

JEODITH THOMÉ ALVES DA CUNHA
HOSANA BATISTA ALMEIDA SILVA

COORDENADOR PEDAGÓGICO DE ESCOLAS DE SÉRIES
INICIAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL

Projeto apresentado ao Centro
Universitário de Brasília – UniCEUB
como parte das exigências para
conclusão do Curso de Pedagogia –
Formação de Professores para as
Séries Iniciais do Ensino Fundamental
– Projeto Professor Nota 10.

Orientadora: Odiva Silva Xavier - Doutora em Educação

Brasília, 2005.

A meu filho Níchollas Gabriel Almeida
Rodrigues

H. B.A.S.

Aos meus pais, Tomé e Detina, que sempre me
apoiaram, ajudaram e acreditaram na minha
capacidade. Aos meus irmãos, Osvaldo (*in
memoriam*) e Juliana, que sempre estiveram do
meu lado.

J.T.A.C.

Agradecemos a Deus, por ser o causador de todas as coisas, por mais esta conquista.
Agradecemos a todas as pessoas que nos ajudaram a concluir este trabalho e que realmente acreditam na educação.
Agradecemos a nossa orientadora Odiva, que sempre nos incentivou e acreditou no nosso amor verdadeiro pela educação.

Agradeço a minha mãe, *in memoriam*, por todos os momentos de força, coragem e dedicação.

Agradeço a toda minha família e amigos.

H.B.A.S.

Agradeço aos meus familiares e amigos por suportarem e entenderem o meu distanciamento.

J.T.A.C.

“E ainda que tivesse o dom da profecia, e conhecesse todos os mistérios e toda a ciência, e ainda que tivesse toda a fé, de maneira tal que transportasse os montes, e não tivesse amor, nada seria”.

(I Coríntios 13)

RESUMO

A Coordenação Pedagógica tem sido tratada nas escolas públicas do Distrito Federal como uma área de função e limites indefinidos, que ocupa um espaço nebuloso na estrutura funcional. Essa percepção e a vivência na escola estimularam a realização de uma pesquisa sobre o assunto. Este estudo tem como objetivo refletir sobre a função do Coordenador Pedagógico na dinâmica das escolas públicas de séries iniciais do Ensino Fundamental do Distrito Federal, no sentido de instigar essas escolas e instâncias superiores a perceberem os benefícios que um Coordenador Pedagógico atuante pode trazer para a escola. Este estudo é de natureza qualitativa. Sendo assim, para a compreensão do problema investigado, foram percorridas quatro vias de coleta de dados: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, pesquisa de campo, por meio de questionários, e observação da dinâmica da escola, quando da aplicação dos instrumentos. A análise mostra que o Coordenador Pedagógico é um professor que, por alguma razão, passa a ocupar esse posto na escola. Nas escolas pesquisadas, ele realiza múltiplas atividades, que vão desde pedagógicas até aquelas administrativo-burocráticas, que se caracterizam como serviços gerais. Dentre as que não estão previstas, regimentalmente, aparece em primeiro lugar a substituição de professores faltosos como a atividade que mais absorve o seu tempo, impedindo-o de cumprir suas reais funções junto aos professores. Na opinião dos respondentes, o Coordenador Pedagógico deve ter espírito de liderança, ser pró-ativo, comprometido, comunicativo, agregador, que tenha entusiasmo e trabalhe com prazer, transmitindo esse prazer a equipe de professores e aos demais membros da comunidade escolar, que saiba interagir com humildade e abertura ao diálogo, de modo a facilitar a boa convivência e a dinâmica do processo educativo. Sua atuação é considerada importante, sobretudo para o desenvolvimento do Projeto Político-Pedagógico da escola, destacando-se o currículo; o direcionamento do trabalho docente e apoio aos professores; integração de equipes; a formação continuada dos professores e a melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem. Ao concluir as análises pode-se dizer que o Coordenador Pedagógico é um agente de transformação, considerando importante pelos respondentes, mas nem todas as escolas contam com esse profissional. Por outro lado, é fácil encontrar alguns que assumiram esse papel, mas não sabem por onde trilhar, porque desconhecem suas funções definidas pelo Regimento Escolar das Instituições Educacionais da Rede Pública do Distrito Federal. Assim, passam a se envolver com afazeres diversos, assumem, às vezes, responsabilidades que não lhe dizem respeito, vivem às voltas com emergências e substituição constante de professores, deixando de lado o seu importante trabalho com os professores, seja para orientá-los e apoiá-los, seja para promover a integração da equipe de professores; o compartilhamento de idéias, conhecimento e experiências; a formação continuada e a melhoria da qualidade do ensino-aprendizagem.

Palavras chaves: Coordenador Pedagógico – Escola – Professores

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	08
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	10
3. OBJETIVOS	16
3.1 Geral	16
3.2 Específicos	16
4. METODOLOGIA	17
5. ANÁLISE	19
5.1 Apresentação dos dados da pesquisa de campo	19
5.1.1 A percepção dos Diretores	19
5.1.2 A percepção dos Professores que atuam em escola sem Coordenador Pedagógico	24
5.1.3 A percepção dos Professores que atuam em escola com Coordenador Pedagógico	26
5.1.4 A percepção dos Coordenadores Pedagógicos	28
5.2 Discussão dos dados e resultados	30
5.2.1 A Coordenação Pedagógica e a Legislação	30
5.2.2 Atitudes próprias do Coordenador Pedagógico	31
5.2.3 Atribuições que o Coordenador Pedagógico exerce nas escolas pesquisadas	33
5.2.4 Atribuições que o Coordenador Pedagógico deve exercer nas escolas pesquisadas	34
5.2.5 Importância do Coordenador Pedagógico na Formação Docente	35
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	38

7. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA	41
ANEXO – Regimento Escolar das Instituições Educacionais da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal	43
APÊNDICE	76
APÊNDICE I - Questionário para diretores	77
APÊNDICE II – Questionários para os Coordenadores Pedagógicos de séries iniciais	78
APÊNDICE III – Questionário para professores de 1ª a 4ª série sem o Coordenador Pedagógico	79
APÊNDICE IV – Questionário para professores de 1ª a 4ª série com Coordenador Pedagógico	80

1. INTRODUÇÃO

É comum nas escolas do Distrito Federal a ausência de um Coordenador Pedagógico que oriente e que dê suporte ao trabalho do professor. Com essa carência, os professores ficam sem um norteador, presos aos seus próprios conceitos, sem apoio para a realização de suas atividades e, muitas vezes, a interação da equipe docente não acontece.

Não são raros os casos de professores que abandonam o magistério logo no início da carreira por não conseguirem gerenciar seus dilemas, como também não são poucos os que continuam, às vezes, por falta de opção profissional, mas desenvolvem um sentimento de incompetência, ficando sua auto-imagem profissional abalada.

Sem ter com quem compartilhar suas dúvidas, erros e acertos, o professor acaba apoiando sua prática em ações que vivenciou quando estudante, reproduzindo a prática de seus antigos professores, o que dificulta sua transformação na busca de uma atuação mais significativa e inovadora em sua atividade docente.

Nessa perspectiva transformadora faz-se necessário, então, que no seio da própria escola, o professor encontre o apoio e a orientação de que precisa, pois, é no interior da escola que o professor iniciante procura superar suas dificuldades, rompendo com o individualismo e o isolamento, que são aspectos comuns nessa fase de integração e auto-afirmação na sua carreira. Portanto é, principalmente, nessas situações que se evoca a contribuição de um Coordenador Pedagógico.

Por outro lado, há uma dúvida geral nas escolas, desde o professor até a direção, sobre o papel do Coordenador Pedagógico e quais as atribuições desse profissional.

Geralmente, nas escolas que possuem Coordenadores Pedagógicos eles são professores retirados de sala de aula, por estarem com problemas de saúde, para não serem devolvidos a Regional de Ensino ou simplesmente porque eles não querem atuar em sala de aula. Há casos também que ocorrem por decisão da gestão escolar. Em qualquer das situações eles ocupam esse posto sem nenhuma noção do papel que terão que exercer e sem a devida formação, já que

não há na Secretaria de Educação qualquer curso de formação voltado para tal função.

Quando ocorre a saída desse professor de sala de aula, para exercer o papel de Coordenador Pedagógico, ele passa a ser de fato um auxiliar de secretaria, de direção e até substituto de professor, quando este falta por algum motivo. Assim, parece que ele deixa de lado a sua função principal, que seria a de auxiliar o professor (em todas as áreas pertinentes), para desempenhar outras atividades.

São esses pressupostos, com base na realidade vivida em escolas do Distrito Federal, que deram origem a este trabalho, que foi realizado por meio de uma investigação para clarificar essas questões que existem quanto ao papel do Coordenador Pedagógico e importância na escola.

O objetivo deste trabalho de conclusão de curso é refletir sobre sua função na dinâmica da gestão pedagógica da escola pública do Distrito Federal, procurando descobrir: o que diz a legislação sobre o assunto, atitudes próprias de Coordenador Pedagógico, o que ele faz no âmbito da escola, sua importância na formação do professor e, por último, provocar uma reflexão na comunidade escolar e entre autoridades da área educacional do Distrito Federal sobre os resultados alcançados.

