa e tranquila. Sinto-me incentivada e valorizada profissionalmente".(Coordenadora pedagógica 1).

Como já foi dito, o coordenador pedagógico não trabalha sozinho, ele está ligado diretamente tanto aos docentes, quanto a direção da escola. Por isso o coordenador além de confirmar em sua equipe de docentes, precisa sentir se valorizado e apoiado pela direção escolar. Logo, precisamos de uma gestão democrática que não trabalhe sozinha, que dê a sua equipe a liberdade de agir, de falar, de participar. Temos então a LDB 9394/96, que delega ao diretor da escola a tarefa de constituir uma gestão democrática e participativa. E Medina (2008, p.16), nos pergunta, "por que atribuímos ao diretor a capacidade de fazer o supervisor avançar ou regredir na sua atuação?". Talvez seja pela interferência que o coordenador pedagógico vem sofrendo constantemente da gestão. Sobre a relação e contato com a direção, Laura fala:

"Meu contato é diário, porque a gente precisa sempre estar se comunicando na prática, para que eles saibam como estão as questões pedagógicas, e para que nós saibamos como andam as questões burocráticas da escola". (Coordenadora pedagógica 2).

No relato de Laura, vemos mais uma postura de dependência da direção, não pode dizer diante de tal relato, que a gestão dessa escola interfere no fazer pedagógico de Laura, mas entende-se que a postura do diretor nesse contato diário, poderá interferir no que diz respeito a função do coordenador. Medina (2008, p. 15), diz que as posições de aceitação, não aceitação, hostilidade ou indiferença por parte do diretor, assumidas em cada escola, fortalece que o trabalho do supervisor está na dependência de o diretor concordar que este atue nas escolas.

Observamos então que as duas coordenadoras entrevistadas têm uma boa relação com a gestão, mesmo que no relato de Laura não fique claro que ela se sinta incentivada pela direção, vemos que ambas são ouvidas e tem contato constante com o diretor da escola, mas precisamos de mais, de uma gestão de fato democrática, onde o coordenador tenha voz e atue na sua função pedagógica com apoio e segurança. Quando a gestão da escola tem a consciência que juntos são mais fortes, os desafios no trabalho escolar são amenizados.

Núcleo 3: *“Qual a importância que os coordenadores dão a formação continuada?”*

No núcleo 1 já falamos que o coordenador precisa estar ciente da sua função pedagógica, que precisa estar atento aos docentes e os auxiliando todo o tempo. Neste núcleo buscamos saber como o coordenador vê a formação continuada, e qual a relevância desta para ele. Muito se fala hoje em formação continuada de docentes, mas muitas vezes esta formação não corresponde ao esperado para os docentes. Ela precisa fazer sentido, e trazer respostas para o seu dia a dia na escola, por isso, o coordenador precisa fazer um planejamento desta formação, não poderá ser uma reunião solta, onde não tenha um tema a seguir, ele precisa observar quais são as maiores dificuldades dos professores, e assim planejar uma formação onde os professores interajam e busquem respostas para os seus problemas. De acordo com Orsolon 2001, desencadear o processo de formação continuada na própria escola, com o coordenador assumindo as funções de formador, além de possibilitar ao professor a percepção de que a proposta transformadora faz parte do projeto da escola, propiciará condições para que ele faça de sua prática objeto de reflexão e pesquisa, habituando-se a problematizar o seu cotidiano, a interrogá-lo e a transformá-lo, transformando a própria escola e a si próprio.

Durante a entrevista, procuramos saber das coordenadoras qual a relevância da formação continuada para elas, e como se dá essa formação nas escolas em que atuam.

Observamos nas respostas que a formação continuada acontece no ambiente escolar, e que elas determinam um tempo para tal formação. Juliana diz:

“Sou muito a favor da formação continuada, pois temos que estar em constante formação, não apenas cada um buscando seu próprio crescimento, mas como equipe, buscando compreender e conhecer mais a realidade em que estamos inseridos. Sempre busquei criar situações para promover esses momentos, mas sempre ficava muito corrido quando os realiza dentro do horário de expediente do professor. Então esse ano consegui com a direção do Colégio, para que as reuniões fossem realizadas à noite, a cada dois meses.” (Coordenadora pedagogia 1).

No relato de Juliana, vemos que ela visa um trabalho onde busca o crescimento da equipe como um todo, onde um possa ajudar o outro. E não apenas uma reunião onde se tenha encenações, que o professor e o coordenador está ali apenas para cumprir uma atividade formal e chata. Isso é bastante importante, a consciência que estes encontros servirão como momento de troca entre eles, de compartilhar erros e acertos, e não de críticas.

