



CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE ITAITUBA
FACULDADE DE ITAITUBA - FAI
CURSO DE LICENCIATURA PLENA EM PEDAGOGIA

GLÁUCIA LIMA DE BRITO

**OS DESAFIOS DO COORDENADOR PEDAGÓGICO:
Análise em duas escolas públicas de Itaituba/PA**

ITAITUBA/PA

2018

GLÁUCIA LIMA DE BRITO

**OS DESAFIOS DO COORDENADOR PEDAGÓGICO:
Análise em duas escolas públicas de Itaituba/PA**

Monografia de Graduação apresentada ao Colegiado de Pedagogia da Faculdade de Itaituba, para obtenção do título de Licenciada Plena em Pedagogia.

Orientadora:

Profª Mestra Elina Renilde de Oliveira Ribeiro.

ITAITUBA/PA

2018

BRITO, Gláucia Lima de.

OS DESAFIOS DO COORDENADOR PEDAGÓGICO: Análise em duas escolas públicas de Itaituba-PA/ Gláucia Lima de Brito - Itaituba: CLPP da FAI, 2018.

64 Fls.

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) – Faculdade de Itaituba-FAI, Curso de Pedagogia, Licenciatura Plena em Pedagogia, Itaituba, BR-PA, 2018.

Orientadora: Prof^a Elina Renilde de Oliveira Ribeiro, Mestra.

1. OS DESAFIOS DO COORDENADOR PEDAGÓGICO: Análise em duas escolas públicas de Itaituba-PA.

GLÁUCIA LIMA DE BRITO

**OS DESAFIOS DO COORDENADOR PEDAGÓGICO:
Análise em duas escolas públicas de Itaituba/PA**

Monografia de Graduação apresentada ao Colegiado de Pedagogia da Faculdade de Itaituba, para obtenção do título de Licenciada Plena em Pedagogia, sob a orientação da Profª Mestra Elina Renilde de Oliveira Ribeiro.

BANCA EXAMINADORA

Presidente: _____ Nota: _____

Profº Dr. Francisco Cláudio de Sousa Silva

Orientadora: _____ Nota: _____

Profª Mestra Elina Renilde de Oliveira Ribeiro

Avaliador: _____ Nota: _____

Profº Mestre Antoniel Soares de Araújo

Resultado: _____ Média: _____

Data: 03 de abril de 2018.

Para meu pai, Eugênio Pereira de Brito e minha mãe, Maria Lima de Brito, que nunca mediram esforços para me ajudar mesmos em momentos difíceis sempre fizeram presentes me deram maior apoio mesmo quando não tinha esperança para continuar. Dedico-lhes essa conquista com muito amor e gratidão.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus que sempre se fez presente em minha vida, tanto familiar quanto profissional. E hoje eu agradeço também a Deus pela vida da minha orientadora professora mestra Elina Reinilde de Oliveira Ribeiro, que nunca desistiu de mim, sempre me deu o maior apoio, mesmo quando achava que tudo estava perdido, ela mim mostrava uma solução.

Creio que nessa trajetória Deus tem colocado pessoas maravilhosas que jamais esquecerei que sempre serão grandes exemplos de excelentes profissionais, que agem com dureza quando necessário, mas que são flexíveis verdadeiros técnicos educacionais.

Agradeço pela vida do Profº Dr. Francisco Cláudio de Sousa Silva, que se fez presente em parte do meu ensino médio e em toda a trajetória acadêmica.

Aos meus familiares que sempre me incentivaram com palavras e exemplos de vida. E eternamente grata à Família Marechal Rondon, por onde tudo começou, foi exatamente na Escola Marechal Rondon que descobri o quanto a educação faz-se presente em minha vida. Portanto, a pedagogia foi um presente maravilhoso de Deus, uma escolha que hoje completa a minha vida.

Aos colegas de turma pelo prazer de conhecê-los, pelo respeito, pela amizade e por compartilharmos ensinamentos durante essa jornada.

A todos os colaboradores dessa pesquisa que foram fundamentais para a conclusão desse trabalho.

[...] a escola com o apoio e o suporte do trabalho da coordenação pedagógica, caminhará com excelência. Essas bases possuem grandes significados para um grande trabalho perspectivas e melhoras na educação (DOMINGES, 2014, p. 41).

RESUMO

A função desempenhada pelos coordenadores pedagógicos contempla um conjunto de fatores que auxiliam desenvolvimento das atividades práticas pedagógicas no cotidiano das escolas. Na atualidade ainda é encontrado muitos desafios, pois há uma grande inaceitação por parte dos professores. Este estudo teve por objetivo apontar os desafios que fazem parte do cotidiano do Técnico Educacional que atuam em instituições públicas de ensino. A metodologia utilizada acontecerá através de pesquisas bibliográficas, em que os principais autores serão: Libâneo (2010), Silva (2003), Pimenta (2011), Oliveira (2010), Lomônico (2005), Almeida (2007), Placco (2007). A pesquisa de campo foi efetuada nas escolas Padre José de Anchieta e Coronel Fontoura (ambas públicas municipais situadas em Itaituba-PA, foram utilizados questionários para coleta de dados acerca do tema proposto, onde dois técnicos educacionais foram entrevistados. Todas as discussões da pesquisa apontam para a grande necessidade do técnico educacional nas escolas, e que sua presença é indispensável ao bom andamento do processo pedagógico. Desse modo, para que exercer a função de técnico educacional faz-se necessário planejar e efetivar um trabalho junto ao coletivo escolar, desse modo, o coordenador pedagógico é um líder, que deve ser flexível e atento às necessidades pedagógicas do público estudantil. Os entrevistados destacam a importância da boa relação entre a gestão e a coordenação pedagógica da escola em prol da melhoria da qualidade da educação.