Neste trabalho, função significa papel. É o conjunto de obrigações, atribuições e responsabilidades de um profissional na sua área de atuação específica.

Foi assim, com essa concepção e nessa direção que o estudo foi idealizado e conduzido por meio de pesquisa teórica e de campo.

Os professores responsáveis por essa pesquisa esperam estar contribuindo para o avanço do conhecimento na área da gestão do trabalho pedagógico e para a definição e fortalecimento da Coordenação Pedagógica nas escolas da rede pública do Distrito Federal.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Inicialmente recorreu-se à escassa literatura sobre Coordenação Pedagógica na escola e Coordenador Pedagógico, no sentido de ajudar a encontrar respostas para as questões formuladas. Convém lembrar que não foi fácil encontrar autores interessados por esses temas.

Sendo assim, o que foi encontrado, direta ou indiretamente, relacionado a essa função na escola está, principalmente, nesta seção, inclusive aspectos que insinuam a necessidade do Coordenador Pedagógico em momentos de fragilidade do professor, seja na sua dimensão técnica ou emocional.

Segundo Franco (2004, p.33):

O início da carreira docente tem sido para muitos um período difícil, no qual vários problemas se evidenciam. É o momento da passagem do papel do aluno para o papel do professor, que, na maioria das vezes, ocorre com muitas incertezas e inseguranças.

Tem sido assim em todas as categorias profissionais, sendo elas docentes ou não. Neste sentido, a presença do Coordenador Pedagógico é primordial para auxiliar os professores iniciantes a administrarem seus dilemas.

André (2003) esclarece que é preciso analisar, em profundidade, os elementos que constituem o cotidiano, buscando por meio de um referencial teórico, compreender e interpretar os sujeitos e as situações; os episódios comuns e os inusitados; as falas, as expressões, as manifestações escritas dos atores escolares; no contexto que foram gerados, à luz das circunstâncias específicas que foram produzidos. Ressalta também que o Coordenador Pedagógico deve estar em sintonia com os acontecimentos da atualidade; que ele deve ser capaz de analisar as situações que aparecem na escola e saber classificá-las quanto à prioridade, sem deixar que sua função seja desviada. Pode priorizar o que é importante, o que é rotina e quais são as urgências diárias.

Almeida (2003) expõe que à medida que o outro (coordenador, professor, aluno, pai) perceber, em seu parceiro a preocupação em tornar a relação o mais confortável possível, maior será a probabilidade de agir de maneira similar quando se relacionar com outras pessoas.

Para este autor, quando existe um objetivo comum, definido e perseguido pelo grupo, os diretores percebem que compartilhar o poder é bom e que construir

projetos coletivamente desperta nos professores e alunos a responsabilidade, a vontade de acertar, e que o respeito mútuo é só uma consequência.

Ele diz ainda, que o trabalho coletivo leva os professores a uma mudança de postura, que logo será percebida pelos alunos. Essa mudança não é fácil, mas é possível quando todos estiverem trabalhando juntos para o alcance de objetivos anteriormente traçados. Para essa convergência de esforços, sugere que o Coordenador Pedagógico seja um articulador e mobilizador de toda a equipe, assim como deverá supervisionar o cumprimento das tarefas pedagógicas previamente estabelecidas, num processo de reflexão constante.

Bambini (2000) fala que a importância dessa reflexão está na oportunidade de os professores avaliarem sua prática, trocarem experiências com os colegas e aprofundarem conhecimentos relativos ao processo de ensino.

Defende que os encontros na escola são de suma importância, e que o Coordenador Pedagógico deve aproveitar o máximo desses momentos. Por ser em tempo muito curto, o Coordenador Pedagógico deve ser capaz de administrar bem seu tempo e sua rotina para que atenda às necessidades dos professores. A organização do tempo e da rotina na reflexão requer que professores e Coordenadores Pedagógicos desenvolvam habilidades e metodologias que garantam uma crescente comunicação, manifestando dúvidas, dificuldades, problemas, bem como acertos e descobertas.

Para Bambini (2000, p. 61):

A transformação das reuniões que acontecem na escola em espaços de reflexão e produção de saberes sobre a docência exige uma metodologia proposta e dirigida pelo Coordenador Pedagógico, cuja liderança é essencial para que tais reuniões não assumam a condição de Horário de Trabalho Perdido.

Christov (2003) afirma que nas reuniões pedagógicas é de suma importância uma reflexão crítica sobre o cotidiano escolar, tendo troca de experiências entre os professores e principalmente um estudo teórico e inovador sobre as atividades escolares, de forma que todos se sintam bem e participem ativamente desses estudos. Ressalta que o Coordenador Pedagógico é um agente fundamental para garantir que os momentos de encontro na escola sejam proveitosos. É fundamental ainda a reorganização do tempo/espço escolar para que todos tirem o máximo proveito das reuniões pedagógicas.

Assim, este autor também reforça que o Coordenador Pedagógico deve preparar bem os encontros, tendo em vista o tempo, a realidade do espaço físico da escola, o material disponível, entre outras coisas.

Conclui Cristov que os momentos de reflexão nas escolas representam uma conquista dos professores, que a troca de experiências e a comunicação efetiva entre eles constituem oportunidades para a construção de projetos. São também oportunidades de formação pessoal e profissional, um espaço de autoria e de compreensão da própria prática. *“É preciso conversar muito, trocando idéias e percepções para se construir a compreensão sobre as relações que vivemos na escola”* (Cristov 2003, p.61).

Garrido (2000, p.11) coloca que:

O professor coordenador encontra obstáculos para realizar sua atividade. É atropelado pelas urgências e necessidades do cotidiano escolar. Enquanto figura nova e sem tradição na estrutura institucional, tem suas funções ainda mal compreendidas e mal delimitadas. Com poucos parceiros e freqüentemente sem nenhum apoio na unidade escolar, precisa vencer seus medos, suas inseguranças, seu isolamento para conquistar seu espaço.

Pode-se dizer então, que o seu trabalho encontra muitos obstáculos que inclui a incerteza e a insegurança. É por si complexo e essencial, segundo os dizeres desta autora, uma vez que busca compreender a realidade escolar e seus desafios, construir alternativas que se mostrem adequadas e satisfatórias para os participantes, propondo um mínimo de consistência entre as ações pedagógicas, tornando-as solidárias e não isoladas ou em conflito umas com as outras.

Afirma ainda que as considerações acima possam não ser novidades. São retomadas para reforçar a dificuldade e a importância fundamental do trabalho que pode e deve ser desenvolvido coletivamente, pois é nesse coletivo que os professores, ao criarem proposta de ensino para responder aos desafios de sua escola, estão construindo sua qualificação profissional. A autora enfatiza também que é preciso investir nesse espaço e na formação do professor-coordenador, uma vez que ele é o agente estimulador e articulador desse processo.

Guimarães (2000) destaca três níveis de atuação do Coordenador Pedagógico, que não se excluem. São eles:

- Resolução de problemas instaurados;
- Prevenção de situações problemáticas previsíveis;

- Promoção de situações saudáveis do ponto de vista educativo e sócio-afetivo.

Mate (2003) relata que discutir a identidade do Coordenador Pedagógico pode significar rever posições, resgatar experiências, retomar conflitos, fazer opções, entrar em embates e enfrentar diferenças.

Além disso, afirma ainda que o espaço desse profissional não está assegurado, ou está ameaçado por outras formas de poder e necessidade. A busca da definição da função do Coordenador Pedagógico nesse momento talvez se faça a partir e no interior das relações travadas no dia-a-dia da escola, caminhos e atalhos a serem construídos/seguidos.

Para ele, podem-se imaginar alguns pontos comuns a serem discutidos e trocados, mas que não sejam determinados *a priori* e sim ao longo da produção de um saber no espaço da escola: a conquista de uma “territorialidade própria”.

Ficam assim as reações de poder como um pano de fundo a ser pensado nos espaços de discussão de projetos pedagógicos e que, se percebidos em seu exercício, podem propiciar aos Coordenadores Pedagógicos e demais educadores condições de propor, decidir, aceitar, rejeitar, resistir, partilhar, criticar, problematizar, colaborar, inventar, enfim participar! (Mate, 2003, p.150)

Almeida (2003) destaca que nas escolas, onde a função do Coordenador Pedagógico é exercida à risca, elas apresentam alguns pontos positivos, como:

- menor índice de evasão;
- melhor relação aluno-professor;
- aulas dinâmicas e melhor rendimento de alunos.

Almeida (2003, p. 45) afirma que: *“É preciso ter coragem para fazer escolhas, definir metas, aproveitar brechas, criar espaços, fazer parcerias. Sagacidade e coragem para aventurar-se.”*

Segundo os Parâmetros Curriculares Nacionais – PCN (2001) é preciso a participação conjunta dos profissionais para a tomada de decisões sobre aspectos da prática didática, bem como sua execução.