Torres (2001), fala que os professores precisam sentir a vontade e confiar no coordenador, para que de fato participe deste momento, ele diz “essas reuniões podem ser vistas como um espaço possível para a reflexão dos professores, mas também como um momento em que se aproveita o encontro dos profissionais para se dar avisos, distribuir materiais, informar diretrizes da empresa, discutir problemas de caráter geral”. Não distante do que disse Juliana, segue o relato de Laura:

“A formação continuada é primordial. Porque o profissional tem sempre que estar se reciclando e aprendendo cada dia mais. É essencial que o docente esteja sempre se capacitando.” (Coordenadora pedagógica 2).

Mesmo notando que ela reconhece a importância da formação continuada, observamos que ela não fala com propriedade do tema, não nos esclarece quando e como é feito a formação na escola, se ela é planejada. Trazemos novamente Torres (2001), que nos esclarece a diferença entre uma formação bem planejada, e uma formação para cumprir normas, “as reuniões pedagógicas, de "palco de negociações", acabam por se configurar em "palco de encenações", cumprindo, muitas vezes, um papel meramente formal”. Quando isso acontece, perde-se o real sentido da formação, e o momento que deveria ser de troca e de conhecimento, torna-se um momento chato, onde apenas o coordenador fala.

Já sabemos que para que o coordenador planeje a formação, ele precisa saber o que está acontecendo com os seus professores, quais são os desafios mais constantes em sua prática, precisa estar diretamente ligado a cada um dos docentes, neste momento o papel do coordenador é basicamente o mesmo do professor, ter uma boa relação com todos, saber os problemas que os cercam e mostrar que acredita e os valoriza como profissionais. Assim, procuramos saber do coordenador, como se dava a sua relação com os docentes. Juliana nos relata como é o seu convívio com a equipe de professores:

“Acredito que construímos uma relação muito boa, de confiança. Busco apoiá-los sempre que necessário. Gosto muito de ouvir suas idéias e colocá-las em prática, sempre que possível. Sou exigente, mas flexibilizo prazos, por exemplo, se há uma justificativa plausível ou se argumentam coerentemente. Acredito muito na minha equipe e no potencial de cada um. Procuo valorizar e incentivar o que cada um tem de melhor. Também conversamos muito a respeito do que precisam melhorar.” (Coordenadora pedagógica 1).

Acreditamos, que esta relação que Juliana diz ter com os seus professores, é a ideal para um bom convívio e a resolução de problemas que venham a surgir no cotidiano da escola. Porque a partir do momento que o professor sente se seguro e valorizado, ele irá se sentir a vontade para procurar tanto o coordenador, como a equipe para tirar dúvidas, para pedir ajuda.

Sendo assim, o coordenador estará mais perto dos docentes, e saberá como se planejar para as formações, levando para os professores, momentos de reflexão, onde eles reavaliarão as suas práticas. Torres (2001) nos deixa claro que, “esses encontros interativos reflexivos devem se caracterizar pelo envolvimento de dinâmicas que, por exemplo, pontuasse os problemas encontrados na ação, refletisse coletivamente sobre essas questões, e que saberes fossem produzidos, realimentando a prática”.

Diante das experiências das coordenadoras com a formação continuada, vemos que o conceito de Juliana, coordenadora pedagógica 1 está bem construído sobre a formação continuada, ainda que essa formação seja feita a cada dois meses, sejam momentos marcados fora do horário de trabalho, foi a forma que ela encontrou junto a direção da escola para fazer um trabalho construtivo, acreditamos que a coordenadora 1 pelo seu relacionamento com os professores, organiza e planeja de fato uma formação onde todos sintam se a vontade para falar, e além disso, respeitem a fala do outro.

Já no relato de Laura, mesmo observando que ela entende a importância desse momento, acredita-se que falta um estudo melhor dos seus professores, e do que eles de fato precisam, não podemos afirmar, mas o seu pouco domínio do assunto na resposta, nos faz pensar que esses momentos quando acontecem, servem apenas como momentos formais.

Considerações Finais

Com o intuito de compreender como o coordenador pedagógico da rede privada do Recife, nos níveis de educação infantil e ensino fundamental anos iniciais, estão realizando suas funções pedagógicas, buscamos responder as seguintes questões: Quais as funções do coordenador pedagógico nessas escolas? Quais os desafios que o coordenador encontra para exercer as funções pedagógicas? Qual é a relação do coordenador com a direção da escola?