PALAVRAS-CHAVES: Pedagogia. Técnico Educacional. Coordenação Pedagógica.

ABSTRACT

The function performed by the pedagogical coordinators contemplates a set of factors that help the development of practical pedagogical activities in the daily life of the schools. Many challenges remain today, as there is a great lack of acceptance on the part of teachers. The purpose of this study was to identify the challenges that are part of the daily routine of the Educational Technician working in public educational institutions. The methodology used will take place through bibliographical research, in which the main authors will be: Libane (2010), Silva (2003), Pimenta (2011), Oliveira (2010), Lomonico (2005), Almeida . The field research was carried out at the schools of Padre José de Anchieta and Coronel Fontoura (both municipal publics located in Itaituba-PA), questionnaires were used to collect data about the proposed topic, where two educational technicians were interviewed. to the great need of the educational technician in the schools, and that their presence is indispensable to the good progress of the pedagogical process. Thus, in order to exercise the function of educational technician it is necessary to plan and carry out a work with the school collective, in this way , the pedagogical coordinator is a leader who must be flexible and attentive to the pedagogical needs of the student public. The interviewees emphasize the importance of the good relationship between management and pedagogical coordination of the school in favor of improving the quality of education.

KEYWORDS: Pedagogy. Educational Technician. Pedagogical Coordination.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Atividades mais desenvolvidas no espaço escolar?.....	53
Quadro 2 – Opiniões dos entrevistados sobre as condições de trabalho e recursos.....	55
Quadro 3 - O que você julga ser fundamental para um profissional ocupar essa função?.....	55
Quadro 4 - Quais são as dificuldades que você enfrenta no exercício de sua função?.....	56
Quadro 5 - Percepção da escola sobre o trabalho da coordenação pedagógica.....	57
Quadro 6 - Relação entre direção e o serviço técnico educacional.....	57
Quadro 7 - O que considera para a melhoria de sua atuação?.....	58

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1 HISTÓRIA DA FORMAÇÃO E ATUAÇÃO DO PEDAGOGO	11
1.1 CURSO DE PEDAGOGIA: PERCURSOS HISTÓRICOS E LEGAIS	11
1.2 CAMPOS DE ATUAÇÃO DO PEDAGOGO NA ESCOLA	20
1.2.1 Docência	21
1.2.2 Supervisão Escolar	22
1.2.3 Orientação Escolar	24
1.2.4 Gestão Escolar	26
1.2.5 Coordenação Pedagógica	28
1.3 O PAPEL DO COORDENADOR PEDAGÓGICO: ALGUNS DESAFIOS	30
2 COORDENADOR PEDAGÓGICO: RESSIGNIFICANDO SEU PAPEL NO COTIDIANO ESCOLAR	36
2.1 COORDENADOR PEDAGÓGICO: PRESENÇA IMPORTANTE NA EQUIPE DIRETIVA	36
2.2 CONTRIBUIÇÃO DA COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA NA AÇÃO DOCENTE	41
2.3 O TRABALHO DO COORDENADOR PEDAGÓGICO JUNTO ÀS FAMÍLIAS	47
3 OS DESAFIOS DO COORDENADOR PEDAGÓGICO: ANÁLISE EM DUAS ESCOLAS PÚBLICAS DE ITAITUBA/PA	52
3.1 METODOLOGIA ADOTADA	52
3.2 SUJEITOS DA PESQUISA	52
3.3 CONTEXTUALIZAÇÃO DAS ESCOLAS	53
3.4 PERCEPÇÕES DOS COORDENADORES PEDAGÓGICOS	53
CONSIDERAÇÕES FINAIS	59
BIBLIOGRAFIA	61
APÊNDICES	64

INTRODUÇÃO

Considerando-se uma ampla importância do Coordenador Pedagógico que certamente tem uma grande contribuição na participação de inovar e buscar melhorias que ajudem o desempenho do docente nas dificuldades encontradas em sala de aula. Por este motivo elaborou-se este estudo na intenção de compreender, porque em pleno século XXI, ainda há uma grande rejeição e desprezo, desconsideração à formação e ao trabalho do coordenador pedagógico.

Nesse sentido, o objetivo dessa pesquisa é apontar os desafios que fazem parte do cotidiano do Técnico Educacional que atuam em instituições públicas de ensino. Assim, este estudo levantou os seguintes questionamentos: O Coordenador Pedagógico atende as necessidades atuais de seu trabalho exercido? Quais são os desafios que o coordenador pedagógico enfrenta no exercício de sua função? Como acontece a relação do coordenador pedagógico com a gestão da escola e demais membros da comunidade?

A metodologia utilizada acontecerá através de pesquisas bibliográficas, em que os principais autores serão: Libâneo (2010), Silva (2003), Pimenta (2011), Oliveira e Araújo (2010), Lomônico (2005), Almeida (2007), Placco (2007). Como pesquisa de campo efetuada nas escolas Padre José de Anchieta e Coronel Fontoura (ambas públicas municipais situadas em Itaituba-PA, foram utilizados questionários para coleta de dados acerca do tema proposto, onde dois técnicos educacionais foram entrevistados.

Este Trabalho de conclusão de Curso está estruturado em três capítulos. Sendo que o capítulo 1 fala acerca da trajetória de formação e atuação do pedagogo bem como sobre as posições defendidas sobre a Pedagogia, uma revisão histórica da natureza dos conhecimentos e sua aplicação no curso.

O capítulo 2 expressa a grandiosa importância do coordenador pedagógico no ambiente escolar, observando o seu papel de promover a inter-relação dos indivíduos que compõem o processo ensino-aprendizagem, promovendo a manutenção das relações interpessoais entre as partes envolvidas. E o capítulo 3, por sua vez, traz a análise das entrevistas realizadas com os coordenadores pedagógicos de duas escolas públicas municipais, em que foi possível conhecer a atuação desse profissional, desafios e possibilidades.