O Regimento Escolar das Instituições Educacionais da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal (Anexo) menciona na seção II a finalidade e as atribuições da Coordenação Pedagógica, como se pode observar pela transcrição a seguir:

Art. 25. A Coordenação Pedagógica tem por finalidade planejar, orientar, acompanhar e supervisionar as atividades didático-pedagógicas, a fim de dar suporte à proposta pedagógica, promovendo ações que contribuam para a implementação do currículo em vigor nas instituições educacionais públicas do Distrito Federal.

Parágrafo único. A Coordenação Pedagógica está sob a responsabilidade do Coordenador Pedagógico, designado de acordo com as Normas de Coordenação Pedagógica da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal/Subsecretaria de Educação Pública.

Art. 26. São atribuições do responsável pela Coordenação Pedagógica:

I – participar da elaboração, implementação, monitoramento e avaliação da Proposta Pedagógica da instituição educacional;

II – facilitar o desempenho do grupo de professores, promovendo a coordenação integrada e possibilitando a troca de experiências e a interdisciplinaridade;

III – implementar estratégia de recepção e de orientação aos professores, quanto à Proposta Pedagógica, às características das turmas, aos princípios de convivência social e às rotinas da instituição educacional;

IV – subsidiar o trabalho do professor por meio de textos, pesquisas, reportagens e vídeos, auxiliando o na escolha do material didático;

V – orientar e supervisionar a elaboração e o desenvolvimento do planejamento docente nas fases de elaboração, de execução e de implementação;

VI – coordenar a realização de eventos pedagógicos;

VII – participar do conselho de Classe ou da Comissão de Professores;

VIII – proporcionar integração entre professores, técnicos das Diretorias Regionais de Ensino e/ou da Subsecretaria de Educação Pública, participando de reuniões de interesse pedagógico;

IX – implementar, com os professores e alunos, os projetos pedagógicos da instituição educacional;

X – participar de debates, seminários e leituras, e repassar conhecimentos e informações aos professores;

XI – propor modelos alternativos de recuperação da aprendizagem;

XII – estimular o aperfeiçoamento continuado do professor;

XIII – elaborar relatórios das atividades desenvolvidas, com a participação dos professores, estimulando a auto avaliação da equipe e propondo soluções alternativas para os problemas detectados.

Para isso, *“a atuação do professor coordenador deve se pautar pelo planejamento prévio das atividades pedagógicas a serem executadas na escola...”* (Vilela, 2004, p.43).

Este autor aponta ainda a necessidade de um diagnóstico para a observação das atividades que estão sendo desenvolvidas e como estão sendo executadas, devendo o Coordenador Pedagógico mobilizar e articular os professores para o alcance dos objetivos estabelecidos.

Nesta mesma linha de pensamento está Vieira (2003), dizendo que o principal objetivo da função do Coordenador Pedagógico é garantir um processo de ensino-aprendizagem saudável e bem sucedido para os alunos no curso em que atuam.

Este fala, ainda, sobre outras atividades que o Coordenador Pedagógico desempenha no seu dia-a-dia como: tarefas burocráticas, planejamento do processo educativo e as relacionadas às emergências e imprevistos.

Com esse acúmulo de tarefas o Coordenador Pedagógico enfrenta vários problemas, que dificultam o gerenciamento das atividades que desempenha.

Vieira (2003, p. 90) defende que:

É importante que o Coordenador Pedagógico, como líder de um processo de mudanças e, conseqüentemente, de aprendizagem, valorize os componentes afetivo-emocionais no processo de formação contínua desencadeado por ele, com os professores.

Isto significa que o processo de pesquisa aqui iniciado com os estudos dos autores mencionados nesta seção é apenas o começo para a realização desse trabalho. Esse processo investigativo continua com a pesquisa bibliográfica na tentativa de enriquecê-la, aliando-a as análises da pesquisa de campo, mais adiante, para o entendimento da função do Coordenador Pedagógico e da real necessidade desse profissional nas escolas.

3. OBJETIVOS

3.1. GERAL

- Refletir sobre a função do Coordenador Pedagógico na dinâmica da gestão pedagógica das escolas públicas do Distrito Federal.

3.2. ESPECÍFICOS

- Pesquisar o que diz a legislação Nacional e Distrital sobre a função do Coordenador Pedagógico nas escolas de séries iniciais do Ensino Fundamental;
- Identificar atitudes próprias do Coordenador Pedagógico;
- Descobrir o que faz o Coordenador Pedagógico no âmbito da escola pública de 1ª a 4ª série do Distrito Federal;
- Investigar as atribuições requeridas do Coordenador Pedagógico pelas escolas pesquisadas;
- Analisar a importância do Coordenador Pedagógico na formação do professor;
- Provocar reflexão na comunidade escolar e entre autoridades da área educacional sobre a importância da Coordenação Pedagógica atuante na estrutura das escolas públicas do Distrito Federal.

4. METODOLOGIA

Metodologia é uma seqüência de passos e/ou conjunto de instrumentos com a finalidade de encontrar respostas para algum problema ou para atingir objetivos propostos.

Para o alcance dos objetivos deste trabalho foram utilizadas quatro formas de pesquisas: a de caráter bibliográfico, para um embasamento teórico necessário, demonstrando ênfase no tema proposto; a pesquisa de campo, com o objetivo de levantar dados sobre o que pensam atores da comunidade escolar sobre o assunto; a pesquisa documental, para descobrir o que diz a legislação nacional e distrital e observação da dinâmica escolar.

A pesquisa bibliográfica foi realizada em documentos, leis, livros e materiais que trataram da indefinição do papel da figura do Coordenador Pedagógico na escola. Apesar disso, a pesquisa bibliográfica forneceu informações razoáveis sobre a situação atual desse problema, no âmbito dos trabalhos já realizados e sobre as opiniões reinantes entre os autores consultados, permitindo um modelo teórico inicial de referência que auxiliou no estabelecimento das variáveis e na própria elaboração do plano geral da pesquisa, assim como nas análises dos dados coletados em campo.

Nessa fase foram encontradas algumas dificuldades para conseguir material pertinente em livros, artigos e revistas. Por se tratar de um assunto ainda não muito explorado, poucos trabalhos foram desenvolvidos a respeito desse tema.

A pesquisa de campo foi utilizada com o objetivo de levantar dados para compreender melhor a questão, de acordo com a visão de atores das comunidades escolares que participaram da pesquisa realizada por meio de questionário direcionado aos professores, diretores e coordenadores com questões abertas e fechadas. Assim este estudo é classificado como qualitativo e de natureza exploratória. Ao todo foram distribuídos 60 questionários e 41 foram respondidos e devolvidos. O anonimato do informante beneficiou as respostas, assim como a articulação e a clareza das questões apresentadas resultaram num percentual elevado de devolução dos questionários com respostas precisas e claras.

Cabe ressaltar que, no momento da entrega dos questionários, os professores pesquisadores, estiveram presentes nas escolas, vivenciando, observando a dinâmica da escola, conversando com professores, Coordenadores Pedagógicos e a direção, colhendo dados complementares para aprofundamento do tema.

Convém dizer, ainda que, no intuito de preservar no anonimato os respondentes e suas escolas, eles são referidos nas análises pelas categorias de: Diretor, Professor, Coordenador Pedagógico, acrescidas de uma letra do alfabeto (A, B, C, D, etc.).

5. ANÁLISE

Nesta seção, os professores envolvidos neste trabalho, além de recorrerem à escassa literatura, analisaram a legislação e realizaram uma pesquisa de campo, no sentido de desvendar a nebulosidade que paira sobre a importância da Coordenação Pedagógica e a definição do papel do Coordenador dessa área na escola.

Inicialmente é feita a apresentação dos dados da pesquisa, por categoria de respondente e, em seguida, a discussão desses dados e resultados de forma mais agregada.

5.1. Apresentação dos dados da pesquisa de campo

Para conhecer melhor a identidade desse profissional nas escolas públicas do Distrito Federal, foram aplicados quatro questionários com questões diversificadas e comuns entre eles, conforme as categorias de respondentes das sete escolas de seis Diretorias Regionais de Ensino: Cruzeiro/Plano Piloto, Gama, Guará, Núcleo Bandeirante, Recanto das Emas e Santa Maria.

Ao todo foram quarenta e um sujeitos que participaram da pesquisa, sendo sete diretores, dezoito professores que contam com Coordenador Pedagógico em suas escolas, treze professores de escolas que não contam com Coordenador Pedagógico e três Coordenadores Pedagógicos.

5.1.1. A percepção dos Diretores

O primeiro questionário aplicado, contendo cinco perguntas, foi destinado aos diretores das escolas pesquisadas (Apêndice I). A primeira pergunta foi para saber se a escola tem Coordenador Pedagógico. Qualquer que fosse a resposta (sim ou não), o respondente deveria explicar o porquê. Quatro dos diretores (57,14%) responderam que sim, que a escola tem Coordenador Pedagógico devido à extrema necessidade, exigências dos professores e pelo fato de ser uma figura fundamental na escola. Os demais diretores (42,86) responderam que a escola não tem, justificando que o Coordenador Pedagógico é desejado, porém

ignorado pela Secretaria Educacional do Distrito Federal, uma vez que esta não autoriza a existência do mesmo. Em síntese, segundo os dois grupos de diretores, o Coordenador Pedagógico é necessário na escola. Porém, se algumas não contam com esse profissional não é porque o diretor não o deseja; é simplesmente, porque a Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal não o designa, seja por falta de professores na rede disponíveis e dispostos a assumirem tal posição ou porque ainda não se conscientizou da importância desse profissional na escola.