Os resultados demonstram que, segundo as participantes da pesquisa, a função do coordenador pedagógico auxiliar os professores e ajudá-los nos desafios cotidianos, que a formação continuada é essencial e que a sua relação interpessoal com os professores é fundamental para um bom resultado.

Verificamos também, especialmente por parte da coordenadora 2, a sua ligação com a direção da escola e a sua dependência para o fazer pedagógico. O coordenador pode não se sentir seguro e valorizado, e o seu trabalho está na dependência do diretor concordar que este atue na escola (MEDINA, 200 p.15).

Notamos que as coordenadoras reconhecem a importância e a necessidade de um trabalho de formação continuada com os professores, porém, tal formação ainda é um desafio, deixando a desejar nos aspectos de planejamento, observamos traços dessa formação insatisfatória no relato da coordenadora Laura. O que, em última instância, demonstra que, a função do coordenador pedagógico ainda está em desenvolvimento, uma vez que as atividades do coordenador ainda estão muito ligadas às funções burocráticas.

A partir do que foi encontrado, percebemos que é importante o coordenador estar ciente da sua função e ser incentivado pela direção escolar, para promover um trabalho coerente e satisfatório, além de se fazer necessário mudanças no seu relacionamento com sua equipe de professores, e no planejamento para a formação continuada.

Tendo em vista que nesse estudo observamos também a relação de dependência que a coordenação pedagógica sofre da direção da escola, sugerimos, para os próximos estudos, a investigação de como funciona uma gestão democrática no processo de fazeres pedagógicos do coordenador na escola.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Wanda M. J.; OZELLA, Sérgio. Núcleos de Significação como Instrumento para a Apreensão da Constituição dos Sentidos. **Psicologia Ciência e Profissão**, 2006, 26(2), 222-245.

ALMEIDA, L.R. **O relacionamento interpessoal na coordenação pedagógica** In: ALMEIDA, L. R; PLACCO, V. M. N. S. de. O coordenador Pedagógico e o Espaço de Mudança. São Paulo, Ed. Loyola, 2003. Cap. 07, p.67-80.

ALGUSTO, SILVANA. **Os desafios do coordenador pedagógico**. Revista Gestão Escolar. Edição 192, 2006.

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional Nº 9394/96, de 2 de dezembro de 1996. Publicada no Diário Oficial da União, de 23 de dezembro de 1996.

1. FERNANDES, M.E.A. Avaliar a escola é preciso, Mas... que avaliação? In: VIEIRA, Sofia Lerche. (org.) **Gestão escolar: desafios a enfrentar**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 24. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GODOY, Arilda S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. Vol. 35, n.2, p.62-63. São Paulo. Mar./Abr. 1995.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização da Escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2001.

LUCK, Heloísa et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 5.ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

MAANEN, John Van. **Reclaiming Qualitative methods for organizational research**: a preface, in administrative Science Quarterly. Vol. 24, n.4, Dez. 1979^a, p. 520.

MEDINA, Antônia da Silva. Supervisor Escolar: parceiro político-pedagógico do professor. In: SILVA JR., Celestino Alves da; RANGEL, Mary. (Orgs). **Nove olhares sobre a Supervisão**. 14. ed. Campinas: Papyrus, 2008. (Coleção Magistério: Formação e Trabalho Pedagógico).

NEVES, José Luis. Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisas em administração**. São Paulo, v.1, n.3, 2ºsem./1996.

ORSOLON, L.A.M. **O coordenador/formador como um dos agentes de transformação da/na escola**. In: ALMEIDA, L. R; PLACCO, V. M. N. S. de. O coordenador Pedagógico e o Espaço de Mudança. São Paulo, Ed. Loyola, 2003. Cap. 02, p.17-26.

SOUZA, V. L. T. **O coordenador pedagógico e a constituição do grupo de professores** In: ALMEIDA, L. R; PLACCO, V. M. N. S. de. O coordenador Pedagógico e o Espaço de Mudança. São Paulo, Ed. Loyola, 2003. Cap. 03, p.27-34.

TORRES, S.R. **Reuniões pedagógicas: espaço de encontro entre coordenadores e professores ou exigências burocrática?** In: ALMEIDA, L. R; PLACCO, V. M. N. S. de. O coordenador Pedagógico e o Espaço de Mudança. São Paulo, Ed. Loyola, 2003. Cap. 05, p.45-52.