1 HISTÓRIA DA FORMAÇÃO E ATUAÇÃO DO PEDAGOGO

1.1 CURSO DE PEDAGOGIA: PERCURSOS HISTÓRICOS E BASES LEGAIS

Devido à rapidez com que se dá a produção do conhecimento e a maneira ágil como as informações são propagadas neste mundo globalizado, cada dia que passa, essa modernidade vem impondo novas demandas à vida e, naturalmente à escola. Diante da diversidade e do assédio da tecnologia, é de grande relevância que o professor busque estratégias para o ensino. Portanto, mais do que pensar em uma educação de qualidade, é preciso fazê-la, e esse fazer exige pessoas altamente capacitadas.

Nesse sentido faz-se necessário refletir sobre o Curso de Pedagogia, levando este a se adequar as normas exigidas na nova LDB (Lei de Diretrizes e Bases) e nos PCNs (Parâmetros Curriculares Nacionais), que exige uma mudança no perfil do educador, pois este deve ser dinâmico e criativo para que possa assumir um papel predominante nessa nova era de informação, contribuindo para o processo de ensino-aprendizagem do discente.

Antes de abordar sobre o Curso de Pedagogia e sua trajetória no Brasil, enquanto formação dos cidadãos brasileiros é necessário enfatizar principalmente a implantação da história da educação no Brasil.

A história da educação no Brasil iniciou-se no XVI, com a chegada dos primeiros padres jesuítas, inaugurando uma fase que haveria de deixar marcas profundas na cultura e civilização do país. Movidos por intenso sentimento religioso de propagação da fé cristã, durante mais dois séculos, os jesuítas foram praticamente os educadores do Brasil.

Embora tivessem fundado inúmeras escolas de ler, contar e escrever, a prioridade dos jesuítas foi sempre a escola secundária, grau do ensino onde eles organizaram uma rede de colégios reconhecida por sua qualidade, alguns dos quais chegaram mesmo a oferecer modalidades de estudos equivalentes ao nível superior.

De fato foram os jesuítas que empreenderam no Brasil uma significativa obra missionária e evangelizadora, especialmente fazendo uso das novas metodologias das quais a educação escolar foi uma das mais poderosas e eficazes. Em matéria de educação escolar, os jesuítas souberam construir sua hegemonia. Não apenas organizaram umas amplas redes de escolas elementares e colégios, como o fizeram de modo muito organizado e

contando com um projeto pedagógico uniforme e bem planejado, sendo a *Ratio Studiorum* e sua expressão máxima. (SANGENIS, 2004 *apud* FONSECA, 2005, p. 47).

O autor deixa clara a importância que os jesuítas tiveram no processo de ensino aprendizagem, visto que estes foram os precursores da educação no Brasil. Embora priorizando as ideologias europeias, a atuação dos jesuítas foi de suma importância na história da educação brasileira no período colonial.

Embora se afirme que a pedagogia só foi consolidada no Brasil na década de 30, com Getúlio Vargas, porém é interessante observar que no sec. XI os jesuítas já pregavam uma pedagogia inspirada na Universidade de Paris, a *Ratio* que previa um currículo único para os estudos, dividindo-os em dois graus em que o domínio das técnicas elementares era: a leitura, a escrita e o cálculo.

De acordo com Rocha (2005, p. 07, 08), a expulsão dos jesuítas em 1759, de Portugal e suas colônias, abriu-se um enorme vazio que não foram preenchidos nas décadas seguintes, enquanto Pombal abraçava o regalismo como a principal diretriz de suas providências políticas, reprimindo todas as instâncias ao poder do Estado, mais especificamente ao rei. Nesse sentido nenhuma das medidas tomadas pelo Marquês de Pombal, foi especificamente adotada, sobretudo a instituição do Subsídio Literário, imposto criado para financiar o ensino primário, que relativamente não surtiu nenhum efeito. A partir daí pode-se notar o primeiro desastre no ensino brasileiro.

Partido desse pressuposto é notório que a partir da expulsão dos jesuítas e da sua pedagogia durante o período colonial não firmou suas bases educacionais, tornando-se frágil e fácil de ser manipulada, ficando a mercê das reformas pombalinas e a da sua nova proposta pedagógica educacional jesuítica.

É importante destacar que a reforma pombalina no Brasil não foi implementada no mesmo momento e da mesma forma que em Portugal, visto que, levaram-se quase trinta anos para que o Estado português necessitou para assumir o controle pedagógico da educação e ser oferecida em terras brasileiras.

No início do século XIX, em 1808, com a mudança da sede do Reino de Portugal e a vinda da Família Real para o Brasil Colônia, a educação e a cultura tomara um novo impulso, que surgiram as primeiras instituições culturais, científicas e de ensino técnicos, os primeiros cursos superiores, como os de medicina e direito nos estados do Rio de Janeiro e Bahia (ROCHA, 2005, p.11).

Todavia, a obra educacional de D. João VI, importante em muitos aspectos, voltou-se para as necessidades imediata da corte portuguesa no Brasil. As aulas e os cursos criados em diversos setores tiveram o objetivo de preencher demandas de formação profissional. Esta característica haveria de ter uma enorme influência na evolução da educação superior brasileira.

Com a independência do Brasil em 1822, ocorreram novas mudanças no sistema educacional, pois com a criação do império surgiu uma nova orientação político-educacional, a partir da vitória dos liberais sobre os conservadores e com os consequentes debates na Constituinte de 1823. Reformulação esta que contou com a participação dos deputados e principalmente do D. Pedro I – sessão de 3/5/1823, alegavam que estavam preocupados em consentir às exigências da organização e legislação do ensino (ROCHA, 2005, p.12).