Essa situação pode ser ilustrada pelos comentários abaixo:

“Sim, temos somente uma Coordenadora Pedagógica para toda a escola (do maternal ao Ensino Fundamental). O Coordenador Pedagógico é figura fundamental, é o ponto entre direção e professor. Ele estimula e trabalha em função dos professores, em sua formação continuada, estimulando o “trabalho coletivo”, dando suporte pedagógico, propiciando assim um “andar pedagógico” dinâmico envolvendo toda a comunidade escolar. Buscando juntos, uma educação de qualidade, sem olhar para nossos salários ou problemas pessoais” (Diretor A).

“Sim, mediante a necessidade e também por exigência dos colegas” (Diretor C).

“Sim, porque é extremamente necessário!” (Diretor D).

“Não, porque o Coordenador Pedagógico é desejado e ignorado pela Fundação” (Diretor E).

“Não! Porque a Secretaria de Educação não autoriza” (Diretor G).

A segunda pergunta foi elaborada para saber se o Coordenador Pedagógico atende às expectativas da escola, caso ela tenha esse profissional. Das quatro escolas que contam com o Coordenador Pedagógico, três (75%) disseram que ele atende às expectativas, já um dos diretores (25%) disse que

não atende. Pode-se observar que o Coordenador Pedagógico na sua maioria desenvolve o que o diretor determina ou espera dele.

“Sim; não atende melhor, pois, só tem um Coordenador Pedagógico para o diurno e um para o noturno” (Diretor D).

“Sim. Ela já conhece as necessidades da escola, há muito tempo, já foi diretora e professora regente durante vários anos” (Diretor B).

“Sim. Apesar de ser uma só, nossa Coordenadora Pedagógica realiza as coordenações pedagógicas, dão andamento às atividades pedagógicas do dia-a-dia e acompanha o desenvolvimento dos projetos, desenvolvendo e propiciando o trabalho coletivo. Nossa Coordenadora Pedagógica é uma mãe, psicóloga, alfabetizadora, amiga!” (Diretor A).

“Não. Vejo o Coordenador Pedagógico de nossa escola mais como um assistente de direção do que como um coordenador de fato” (Diretor C).

A terceira pergunta diz respeito à importância do trabalho de um Coordenador Pedagógico na escola e o porquê. Os sete diretores (100%) que participaram da pesquisa relataram que é de suma importância o trabalho desse profissional, pois ele é um elo entre a direção e os professores, dando suporte para os mesmos e ajudando a realizar trabalhos coletivos. Os relatos abaixo mostram a visão de quase todos os diretores.

“Sim. É importante que o Coordenador Pedagógico esteja em contato permanente com os professores, auxiliando-os e desenvolvendo junto com cada um, as atividades a serem trabalhadas” (Diretor C).

“O Coordenador Pedagógico é extremamente importante para o funcionamento dos projetos da escola; sem os quais, os principais objetivos da Instituição não são alcançados” (Diretor D).

“É muito importante porque o Coordenador Pedagógico é o elo que liga todos os professores, ajudando assim a fazer um bom trabalho coletivo” (Diretor B).

“Sim! Quando ele realmente assume o seu devido papel” (Diretor G).

“Sim. Para dar suporte e auxiliar os professores” (Diretor E).

“Sim. É o elo entre direção e professores, ajuda na elaboração e ordenação dos conteúdos, facilitando o planejamento e colaboração nas atividades desenvolvidas diariamente” (Diretor F).

Na quarta pergunta os pesquisadores quiseram saber quais as contribuições que um Coordenador Pedagógico poderia dar a escola. Seis (85,7%) diretores responderam que o mesmo desenvolve várias atividades e que contribui para a escola. Um diretor não respondeu a esta questão. A maioria associa, de imediato, as contribuições com o desenvolvimento de projetos pedagógicos, como se pode observar, pelas respostas dos diretores.

“Auxílio para o desenvolvimento de projetos. Promover confraternizações entre todas as turmas. Promover campanhas para auxiliar a conservação e limpeza do ambiente escolar” (Diretor E).

“Coordena os projetos da escola, orienta e ajuda os professores” (Diretor G).

“Todas, tanto quanto pedagógica, como trabalho coletivo, unindo o grupo; evitando que tenhamos duas escolas dentro de uma. No caso da nossa escola, a coordenadora não realiza mais projetos/atividades, porque o tempo (40h) é pouco. Várias vezes ele está substituindo professores” (Diretor A).

“Melhorias no processo ensino aprendizagem” (Diretor F).

“Desenvolver projetos educacionais que possibilitem a aprendizagem de uma forma mais ampla” (Diretor C).

A quinta pergunta quis saber do respondente qual o perfil que o Coordenador Pedagógico deve ter. Todos os diretores responderam. A maioria ressaltou que ele deve ser uma pessoa dinâmica, criativa, disposta, paciente, solidária, organizada, competente, interessada, comprometida, ter espírito de liderança, que saiba lidar com todas as pessoas e que tenha uma postura

profissional respeitosa. Essas qualidades podem ser identificadas nos depoimentos a seguir.

“Vontade de trabalhar e espírito de liderança” (Diretor B).

“Deve ser alguém dinâmico, com atitude e que imponha respeito perante colegas e alunos” (Diretor C).

“Ser paciente, solidário, dinâmico e atuante” (Diretor F).

“Ele deve antes de tudo, gostar de ser professor. O Coordenador Pedagógico deve ter um bom relacionamento com o grupo; ser dinâmico, ter liderança e deve estimular e estabelecer com os professores, projetos multi e interdisciplinares, incrementando assim, a atuação pedagógica e melhorando o desempenho dos alunos. Dando suporte pedagógico aos professores, dentro e fora das coordenações” (Diretor A).

“Competente, organizado, criativo, ter iniciativa e bem educado” (Diretor G).

“Ser amigo dos professores, saber pedir, ser interessado, conhecer a realidade da escola” (Diretor E).

“O Coordenador Pedagógico deve estar comprometido com o modelo pedagógico da escola, deve também ser uma pessoa bem relacionada com o grupo de professores e equipe da direção. Deve inspirar confiança de ambas as partes” (Diretor D).

De acordo com o diretor “G” o Coordenador Pedagógico deve ser competente. Vale ressaltar, aqui, que competência no contexto da resposta significa prontidão para a ação e capacidade para resolver problemas, que pressupõe domínio de conhecimentos e de várias habilidades adquiridos ao longo da trajetória profissional, bem como atitude positiva no pensar e no agir. O conjunto próprio de conceitos constantemente adquiridos e reelaborados permite ao homem situar-se no mundo e decidir como agir.

5.1.2. A percepção dos Professores que atuam em escola sem Coordenador Pedagógico

O segundo questionário, de três perguntas, foi destinado aos professores de escolas, onde não há Coordenador Pedagógico (Apêndice II).

Em uma escola houve discordância entre a opinião da direção e a dos professores. Enquanto estes responderam os questionários de acordo com suas necessidades, o diretor respondeu que tem um Coordenador Pedagógico para toda a escola. Assim, os professores dessa escola responderam também as questões destinadas a quem não conta com o apoio do Coordenador Pedagógico.

A primeira pergunta deste questionário foi elaborada para saber se gostariam de ter um Coordenador Pedagógico e o porquê. Treze professores (100%) responderam que gostariam de contar com esse profissional para auxiliá-los nas dinâmicas e trabalhos, para lhes dar suporte na aquisição de material pedagógico, ajudar nas dificuldades que o professor enfrenta no seu dia-a-dia e para melhorar a qualidade do ensino, como pode-se observar nas contribuições apontadas por eles:

“Sim. Para auxiliar os professores, dar um suporte para aquisição de materiais pedagógicos” (Professor A).

“Sim. Para ajudar no andamento do trabalho da escola e em particular dos professores” (Professor F).

“Gostaria! Para ser um mediador junto aos professores, e não para ficar resolvendo problemas administrativos” (Professor G).

“Sim. A presença do Coordenador Pedagógico nos ajuda a direcionar mais os trabalhos, criando projetos, trocando experiências e nos acompanhar nas dificuldades encontradas no dia-a-dia em sala” (Professor H).

“Sim. Independente do número de alunos exigidos pela Secretaria de Educação, a figura de um Coordenador Pedagógico é essencial numa escola” (Professor I).

“Sim. Porque nossa escola está precisando melhorar a qualidade do ensino” (Professor J).

“Sim. O papel do Coordenador Pedagógico numa escola é fundamental para o bom andamento do trabalho pedagógico” (Professor L).