Em primeiro de setembro de 1823, foi apresentado o projeto de Constituição que estabelecia a criação de um sistema escolar completo, composto de escolas primárias, ginásios e universidades, além de consagrar a liberdade da iniciativa privada no campo da instrução pública. Autoridades, como o deputado Maciel da Costa, Marquês de Queluz, iam mais longe, solicitando a inclusão do sexo feminino no magistério. Mas a Constituição outorgada a 25 de março de 1824 apenas garantia a gratuidade da instrução primária que previa a criação de colégios e universidades.

Já com a Lei de 15 de outubro de 1827- que determinava a criação de escolas de primeiras letras, bem como escolas para meninas nas cidades e vilas maiores, por não prever os meios econômicos e técnicos produziu poucos frutos para sua aplicação. Essa lei era inspirada no projeto de Januário da Cunha Barbosa, que privilegiava ideias como a da educação como dever do Estado, da distribuição racional de escolas de diferentes níveis por todo o território do país e da graduação do processo educativo (IBIDEM, p.13).

De acordo com o autor era para haver uma mudança significativa com o projeto elaborado por Barbosa, pois é dever do Estado assegurar uma educação pública de qualidade nas escolas.

Levando em conta o contexto histórico da educação brasileira e com a expansão das escolas ainda durante o império, e a necessidade de formar professores a nível médio, o que era realizado pela Escola Normal. Em decorrência de tal necessidade, no século XX, apareceram as primeiras experiências de estudos

pós-Normais, que seria o princípio de um curso superior de formação do pedagogo para atuar nas Escolas-Normais.

O curso de Pedagogia, no Brasil surgiu da década de 1930, período em que se discutia a implantação das primeiras universidades brasileiras e as influências dos ideais na Escola Nova. Sobre essa questão, Brzezinski (1996) *apud* Silva (2009, p. 55) afirma que este fato consagrou o referido Curso como formador de profissionais da educação.

Os experimentos na formação profissional de professores secundários, pela Universidade de São Paulo e pela Universidade de Minas, contribuíram para a sua regulamentação para o Decreto Lei nº 1.190 de 04 de abril de 1.939. Nesse contexto, a intenção era formar bacharéis em três anos, habilitando em uma função técnica indefinida, e licenciatura com mais um ano de didática. Os licenciados seriam os professores da Escola Normal, responsáveis pela formação de professores, que dariam aula na educação primária. Além disso, por serem formadores desses docentes, também “adquiriam” o direito de ministrar aula na educação primária. A partir deste entendimento Silva (2003, p. 11), acrescenta que:

O curso de pedagogia foi instituído entre nós por ocasião da organização da Faculdade Nacional de Filosofia, da Universidade do Brasil, através do decreto-lei nº 1190 de 04 de abril de 1939. Visando a dupla função de formar bacharéis e licenciados para várias áreas, inclusive para o setor pedagógico, ficou instituído, por tal documento legal, o chamado “padrão federal” ao qual tiveram que se adaptar os currículos básicos dos cursos oferecidos pelas demais instituições do país. O curso de pedagogia foi previsto como o único curso da “seção”, de pedagogia que, ao lado de três outras a de filosofia, a de ciências e a de letras- com seus respectivos cursos, compuseram as “seções”, fundamentais da Faculdade. Como “seção” especial foi instituído a de didática, composta apenas pelo curso de didática. Foram fixados os currículos plenos e também a duração para todos os cursos.

De acordo com a autora pode se afirma que houve a necessidade da criação do curso de pedagogia, embora a princípio este tivesse dupla função, porém suas técnicas eram voltadas para as práticas didáticas visando melhor desempenho na preparação do educador, para que ele desenvolvesse com eficácia seus métodos em processo educacional.

Nos anos 60, houve grandes transformações políticas, econômicas e sociais que influenciaram, de modo decisivo, a educação no Brasil. Vale ressaltar que nesse período o maior objetivo era formar um profissional que visava apenas um alto grau

de produtividade, e que atendesse a um modelo desenvolvimentista cuja finalidade era o aumento do crescimento econômico do país.

De acordo com o Parecer nº 251 de 1962, houve a primeira regulamentação, com o intuito de determinar o currículo e o período mínimo do curso de pedagogia e sua duração. O relator Valnir Chagas, do conselho Federal de Educação, citou haver duas correntes: a) a que pretendia a extinção do Curso, alegando falta de conteúdo própria; b) e a que defendia a permanência do mesmo.

A ideia da extinção provinha da acusação de que faltava ao curso conteúdo próprio, na medida em que a formação do professor primário deveria se dar ao nível superior e a de técnicos em educação em estudos posteriores ao da graduação. Considerando ao da validade de tal ideia apenas para o futuro, uma vez que a formação de professores primários em curso secundário já era uma solução avançada para a época, Valnir Chagas trata então de fixar o currículo mínimo e a duração do curso de pedagogia. Fica, portanto, muito clara a ideia de provisoriedade com que é tratada a existência do curso de pedagogia (SILVA, 2003, p. 15).

A autora deixa claro que o curso de pedagogia, no âmbito da sua criação, não conseguiu firmar suas bases devido a falta de conteúdo, por outro lado é notório afirmar que nesta época, existia profissionais qualificados pra exercer suas práticas pedagógicas. Uma vez que já se tinha professores formados em curso secundário o que era uma solução avançada.

Segundo SILVA (2003, p. 17), o Parecer nº 251/1962 não faz nenhuma referência ao campo de trabalho do profissional que, indistintamente, chama de “técnico de educação” ou “especialista de educação” e é de maneira muito vaga que, num ou noutro momento, se reporta a ele com as expressões “administradores e demais especialistas de educação”, “profissionais destinados às funções não-docentes do setor educacional”.

Já em 11 de Abril de 1969, através do Parecer nº 252, ocorreu a segunda regulamentação, também do mencionado conselheiro. Com isso foram acrescentadas à primeira regulamentação habilitações para formar especialistas responsáveis por planejamento, supervisão, administração e orientação educacional, Para melhor definir sua identidade. Por outro lado a regulamentação revogou o bacharelado, atribuindo apenas o grau de licenciatura. No entanto o tempo de validade desse Parecer foi marcado por críticas referentes à função do pedagogo,

visto que as capacitações avigoravam o ponto de vista do especialista no trabalho pedagógico.

Conforme SILVA (2009, p. 57, 58), a década de 1970 foi marcada pela indicação de extinção do referido Curso e a aprovação da LDB nº 5.692, de 11 de Agosto de 1971. Valnir Chagas, através das Indicações nº 67/1975 e 70/1976, propôs mudanças na formação do magistério. Definindo que as funções da Pedagogia seriam deslocadas e o Curso extinto.

Sendo assim, os estudos de formação do pedagogo passariam para a pós-graduação e qualquer licenciado poderia exercer as funções de especialista. Embora ter sido homologada pelo Ministério da Educação, tal indicação foi em seguida abolida devido ao movimento de educadores, que posteriormente, se transformou na Associação Nacional de Formação dos Profissionais da Educação (ANFORPE).

Ainda com a contribuição de Libâneo (2010, p.129), ressalta que no final dos anos 70, os educadores progressistas conquistam cada vez mais espaço no cenário nacional. Visto que a abertura política do final do regime militar permitiu maior movimentação da oposição, surgindo assim várias frentes de resistências, principalmente no campo da educação.

As Sugestões de Valnir Chagas segundo o autor não se oficializaram, porém mobilizaram os educadores interessados na discussão e formação dos profissionais da educação, exigindo amplo debate das reformas. A partir do I Seminário de Educação Brasileira realizado na Unicamp (Campinas-SP) em 1978, o debate ganha âmbito nacional.

O autor afirma ainda que o curso de pedagogia não foi criado num momento em que ocorria no Brasil críticas sobre a estrutura sociopolítica vigente no país, esse movimento pela reformulação dos cursos de formação de educadores situa a crise da educação e da formação de educadores no quadro mais amplo da sociedade brasileira. A partir daí, conduziu-se seus objetivos para a luta por uma educação voltada para a transformação social, pela valorização da escola pública e do magistério, propondo para isso a redefinição e a busca da identidade do curso de Pedagogia.

No Brasil, O Curso de Pedagogia continuou a advir por constantes regulamentações, com o propósito de se adaptar às indigências súbitas do sistema de ensino. Na década de 90 foi abalizada por uma nova reforma através da aprovação da LDB nº 9394, 20 de Dezembro de 1996. Em seu art. 64, determinava

que a formação de profissionais de educação para a administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacionais para a Educação Básica, seria feita em cursos de graduação em Pedagogia.

E a Resolução CNE/CP 1/2006 de 15/05/2006 resolve/define que esses cursos destinam-se à formação de professores para exercer funções de magistério na Educação Infantil e nos anos iniciais do Ensino Fundamental, de Educação Profissional na área de serviço e apoio escolar e em outras áreas nas quais sejam exigidos conhecimentos pedagógicos. Contudo, além do especialista em educação, passou-se a formar também o docente. (SILVA, 2009, p. 58).

Ao longo dos últimos séculos, a educação tornou-se um dos requisitos para que os indivíduos tenham acesso ao conjunto de bens e serviços disponíveis na sociedade, constituindo-se em condição necessária para se usufruir outros direitos constitutivos do estatuto da cidadania. O direito à educação é hoje reconhecido como um dos direitos fundamentais do homem e é consagrada na legislação de praticamente todos os países.

Nas últimas décadas, o Brasil vivenciou mudanças significativas em diversas esferas da vida econômica e social. A organização e a estrutura do sistema educacional, como parte desse contexto mais amplo, também passaram por inúmeras transformações expressas tanto na base legal produzida a partir do final da década de 80, como nos contornos que a gestão passou assumir desde então.

As mudanças na legislação brasileira coincidem com as transformações amplas, decorrentes do processo de reordenamento mundial mais conhecido como globalização, a partir do qual se intensificaram as demandas por educação de qualidade. O direito à educação consiste na compulsoriedade na gratuidade da educação, tendo várias formas de manifestação, dependendo do tipo de sistema legal existente em cada país.

No que tange a trajetória da educação no Brasil, é de salutar importância, enfatizar que o Estado vem criando mecanismos que viabilize o processo de ensino e aprendizagem com um intuito de melhorar a educação no Brasil. E entre esses mecanismos, encontra-se a LDB, sendo esta de fundamental importância para que a educação seja compreendida como um direito de todos os cidadãos brasileiros, desde a creche até os níveis mais avançado da formação superior.

Vale ressaltar que dentre as Leis de Diretrizes e Base criadas para melhorar o ensino no Brasil, destaca-se principalmente a Lei 9.394/96. Desta feita o art. 1º

afirma que a educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais. “§ 1º Esta lei disciplina a educação escolar, que se desenvolve, predominantemente, por meio do ensino, em instituições próprias. § 2º A educação escolar deverá vincular-se ao mundo do trabalho e à prática social”. (LDB nº 9.394/1996).

No que concerne aos profissionais da educação, segundo a LDB em seu Art. 61 considera-se profissionais da educação escolar básica os que, nela estando em efetivo exercício e tendo sido formados em cursos reconhecidos são:

I-professores habilitados em nível médio ou superior para a docência na educação infantil e nos ensinos fundamental e médio;
II-trabalhadores em educação portadores de diploma de pedagogia, com habilitação em administração, planejamento, supervisão, inspeção e orientação educacional, bem como com títulos de mestrado ou doutorado nas mesmas áreas;
III-trabalhadores em educação, portadores de diploma de curso técnico ou superior em área pedagógica ou afim (LDB 9.394/1996).