A segunda pergunta quis saber que contribuições um Coordenador Pedagógico poderia dar a escola. Dentre as contribuições apontadas na justificativa da primeira e na segunda questão, destacam-se as seguintes, como principais, na ordem de frequência com que aparecem nas respostas:

- Dar direção ao trabalho dos professores;
- Auxiliar nos trabalhos pedagógicos;
- Elo entre direção e professores;
- Desenvolver projetos, colocando-os em prática;
- Proporcionar ciclos de estudos com os professores;
- Acompanhar o processo de aprendizagem e avaliação dos alunos;
- Buscar atividades inovadoras;
- Providenciar material pedagógico;
- Auxiliar nos planos de aula;
- Promover várias atividades interdisciplinares para os alunos.

A última pergunta foi para saber também desses professores, qual o perfil que um Coordenador Pedagógico deve ter na opinião deles. Todos (100%) responderam a esta questão, ressaltando a necessidade de ser uma pessoa que saiba lidar com as demais, que seja pro-ativa, criativa, flexível, carismática, solidária, organizada, agregadora de idéias e de equipes, companheira, atualizada, dinâmica, comunicativa, participativa, um líder; que tenha entusiasmo, humildade, visão aberta ao diálogo, às diferenças, à troca de experiências e de conhecimento, domínio variado de conteúdo; que saiba coordenar trabalhos; ter uma visão geral do trabalho, experiência docente, bom senso, trabalhar com prazer e transmitir esse prazer à equipe.

5.1.3. A percepção dos Professores que atuam em escola com Coordenador Pedagógico

O terceiro questionário (Apêndice III) foi destinado às três escolas com Coordenador Pedagógico. Nessa escola 18 professores deram suas opiniões.

A primeira pergunta foi para saber se é importante ter um Coordenador Pedagógico. Os dezoito professores disseram que é importante, o que faz entender que o seu trabalho é fundamental na escola.

A segunda pergunta quis saber se os professores conhecem de fato as atribuições do Coordenador Pedagógico, contidas no Regimento Escolar das Instituições da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal. Cinco (27,7%) disseram que conhecem, dois (11,11%) disseram que conhecem mais ou menos e onze (61,11%) disseram que não conhecem as atribuições do Coordenador Pedagógico contidas nesse regimento. Estes resultados mostram que a maioria dos professores desconhece, de fato, as atribuições do Coordenador Pedagógico, o que poderia e deveria ser diferente, já que o Coordenador Pedagógico atua diretamente com o professor.

A terceira questão quis saber com quais atividades o Coordenador Pedagógico se envolve na escola. Dois (11,11%) disseram que o Coordenador Pedagógico auxilia os professores e participa das reuniões pedagógicas. Dezesesseis deles (88,88%) disseram, além destas responsabilidades, o Coordenador Pedagógico substitui professores faltosos e realiza outras atividades como, por exemplo: promove e agenda passeios, realiza ensaios para a hora social, promove encontros para troca de experiência, ajuda na ornamentação da escola, entre outras atividades.

Na quarta pergunta questionou-se o tempo dispendido na sua jornada de trabalho com as atividades da questão anterior, colocando em destaque as três primeiras, por ordem de ocorrência. Um (5,55%) não respondeu a esta questão. Oito deles (44,44%) colocaram em primeiro lugar “Substituir professores faltosos”, sete (38,88%) disseram que em primeiro lugar o Coordenador Pedagógico auxilia os professores, um (5,55%) disse que ele resolve problemas da escola e outro (5,55%) respondeu que a primeira ocupação do Coordenador Pedagógico é participar de reuniões pedagógicas.

Em segundo lugar, sete (38,88%) responderam que é participar de reuniões pedagógicas, cinco (27,77%) disseram que é auxiliar os professores, dois (11,11%) não se posicionaram a respeito, um (5,55%) disse que é substituir professores faltosos. Um (5,55%) disse que é atender os alunos e outro (5,55%) disse que é buscar novas formas de enriquecer o trabalho dos professores.

Em terceiro lugar ficou distribuído da seguinte forma: seis (33,33%) disseram que é participar das reuniões pedagógicas, três (16,66%) responderam que é promover passeios culturais, dois (11,11%) disseram que é auxiliar os professores, quatro (22,22%) não se posicionaram a respeito e dois (11,11%) disseram que é substituir professores faltosos.

A atividade que não deveria ser desenvolvida de modo algum pelo Coordenador Pedagógico é a de substituir professores que, por alguma razão faltam ao trabalho. Mas, infelizmente, foi a que mais apareceu nas respostas, aliado à participação em reuniões pedagógicas e ao auxílio aos professores.

A última pergunta quis saber o que o Coordenador Pedagógico pode fazer para melhorar a qualidade do ensino-aprendizagem. Um (5,55%) não respondeu a esta questão e dezessete (94,44%) responderam, enfatizando várias opiniões a respeito, como se pode ver pelas falas dos professores, cujas escolas têm Coordenador Pedagógico.

“Planejar atividades diversificadas e coordenar sempre junto com os professores” (Professor I).

“Promover grupos de estudos entre os professores, realizar palestras com os pais de alunos e promover projetos pedagógicos” (Professor F).

“Realizar projetos, dar aulas de reforço, trabalhar auto – estima e outros. Mas para que isso aconteça é necessário que o Coordenador Pedagógico deixe de ser substituto de professores, que muitas vezes toma o seu papel de Coordenador Pedagógico” (Professor E).

“Auxiliar os professores na sua prática pedagógica e trazer coisas novas” (Professor B).

“Organizar reuniões para estudo, oficinas, trocas de experiências entre os professores” (Professor H).

“Ocupar sua função, se permitissem” (Professor C).

“O Coordenador Pedagógico desta escola já faz tudo que está ao seu alcance para este fim” (Professor O).

“A Coordenadora Pedagógica desse estabelecimento é super criativa e supera as expectativas como coordenadora” (Professor J).

Concluindo esta seção, pode-se dizer que, para os professores que trabalham em escolas que têm Coordenador Pedagógico, este profissional é um polivalente e, mesmo assim, dificilmente consegue atuar na coordenação pedagógica propriamente dita.

5.1.4. A percepção dos Coordenadores Pedagógicos

Um dos questionários (Apêndice IV) foi elaborado para os Coordenadores Pedagógicos. Das quatro escolas que contam com essa figura, três responderam a este documento. A primeira pergunta buscou saber porque o professor quis ser Coordenador Pedagógico. Responderam que foi para ajudar a desenvolver os projetos da escola, apoiar e ajudar o grupo de professores e fazer o melhor para o grupo e para a escola, como pode-se observar nas falas dos Coordenadores Pedagógicos.

“O grupo de professores me escolheu e aceitei na perspectiva de fazer o melhor para o grupo e para a escola” (Coordenador A).

“Para apoiar e ajudar o grupo de professores, pois quando não se tem um Coordenador Pedagógico os professores ficam meio sem “direção”” (Coordenador B).

“Para ajudar a desenvolver os projetos da escola” (Coordenador C).

A segunda pergunta foi para investigar se eles conheciam as suas atribuições contidas no Regimento Escolar das Instituições Educacionais da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal e apenas um respondente (33,33%) disse que conhece e os outros dois (66,66%) desconhecem esse documento, como se pode ver nas falas dos Coordenadores pedagógicos.

“Não, infelizmente o acesso é muito restrito e a maioria das escolas não tem” (Coordenador B).

“Sim” (Coordenador C).

“Não sabia nem da existência deste documento. Fiquei curiosa e já estou providenciando com a direção. Quem sabe, conhecendo-o estarei empregando melhor minha função” (Coordenador A).

É impressionante a situação apresentada acima, em que a maioria dos próprios ocupantes da função desconhece o que há nas normas do Sistema Educacional do Governo do Distrito Federal sobre o assunto que, supostamente, é do seu interesse.

A terceira pergunta foi elaborada para saber se o Coordenador Pedagógico se sente realizado e o porquê. Os três Coordenadores Pedagógicos (100%) responderam que se sentem realizados devido a uma série de fatores, como se pode observar pelas falas dos mesmos.

“Sim, pois o grupo é muito unido e participativo” (Coordenador B).

“Porque sinto que os projetos estão se desenvolvendo muito bem, os colegas mostram satisfação com o meu trabalho” (Coordenador C).

“Sim. Senti grande responsabilidade sendo escolhida pelo grupo. Percebi, então, que era a oportunidade para eu desenvolver um trabalho como sempre sonhei: Trabalhar para que o grupo se sinta apoiado oferecendo-lhes subsídios” (Coordenador A).

Na quarta questão pediu-se para listar as atividades que desenvolve na escola. Todos responderam a esta questão. Dentre as atividades apontadas destacam-se as seguintes, na ordem de frequência com que aparecem nas respostas:

- Participar da elaboração, organizar e auxiliar no desenvolvimento da Proposta Pedagógica;
- Participar das reuniões pedagógicas semanais;
- Participar do Conselho de Classe;
- Organizar passeios e eventos culturais;

- Ser elo entre direção e professores.