Em seus dispositivos a LDB vem sempre destacando a formação dos educadores e suas práticas pedagógicas amplamente difundidas e transformadas buscando propostas para a solução dos problemas educacionais.

Sobre a formação do docente para atuar em educação básica, segundo a LDB em seu Art. 62 ela deve acontecer,

[...] em nível superior; em curso de licenciatura, de graduação plena, em universidades e institutos superiores de educação, admitida, como formação mínima para o exercício do magistério na educação infantil e nos cinco primeiros anos do ensino fundamental, a oferecida em nível médio na modalidade normal (LDB 9.394/96).

Os cursos de licenciatura tornam aptos os docentes para a educação básica, todavia, é o curso de pedagogia quem garante a responsabilidade em formar esse profissional no que tange à docência na educação infantil e nos primeiros anos do ensino fundamental, conforme a LDB. Já no Art. 63, diz que os institutos superiores de educação manterão:

I-cursos formadores de profissionais para a educação básica, inclusive o curso normal superior, destinado à formação de docentes para a educação infantil e para as primeiras séries do ensino fundamental;

II-programas de formação pedagógica para portadores de diplomas de educação superior que queriam se dedicar à educação básica;
III-programas de educação continuada para os profissionais de educação dos diversos níveis (LDB 9.394/96).

Sabe-se que em face dos desafios da educação básica, a formação do docente no que diz respeito à atuação no ensino fundamental e nas séries iniciais é de extrema importância.

A capacitação de docente atualmente está apontada como um dos requisitos suscetíveis ao desenvolvimento da qualidade de ensino no país. Dessa forma, apresentam-se os incisos acima a fim de esclarecer que os profissionais que atuarão no processo de ensino e aprendizagem deverão estar devidamente qualificados, adequando-se as normas exigidas pela nova lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.

Em face dos desafios da educação básica, a formação do docente no que diz respeito à atuação no ensino fundamental e nas séries iniciais é visado por políticas públicas. Ao falar sobre a formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, segundo o Art. 64 será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional.

De acordo com arquivos CNE expostos no portal do MEC, as diretrizes curriculares nacionais para o curso de pedagogia ancoram-se na história do conhecimento da pedagogia, na história de formação de profissionais e de pesquisadores para a área da educação em que se incluem e constituem-se conforme os pareceres CNE/CES N°s 776/1997, 583/2001 e 67/2003, que tratam da elaboração dessas diretrizes.

A Lei nº 9.394, de 20 de dezembro 1996, Lei de Diretrizes e Bases vigente, em seu Artigo 64 dispõe sobre a função de supervisor: “A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional”.

1.2 CAMPOS DE ATUAÇÃO DO PEDAGOGO NA ESCOLA

Antes de nos reporta-nos ao campo de atuação do pedagogo faz-se necessário definir alguns conceitos que são de salutar importância para se compreender o processo de formação e suas funções no âmbito escolar. As Diretrizes Curriculares para o curso de Pedagogia reforçam esses problemas. Com isso o documento define o pedagogo como:

Profissional habilitado a atuar no ensino, na organização e gestão de sistemas de unidades e projetos educacionais e na produção e difusão do conhecimento, em diversas áreas da educação, tendo a docência como base obrigatória de sua formação e identidades profissionais (PIMENTA, 2011, p. 28).

Mediante ao exposto é perceptivo que o pedagogo torna-se um polivalente assume o papel na sociedade visto que o mesmo está preparado para assumir diversas funções as quais lhe são atribuídas.

De acordo com Libâneo (2010, p.30), a Pedagogia é, então, o campo do conhecimento que se ocupa do estudo sistemático da educação, isto é, do ato educativo, da prática educativa concreta que se realiza na sociedade como um dos ingredientes básicos da configuração da atividade humana. Nesse sentido, o mesmo afirma que a educação é o anexo das ações, técnicas, influências, estruturas, que interferem no acréscimo humano de sujeitos e grupos nas suas correlações entre grupos e classes sociais.

A educação é uma função parcial integrante da produção e reprodução da vida social, que é determinada por meio da tarefa natural, e ao mesmo tempo cunhada socialmente, da regeneração de sujeitos humanos, sem os quais não existiria nenhuma práxis social. A história do progresso social é simultaneamente também um desenvolvimento dos indivíduos em suas capacidades espirituais e corporais e em suas relações mútuas. A sociedade depende tanto da formação e da evolução dos indivíduos que os constituem, quanto estes não podem se desenvolver fora das relações sociais (SCHMIED-KOWARZIK, 1983, p.14).

Diante disso, a educação assume papel fundamental na formação e desenvolvimento social do indivíduo, pois é notório que através da educação o sujeito torna-se capaz de intervir no meio no qual está inserido provocando mudanças na sociedade. O autor ressalta ainda que a pedagogia ocupa-se, de fato, dos processos educativos, métodos, maneiras de ensinar, mas antes disso ela tem

um significado bem mais amplo, bem mais globalizante. Ela é um campo de conhecimentos sobre a problemática educativa na sua totalidade e historicidade e, ao mesmo tempo, uma diretriz orientadora da ação educativa.

Define como áreas de atuação profissional, a docência na educação infantil, nas series iniciais do ensino fundamental e nas disciplinas da formação pedagógica do nível médio, podendo atuar, ainda, na organização de sistemas, unidades, projetos de experiências educacionais escolares e não escolares; na produção e difusão do conhecimento científico e tecnológico do campo educacional; nas áreas emergentes do campo educacional.