A última questão também quis saber do perfil do Coordenador Pedagógico na visão dos mesmos. Todos (100%) responderam a esta questão, ressaltando a necessidade de ser uma pessoa que saiba auxiliar o professor sempre que necessário, que seja criativo, flexível, organizado, atualizado, dinâmico, comunicativo, competente e que tenha humildade; ter uma percepção acerca dos fatos e das necessidades do corpo docente e do discente, que resolva problemas e conheça seu ambiente de trabalho.

5.2. Discussão dos dados e resultados

Esta seção discute, de forma mais agregada, os resultados apresentados na seção anterior, procurando fazer relações com a teoria e com a legislação para cumprir os objetivos propostos neste trabalho.

5.2.1. A Coordenação Pedagógica e a Legislação

A Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional não trata da questão da Coordenação Pedagógica, deixando ainda mais difícil o conhecimento sobre o espaço de atuação do Coordenador dessa área na escola.

O Regimento Escolar das Instituições Educacionais da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal é o instrumento norteador para as ações desenvolvidas no seu sistema de ensino. Foi elaborado em 2000 com a participação da comunidade escolar e da comissão nomeada pela Secretaria de Estado de Educação, sendo atualizado em 2001. O mesmo menciona, na seção II – Da Coordenação Pedagógica, a finalidade e as atribuições desse segmento da estrutura institucional (Anexo).

Este documento é de suma importância para as escolas. Porém, em muitos estabelecimentos, fica engavetado e quase não se tem a curiosidade de conhecê-lo. Esse estado de inércia constatado nas escolas pesquisadas, faz com que o Coordenador Pedagógico assumira somente as principais urgências. Isto também pode estar contribuindo para criar esse quadro confuso, que envolve o seu papel na dinâmica da gestão pedagógica, em relação a outras funções na escola.

De acordo com esse Regimento, cabe a Coordenação Pedagógica: planejar, orientar, acompanhar e supervisionar as atividades didático-pedagógicas, a fim de dar suporte a proposta pedagógica, promovendo ações que contribuam para a implementação do currículo em vigor nas instituições educacionais públicas do Distrito Federal.

Cada uma dessas atribuições envolve uma série de atividades (Art. 26) que estão a cargo do Coordenador Pedagógico. No entanto, nenhuma das alíneas prevê que o titular dessa área deva substituir professores, por exemplo.

Todas as atribuições expressas nas alíneas I a XIII dizem respeito a sua atuação junto ao professor, com ele, ou em favor do seu trabalho para a melhoria do seu desempenho docente e da qualidade do ensino; mas não o excluindo do processo ou fazendo por ele. Assim, a substituição em sala de aula é uma prática que está se consolidando sem respaldo legal. Portanto, é preciso que haja nas escolas públicas do Distrito Federal professores substitutos, pois quando o Coordenador Pedagógico assume uma sala de aula deixa de lado suas legítimas atribuições dentro da escola e, ao mesmo tempo, é cobrado pelo cumprimento delas, seja pelos professores e/ou pela direção da escola.

Na pesquisa realizada, pôde-se observar que a maioria dos respondentes relatou que desconhecem esse Regimento. É necessário, portanto, uma divulgação maior nas escolas e o acesso ao documento precisa ser facilitado, para que todos os atores da comunidade escolar tenham conhecimento das suas verdadeiras atribuições e saibam as dos demais membros da equipe escolar.

5.2.2. Atitudes próprias do Coordenador Pedagógico

Com a correria diária na luta pela sobrevivência, está ficando cada dia mais difícil à troca de experiências e a de simplesmente conversar de maneira prazerosa, com parceiros de trabalho. Por isso, o Coordenador Pedagógico deve ter atitudes que facilitem a convivência e a harmonia na comunidade escolar. Segundo André (2003), o Coordenador Pedagógico precisa analisar, em profundidade, os elementos que constituem o cotidiano, buscando por meio de um referencial teórico, compreender e interpretar os sujeitos e as situações, os

episódios comuns e os inusitados, as falas, as expressões, as manifestações escritas dos atores escolares.

É necessário colocar em prática, conhecimentos das relações humanas, entendendo que cada pessoa é única e que cada professor tem um motivo maior para estar exercendo a profissão. Cabe, então, ao Coordenador Pedagógico auxiliá-los para que haja um comprometimento com a educação total dos alunos.

O Coordenador Pedagógico deve ter uma atitude de liderança para mobilizar a equipe de professores a inovar e a perseguir, com comprometimento os objetivos pedagógicos da escola.

De acordo com o perfil traçado pelos respondentes da pesquisa, um Coordenador Pedagógico, além do espírito de liderança que deve ter, há outras características que constituem um conjunto de atitudes que lhe são próprias, como: ser uma pessoa dinâmica, pró-ativa, criativa, disposta, flexível, comunicativa, solidária, comprometida, agregadora, companheira, interessada, que tenha bom senso e percepção aguçada dos fatos que acontecem na escola e no contexto educacional, assim com sensibilidade para as necessidades do corpo docente e do discente; que tenha paciência e, ao mesmo tempo, humildade e muito entusiasmo; que seja uma pessoa também aberta ao diálogo, às diferenças, à troca de experiências e de conhecimento; enfim, que tenha uma postura profissional respeitosa, que saiba trabalhar com prazer e que transmita esse prazer à equipe de professores e da escola como um todo.

O Coordenador Pedagógico deve saber também priorizar as urgências para que elas não se transformem em rotina, que prejudica a administração do seu tempo e o seu trabalho junto aos professores. Além disso, deve cuidar da auto-estima dos professores da rede pública de ensino que, de um modo geral está muito baixa, devido à falta de valorização, tanto por parte dos alunos quanto dos pais e da sociedade em que estão inseridos. Daí a necessidade do Coordenador Pedagógico estar atento e sempre trabalhar a auto-estima para que o professor tenha prazer em trabalhar, de pertencer a sua escola e não perca o gosto pela profissão. Assim, terá mais animo e mais capacidade para enfrentar as dificuldades encontradas no dia-a-dia.

5.2.3. Atribuições que o Coordenador Pedagógico exerce nas escolas pesquisadas

Em geral, o que se percebe nas escolas pesquisadas é o descumprimento das reais atribuições do Coordenador Pedagógico. Às vezes ocorre o desvio de função porque a escola desconhece o papel do Coordenador Pedagógico ou porque esse fato já se incorporou à cultura da escola. Mas não tem a aprovação dos professores. Um deles foi contundente ao dizer que gostaria de contar com um Coordenador Pedagógico na sua escola, mas não envolvido com questões da rotina administrativa. Isto mostra que o desvio de sua função já se tornou comum nas escolas.

As responsabilidades do Coordenador Pedagógico no âmbito das escolas públicas do Distrito Federal, segundo os professores e Coordenadores Pedagógicos são as seguintes:

- Substituir professores faltosos;
- Auxiliar os professores, dando-lhes suporte na aquisição de material pedagógico;
- Participar das reuniões pedagógicas semanais;
- Buscar novas formas de enriquecer o trabalho docente;
- Promover e organizar passeios e eventos culturais;
- Realizar ensaios para a hora social;
- Promover encontros para troca de experiências;
- Ajudar na ornamentação da escola;
- Participar da elaboração, organizar e auxiliar no desenvolvimento da Proposta Pedagógica;
- Participar do Conselho de Classe;
- Ser elo entre direção e professores.

Com isso pode-se entender que o Coordenador Pedagógico desenvolve múltiplas atividades nas escolas, que vão desde as pedagógicas até aquelas que se caracterizam como serviços gerais.

Pôde-se observar que alguns dos respondentes estão satisfeitos de ter essa figura na escola, porém, quando o Coordenador Pedagógico começa a assumir a docência, substituindo professor, suas verdadeiras atribuições ficam de

lado. A substituição de professores aparece com freqüência nas respostas. Isso mostra que, de fato, é o que mais acontece nas escolas. São cinco horas em sala de aula, em cada turno, quase que diariamente, impedindo-o totalmente de realizar suas reais atribuições.

Observa-se a dificuldade de definir a função do Coordenador Pedagógico, num ambiente escolar. Não é raro o mesmo realizar atividades que não são de sua competência. Enquanto o professor, o diretor, o secretário e os demais funcionários da escola possuem seu campo de trabalho delimitado, ele se vê realizando múltiplas tarefas que, objetivamente, não lhe dizem respeito.

De acordo com Garrido (2000) o Coordenador Pedagógico encontra obstáculos para realizar sua atividade, pois é atropelado pelas urgências e necessidades do cotidiano escolar.

É importante frisar que, apesar desse envolvimento do Coordenador Pedagógico, atribuídas pela escola, provavelmente em decorrência da carência de recursos humanos, essa mesma escola precisa estar atenta para não desviar o Coordenador de suas verdadeiras atribuições. É ele quem conduz e dá unidade aos processos, participando, discutindo, ouvindo, orientando, propondo, informando, assumindo e partilhando responsabilidades com os professores. Enfim, ele deve exercer uma posição natural de liderança e autoridade na área pedagógica. Portanto, deverá ter todo o seu tempo dedicado ao trabalho com os professores, tendo em vista inovação na prática docente e a melhoria na qualidade do ensino-aprendizagem.