1.2.1 Docência

Na sociedade contemporânea, as rápidas transformações no mundo do trabalho, o avanço tecnológico configurando a sociedade virtual e os meios de informações e comunicação, incidem com bastante força na escola, aumentando os desafios para torná-la uma conquista democrática efetivas. Não é tarefa simples nem para poucos.

Transformar as escolas em suas práticas e culturas tradicionais e burocráticas que (através da retenção e da evasão) acentuam a exclusão social, em escolas que eduquem as crianças e os jovens propiciando-lhes um desenvolvimento cultural, científico e tecnológico que lhes assegure condições para fazerem frente às exigências do mundo contemporâneo, exige esforço do coletivo da escola, dos sindicatos, dos governantes e de outros grupos sociais organizados. Nesse sentido faz-se necessário observar que:

A escola [...] requer o concurso de vários profissionais. [...] compreender a natureza do trabalho coletivo na escola [...] aponta para a necessidade de que a nova organização escolar se dê a partir da constatação de que a nova organização escolar se dê a partir da constatação de que o trabalho de educação escolar assenta-se numa prática social coletiva de vários profissionais que possuem diferentes especialidades [...] a organização da escola compete aos profissionais docentes e não-docentes. Seria ingênuo advogar que o professor de sala de aula devesse suprir todas as funções que estão fora da aula, mas que interferem no trabalho docente (PIMENTA, 1988, p. 67).

É perceptivo que para se desenvolver um trabalho eficiente e eficaz não basta apenas o trabalho do professor, deve haver uma consonância entre os demais

profissionais que fazem parte do quadro de determinada instituição escolar. Visto que é a relação entre si que proporciona um trabalho de excelência qualidade.

Diante disto o papel do professor constitui-se, basicamente, em ajudar o educando a aprender em todos os aspectos, isto é, na aquisição e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades, hábitos, atitudes, valores, ideias ou qualquer tipo de aprendizagem ainda não desenvolvida e julgada importante e necessária para o educando tanto pessoal como socialmente. Vale ressaltar que a concepção do papel do professor como agente de educação integral e não apenas como transmissor de conhecimento ou agente do desenvolvimento de aptidões cognitivas não é recente.

1.2.2 Supervisão Escolar

Para melhor abrangência do desempenho do supervisor e das suas correlações com a realidade escolar em que se insere, faz-se necessário abalizar uma apreciação dos contextos social, político e econômico brasileiro.

No entanto, o Brasil vem se ampliando e se comprometendo com a educação, a fim de reconstruir seu sistema educacional. Momentaneamente procurando realizar profundas inovações, nesse contexto as escolas devem assumir funções mentoras, formadoras e orientadoras a fim de que as gerações novas possam entender, aceitar e dirigir as modificações sociais que ocorrem, preservando seu legado cultural e acompanhando tal ampliação.

Consciente de seu papel, a escola tem uma contribuição decisiva a dar no processo de construção da cidadania, acreditando que a atuação solidária de pessoas autônomas pode levar à melhoria da sociedade. Tendo em vista que esse profissional precisa estar sempre em busca dos demais parceiros, pois entende-se que este não é a única instância para dar conta da problemática social, mesmo porque é parte desse contexto, que a comunidade escolar deverá estar sempre em alerta para a complexidade do mundo contemporâneo.

No que se refere ao papel do supervisor, muitos autores têm definido supervisão, sob aspectos diversos. Alguns autores procuram destacar o processo, dando ênfase ao assessoramento ao professor para seu auto aprimoramento.

Lomonico (2005, p.15) com o intuito de enriquecer seus enunciados sobre a supervisão cita alguns autores que abordam o assunto, entre eles destacam-se:

Spears (1953, p. 15,17) afirma que “supervisão é um processo de efetuar o aprimoramento do ensino, através do trabalho com pessoas que estão lidando com alunos [...]”. Por outro lado, Castetter (1969, p. 67), a supervisão deve ressaltar o ajustamento do pessoal na escola. Desse modo, o supervisor garante a boa qualidade do trabalho pedagógico, visto que em parceria com os professores constitui-se um trabalho profissional.

Tem-se ainda a contribuição de Evans e Neagley (1969) *apud* Lomonico (2005, p. 15) que destacam a liderança e o relacionamento como os fatores relevantes de uma supervisão efetiva. Na maioria dos textos legais que tratam do assunto, a supervisão visa, acima de tudo, a coordenação, o acompanhamento, a avaliação e o controle das atividades curriculares. O aspecto focalizado no caso é o do especialista em educação, o do técnico em educação.

É importante ressaltar que a supervisão surgiu no Brasil pela primeira vez com a reforma Francisco Campos, Decreto-Lei nº 19.890, de 18/04/1931, concebida de forma bem diferente da que se vinha realizando até aquele momento de simples fiscalização, para assumir o caráter de supervisão, segundo (RANGEL, 2007 *apud* GIANCATERINO, 2010, p. 81).

De acordo com Glancaterino (2010, p. 82) quando se fala em supervisão, é preciso situá-la quanto ao nível e ao âmbito de ação. A supervisão da qual se fala neste é a que se realiza na escola, integrada à equipe docente, com âmbito de ação didática e curricular. É preciso, entretanto, reconhecer outros níveis centrais e intermediários da função supervisora, à qual incubem ações de naturezas pedagógicas, administrativas e de inspeção.

O supervisor escolar, assim como os demais de corpo docente de um ambiente escolar, precisa estar centralizado com o meio em que lhe é destinado, além de que o seu papel deverá estar atrelado ao da gestão escolar. Nesse sentido o autor aborda “a supervisão é um meio de garantir a execução do que foi planejado, exigindo, cada vez mais, um profissional preparado para o exercício desta função, desempenhando funções variadas que refletem em sua própria diversidade de flutuações conceituais e posições políticas” (GIANCATERINO, 2010, p. 83).