5.2.4. Atribuições que o Coordenador Pedagógico deve exercer nas escolas pesquisadas

Na opinião dos sujeitos da pesquisa (Coordenadores Pedagógicos, professores e diretores), o Coordenador Pedagógico é muito importante para que ocorra um bom trabalho pedagógico. Apenas um diretor vê o Coordenador Pedagógico da sua escola como um simples assistente da direção.

Baseando nas observações, nota-se que hoje o Coordenador Pedagógico não consegue cumprir suas atribuições previstas no Regimento Escolar das Instituições Educacionais da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal porque

tem que estar, diariamente, substituindo professor e realizando atividades de outros profissionais. Os professores reclamam que a coordenação pedagógica não funciona como deveria. Eles gostariam que o Coordenador Pedagógico os auxiliassem nas questões pedagógicas e que sempre trouxesse estudos para esse momento.

Constata-se que mesmo os respondentes que não conhecem o referido Regimento Escolar, atribuem ao Coordenador Pedagógico quase todas as responsabilidades previstas nele. Os professores lamentam que os Coordenadores Pedagógicos não possam fazer um trabalho melhor, até mesmo pela precariedade do próprio sistema, que desmerece a função do Coordenador Pedagógico na estrutura escolar, apesar de, institucionalmente, apresentar a definição de suas atribuições (Anexo, Seção II, artigo 26).

Todos os profissionais pesquisados acham muito importante o trabalho do Coordenador Pedagógico na escola, pois consideram essencial o elo feito pelo mesmo entre professores e a direção, além de proporcionar momentos de integração e troca de experiências entre professores e em toda a comunidade escolar. Ele ajuda a realizar trabalhos coletivos. Basta dizer que nas escolas onde há Coordenador Pedagógico pôde ser observado que a proposta pedagógica é cumprida com mais facilidade.

Observa-se que todos sentem a falta desse profissional, porque é ele quem está mais perto e a par da situação de cada professor, sabendo que cada um é único no processo da docência.

5.2.5. Importância do Coordenador Pedagógico na Formação Docente

A discussão sobre a formação docente tem tomado uma proporção muito grande nos últimos tempos. Daí porque a educação continuada tem sido tema constante dos debates na área da educação.

O Coordenador Pedagógico tem uma função importante na formação de professores por propiciar o que muitos chamam de educação continuada em serviço e refletir sobre a própria atuação em sala de aula, permitindo a atualização de conhecimentos, por meio de constantes estudos e reflexões. No mundo globalizado de hoje faz-se necessário à presença de alguém que estimule

a busca de inovação, o desejo de mudança de continuar aprendendo e traga para a escola informações que favoreçam esses processos.

Cunha (1985) ressalta que não existe processo de mudança educacional que não passe pela educação do professor, já que é na sala de aula que se faz o processo educativo. Assim a autonomia da escola é marcada por um processo contínuo de educação, uma vez que a posição entre educador - educando precisa ser continuamente revisada e reelaborada. Este é um trabalho que a Coordenação Pedagógica precisa incorporar, pois a sua competência técnica, deve estar aliada ao seu compromisso político.

Em síntese, tomando por base as dez principais contribuições que o Coordenador Pedagógico pode dar a escola, apresentadas na seção 5.1.2, pode-se dizer que elas constituem as atribuições desejadas ou esperadas dele pelas escolas pesquisadas. Assim, sem repeti-las aqui, mas entendendo-as como atribuições que o Coordenador Pedagógico deve exercer nas escolas de 1ª a 4ª série, convém dizer que todas estão voltadas para sua atuação junto aos professores e aos alunos, ressaltando a importância da sua função para o direcionamento e dinâmica da gestão pedagógica nas escolas públicas do Distrito Federal.

Isso mostra que o trabalho do Coordenador Pedagógico tem relevante papel na formação do professor em serviço, e isso se deve a própria especificidade de sua função, que é de planejar e acompanhar a execução de todo o processo didático-pedagógico da escola. Sua atuação é considerada importante, sobretudo para o desenvolvimento do Projeto Político-Pedagógico da escola, destacando-se o currículo; o direcionamento do trabalho docente e apoio aos professores; integração de equipes; a formação continuada dos professores e a melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem. Porém, de acordo com as observações e conversas informais nas escolas durante a pesquisa, as coordenações pedagógicas semanais na maioria delas acontecem apenas para recados e decisões rotineiras, não havendo qualquer tipo de estudo para atualização do professor. São reuniões que não promovem reflexão, troca, aprendizagem.

Para Delors, a evolução rápida do mundo exige uma atualização contínua dos saberes, uma vez que, o progresso científico e tecnológico faz com que os

saberes e as competências adquiridos, na formação inicial, tornem-se rapidamente obsoletos, exigindo assim uma formação profissional contínua inacabada, sendo uma construção diária da pessoa humana, do seu saber e das suas aptidões, mas também da sua capacidade de discernir e agir com a evolução do mundo.

Outro ponto importante a ser considerado é o trabalho coletivo, pois esse trabalho impõe desafios e questionamentos, que por sua vez demandam reflexões sobre a formação do homem e estas desvendam e explicitam contradições práticas da escola que levam os atores da escola a uma reflexão. Quando essa reflexão é provocada podem-se desenvolver competências e promover mudanças de atitudes, como o trabalho conjunto dos educadores, troca de experiências e respeito às individualidades.

É na escola que acontece o encontro de todos os professores. Utilizando-se das ações coletivas o Coordenador Pedagógico deve acompanhar e mobilizar os professores. Esse é um momento de formação em serviço. Assim deverá ser em todos os momentos em que se reúne com os professores para discutir questões e problemas pedagógicos, isto é, pertinentes a sala de aula, ao conteúdo de ensino, ao desempenho dos educadores e relacionamento aluno-professor.

A condição do Coordenador Pedagógico de um agente da formação docente em serviço lhe é conferida pelo cargo que ocupa. Por outro lado, colocá-lo nessa condição de formador é decorrência de sua posição de elemento articulador do processo ensino-aprendizagem na escola. Ele é uma pessoa que está ao mesmo tempo, dentro e fora do contexto imediato do ensino, que possui uma visão ampla do processo pedagógico da escola, do conjunto do trabalho realizado pelos professores.

É pensando na possibilidade de transformar essa realidade é que o Coordenador Pedagógico aparece como mediador da ação pedagógica, privilegiando a reflexão crítica da prática docente enquanto pesquisador de sua própria atuação e, ao mesmo tempo como facilitador da formação continuada dos professores.

6. Considerações Finais

O Coordenador Pedagógico de séries iniciais é uma figura muito importante no ambiente escolar, mas também pode-se observar por meio deste trabalho que o mesmo está realizando todos os tipos de atividades, sendo da sua competência ou não, o que dificulta a eficácia de seus atos e da sua área.

Uma outra questão que foi observada é que muito dos respondentes, mesmo sendo integrantes da escola acredita que o Coordenador Pedagógico faz parte da direção. Segundo o artigo 7º, seção II do Regimento Escolar das Instituições Educacionais da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal a direção é composta pelos seguintes membros: Diretor, Vice-diretor, Assistentes e chefe de secretaria escolar. Ficando claro que o mesmo não faz parte da direção nem do grupo de professores, portanto age na intenção de motivar, criando um elo entre direção, professores, enfim toda comunidade escolar com o intuito de desenvolver um trabalho coletivo visando a qualidade da educação.

É necessário que haja uma maior atenção da Secretaria de Estado de Educação com relação ao Coordenador Pedagógico, oferecendo, por exemplo, cursos de formação para esse profissional, uma vez que a EAPE oferece essa oportunidade para professores de séries finais do ensino fundamental e ensino médio, mas os de séries iniciais ficam excluídos, até mesmo para se inscreverem.

O perfil do Coordenador Pedagógico para atuar em escolas de séries iniciais, segundo os pesquisados, deve agregar um conjunto de atributos, que faz dele um profissional praticamente inexistente no mercado de trabalho. Assim, agregando as respostas dos quatro grupos de respondentes, o Coordenador Pedagógico deve: ser dinâmico, paciente, solidário, ter um bom relacionamento com o grupo de professores e direção, ser organizado e criativo, ter iniciativa, ser bem educado, saber pedir, interessado, conhecer a realidade da escola, ser flexível, carismático, aberto à troca de experiências, espontâneo, humilde e saber respeitar a opinião do outro.

Enfim, na opinião dos respondentes, o Coordenador Pedagógico deve ter espírito de liderança, ser pró-ativo, comprometido, comunicativo, agregador, que tenha entusiasmo e trabalhe com prazer, transmitindo esse prazer a equipe de professores e aos demais membros da comunidade escolar, que saiba interagir

com humildade e abertura ao diálogo, de modo a facilitar a boa convivência e a dinâmica do processo educativo.

Com este perfil e sabendo também que o Coordenador Pedagógico deve trabalhar a auto-estima dos professores e a sua formação contínua, logo, necessita de um apoio maior para realizar o seu trabalho e não se sentir tão sozinho. De acordo com a percepção dos respondentes ele dedica todo seu tempo a prestar auxílio, mas não recebe ajuda dos órgãos competentes da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal. Nenhum encontro entre Coordenadores Pedagógicos da mesma Regional de Ensino, ou das diferentes regionais, para troca de experiências, acontece.

Um dos grandes problemas encontrados para que o Coordenador Pedagógico consiga realizar um trabalho de qualidade é a necessidade de estar substituindo professores que, por algum motivo, falta ao trabalho. Este é um problema em quase todas as escolas, que está se agregando a cultura das escolas públicas do Distrito Federal, mas informalmente, porque nenhum documento legal do Governo do Distrito Federal atribui esta obrigação ao Coordenador Pedagógico. Nem é conveniente que isso aconteça devido ao grande número de atividades a serem desenvolvidas por esse profissional na escola. Para amenizar essa situação seria necessário que houvesse em todas as escolas públicas do Distrito Federal um professor substituto.

É de suma importância que todos os diretores, vice-diretores, professores, secretários, assistentes, enfim, toda a comunidade escolar conheça realmente o Regimento Escolar das Instituições da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal para que possam desempenhar com maior clareza suas devidas atribuições.

Podemos dizer que os resultados desta pesquisa, de caráter exploratório, foram suficientes para conhecer um pouco a problemática e realizar este trabalho de conclusão de curso, mas não foram suficientes para conhecer a identidade do Coordenador Pedagógico das escolas públicas do Distrito Federal. Em virtude do exíguo tempo para a realização do mesmo, não foi possível ter acesso a todos os professores que ocupam essa função. No entanto, espera-se que os resultados aqui apresentados possam provocar reflexão nas escolas de 1ª a 4ª série e em instâncias superiores, sobre a importância dessa coordenação nas escolas e a necessidade de definir limites do seu espaço de atuação e, assim, evitar desvio

de função, conflitos e desgaste ocupacionais. Conseqüentemente, isto refletirá na melhoria do desempenho do Coordenador Pedagógico na escola, contribuirá para a sua profissionalização e para a formação da sua identidade.

7. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ALMEIDA, Laurinda R. Um dia na vida de um Coordenador Pedagógico de escola pública. São Paulo: Loyola, 2003. p.21-46 In: **O Coordenador Pedagógico e o cotidiano da escola.**

ANDRÉ, Marli. O cotidiano escolar, um campo de estudo. In: Placco, Vera Maria N.S. Almeida, Laurinda R.(org.). **O Coordenador Pedagógico e o Cotidiano da escola.** São Paulo: Loyola, 2003. p.9-19.

BAMBINI, Eliane. Reuniões na escola: Oportunidade de comunicação e saber. São Paulo: Loyola, 2000. cap.06, p.55-62 In: **O Coordenador Pedagógico e a formação docente.**

BRASIL, MEC. Secretaria de Educação de Ensino Fundamental. **Parâmetros Curriculares Nacionais: 1º e 2º ciclos.** Brasília – DF, 2001.

CHRISTOV, Luiza Helena da Silva. Garota interrompida: Metáfora a ser enfrentada. In: Placco, Vera Maria N. S., Almeida, Laurinda R. (org.). **O Coordenador Pedagógico e o cotidiano da escola.** São Paulo: Loyola, 2003. p.61-70.

DELORS, Jacques et al. **Educação: Um tesouro a descobrir.** 8. ed. São Paulo: Cortez. Brasília – DF: MEC/UNESCO, 2003 (Relatório para a Unesco da Comissão Internacional Sobre Educação para o Século XXI).

FRANCO, Francisco Carlos. O Coordenador Pedagógico e o Professor Iniciante. São Paulo: Loyola, 2000. cap.04, p.33-36 In: **O Coordenador Pedagógico e a formação docente.**

GARRIDO, Elsa. Espaço de formação continuada para o professor – coordenador. São Paulo: Loyola, 2000. cap.01, p.09-15 In: **O Coordenador Pedagógico e a formação docente.**

GUIMARÃES, Ana Archangelo. O professor-coordenador e as atividades de início de ano. São Paulo: Loyola, 2000. cap.05, p. 37-53 In: **O Coordenador Pedagógico e a formação docente.**

MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico.** São Paulo: Atlas, 2001.

MATE, Cecília Hanna. O Coordenador Pedagógico e as relações de poder na escola. In: Placco, Vera Maria N. S., Almeida, Laurinda R. (org.). **O Coordenador Pedagógico e o cotidiano da escola.** São Paulo: Loyola, 2003. p. 145-151.

VIEIRA, Marili M. da Silva. O Coordenador Pedagógico e os sentimentos envolvidos no cotidiano. In: Placco, Vera Maria N. S., Almeida, Laurinda R. (org.). **O Coordenador Pedagógico e o cotidiano da escola.** São Paulo: Loyola, 2003. p.83-92.

VILLELA, Fábio Camargo Bandeira. Sobre o diagnóstico. São Paulo: Loyola, 2004. cap. 07, p. 43-55 In: **O Coordenador Pedagógico e a educação continuada.**

ANEXO

APÊNDICE

Apêndice I

Questionário para diretores

Prezados diretores,

Mediante a dificuldade de se obter informações sobre a figura do **COORDENADOR PEDAGÓGICO** é que pedimos a sua colaboração respondendo a este questionário, pois estamos fazendo um estudo para sabermos qual a verdadeira identidade do coordenador pedagógico.

Garantimos total sigilo em relação às suas respostas

DRE: _____

Escola: _____

1 – Sua escola tem coordenador pedagógico? Por que?

2 – Caso haja coordenador pedagógico, ele atende às expectativas de sua escola? Por que?

3 – Você acha importante o trabalho de um coordenador pedagógico na escola? Por que?

4 – Quais as contribuições que um coordenador pedagógico poderia dar a sua escola?

5 – Na sua opinião qual o perfil que um coordenador pedagógico deve ter? Lembre-se que o perfil inclui: conhecimentos, habilidades e atitudes.

Apêndice II
Questionário para os Coordenadores Pedagógicos de séries iniciais

Prezados coordenadores pedagógicos,

Mediante a dificuldade de se obter informações sobre a figura do **COORDENADOR PEDAGÓGICO** é que pedimos a sua colaboração respondendo a este questionário, pois estamos fazendo um estudo para sabermos qual a verdadeira identidade do coordenador pedagógico.

Garantimos total sigilo em relação as suas respostas.

DRE: _____

Escola: _____

1 – Por que você quis ser coordenador pedagógico?

2 – Você conhece as suas atribuições contidas no Regimento Escolar das Instituições Educacionais da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal?

3 – Você se sente realizado, sendo coordenador pedagógico dessa escola? Por que?

4 – Listar as atividades que você desenvolve nessa escola.

5 – Na sua opinião, qual o perfil que um coordenador pedagógico deve ter? Lembre-se que o perfil inclui conhecimentos, habilidades e atitudes?

Apêndice III
Questionário para professores de 1ª a 4ª série sem o
coordenador pedagógico

Prezados professores,

Mediante a dificuldade de se obter informações sobre a figura do **COORDENADOR PEDAGÓGICO** é que pedimos a sua colaboração respondendo a este questionário, pois estamos fazendo um estudo para sabermos qual a verdadeira identidade do coordenador pedagógico.

Garantimos total sigilo em relação as suas respostas.

DRE: _____

Escola: _____

1 – Você gostaria de ter um coordenador pedagógico em sua escola? Por que?

2 - No seu ponto de vista, que contribuições um coordenador pedagógico poderia dar a sua escola?

3 – Na sua opinião, qual o perfil que um coordenador pedagógico deve ter? Lembre-se que o perfil inclui conhecimentos, habilidades e atitudes.

Apêndice IV
Questionário para professores de 1ª a 4ª série com coordenador pedagógico

Prezados professores,

Mediante a dificuldade de se obter informações sobre a figura do **COORDENADOR PEDAGÓGICO** é que pedimos a sua colaboração respondendo a este questionário, pois estamos fazendo um estudo para sabermos qual a verdadeira identidade do coordenador pedagógico.

Garantimos total sigilo em relação a sua resposta

DRE: _____

Escola: _____

1 – Você acha importante a escola Ter um coordenador pedagógico?

() sim

() não

2 – Você conhece as atribuições do coordenador pedagógico, contida no regimento escolar do Distrito Federal?

() sim

() não

3 – Em sua escola o coordenador pedagógico...

() Auxilia os professores;

() Participa das reuniões pedagógicas;

() Substitui professores faltosos;

() Realiza outras atividades, como:

4 – Na sua percepção dentre as atividades acima, incluindo as que você mencionou, com quais delas o coordenador pedagógico da sua escola ocupa mais o seu tempo? Destaque por ocorrência.

1 _____

2 _____

3 _____

5 – O que o coordenador pedagógico pode fazer na escola para melhorar a qualidade do ensino-aprendizagem?