O supervisor escolar representa um profissional habilitado para cumprir as funções técnicas em nível de execução, sendo fundamental a ação desencadeada com os professores de um determinado estabelecimento de ensino, de forma que se propiciem formas alternativas de trabalho e juntos reorganizar o ambiente.

Ainda segundo o autor, a relação entre professor e aluno se manifesta, em um primeiro momento, entre o professor e a equipe diretiva, para depois atingir o aluno. Pois quanto mais didático for o processo de supervisão, mais chances existirão de se instalar um processo de didática qualificado na sala de aula, pois afinal este deve ser o grande objetivo da supervisão. Por conta disto, o autor destaca três elementos importantes fundamentais para a ação supervisora, liderança, subjetividade e coletividade:

O elemento liderança requer que o supervisor, enquanto líder, tenha a tarefa de administrar a dinâmica da escola de tal forma que todos se conscientizem da importância de suas ações na constituição do perfil institucional;

Quanto ao elemento subjetividade, considera-se necessária a sensibilidade por parte do supervisor, para entender que as pessoas reagem diferentemente diante das situações;

A coletividade será concretizada se a dinâmica possibilitada pelo supervisor for solidária e humilde suficiente para proporcionar a igualdade de participação nas discussões. Para isso, a mediação do supervisor é fundamental. (GIANCATERINO, 2010, p. 84).

É notório que nos escritos do autor, exige uma determinada demanda para se tornar um excelente supervisor é necessário seguir algumas regras que requer um profissional que tenha uma postura de líder, responsável pelas tomadas de decisões, porém para que se tenha êxito em suas ações com os profissionais da educação deverá se tornar flexível. Visto que o sucesso do seu trabalho dependerá da ação coletiva entre os envolvidos.

1.2.3 Orientação Escolar

O Orientador Educacional é um profissional cujo papel principal é atuar com os educandos. Portanto faz se necessário lembrar que à Orientação Educacional é definida como um método no qual o mesmo deve auxiliar o aluno, na escola, a assumir consciência de seus valores e dificuldades, consolidando, principalmente através do estudo, sua realização em todas as suas estruturas educacional e em seus planos de vida.

De tal forma à dificuldade do Orientador Educacional demonstrar, objetivamente, que, dedicando grande parte do seu tempo ao aconselhamento do

educando, faz melhor o uso do seu tempo para uma excelente contribuição da mais perfeita maneira possível para o atendimento do educando e suas perspectivas.

Segundo Giacaglia (2010, p. 19) pode-se afirmar, portanto, que a Orientação Educacional foi implantada no Brasil de forma bastante artificial, o que viria acarretar uma série de problemas, não só no momento de tal implantação, como também nos desenvolvimentos futuros, muitos dos quais se fazem presentes ainda hoje.

A legislação refere-se à Orientação Educacional no Brasil admira-se com seu avanço, porém, quando cotejada com o que ocorreu na prática, percebe a enorme disparidade entre ambas. Trata-se da obrigatoriedade legal da existência da referida profissão nas escolas públicas do país. Tal obrigatoriedade, constante com todas as letras na Lei nº 5.692/1971, sem, portanto qualquer possibilidade de interpretações divergentes, não foi cumprida no longo período em que tal lei encontrava-se em vigor.

Vale ressaltar que somente em 1942, o Orientador Educacional aparece pela primeira vez citada na legislação federal brasileira. A mesma está nas chamadas Leis Orgânicas do Ensino, criadas para cada uma das diferentes modalidades do ensino secundário existente no momento. De acordo com tais leis, ficava determinada a existência do Orientador Educacional nas escolas de ensino secundário brasileiro, sendo o Brasil o primeiro país do mundo a conter em sua legislação tal obrigatoriedade no sistema de ensino. (GRINSPUN, 2004, p. 03).

No Brasil, assim como nos outros países, o início da Orientação Educacional ocorreu com a Orientação Vocacional e Profissional. Porém deve suas origens, limitada, à da Orientação Vocacional e Profissional. Com isso teve início, restrito a apenas uma de suas áreas atuais, sendo insuficiente para o atendimento das inúmeras instâncias em relação às quais o escolar necessita de apoio na escola.

No entanto, o pedagogo não pode mais, ser aquele elemento da escola que tem uma única perspectiva a de promover as adaptações do indivíduo, ele deverá ser um elemento inovador fundamental nas relações e conflito em seu ambiente de trabalho. Pois acredita-se em uma nova era, em que a ação pedagógica faz a diferença acontecer para o bem maior de da educação do Brasil.

Diante do exposto é notório que o orientador educacional assume funções de assistência ao professor, aos pais, às pessoas da escola com as quais os educandos mantêm contatos significativos, no sentido de que estes se tornem mais

preparados para entender e atender às necessidades dos educandos, tanto com relação aos aspectos cognitivos e psicomotores, como aos afetivos.

De acordo com Placco (1998, p. 115) é papel do orientador formar o cidadão responsável e transformador: "O papel básico do Orientador Educacional será o de auxiliar o educando a tornar-se consciente, autônomo e atuante nessa tarefa, auxiliando também o aluno, na identificação de seu processo de consciência, dos fatores sócio-econômico-político-ideológico que o permeiam e dos mecanismos que lhe possibilitem superar a alienação decorrente desses processos, tornando-se assim, um homem-coletivo: responsável e transformador".

A Orientação educacional ajuda o ser humano a desenvolver habilidades tanto no âmbito acadêmico como pessoal. (SILVA, 2003, p. 197), esta, por sua vez, age nestes espaços como força primordial para o conhecimento e no que tange à transformação do contexto do aluno é indispensável.

1.3.4 Gestão Escolar

De acordo com Sarleno (2007, p. 121,122), o final do século XX e o início do século XXI foram abalizados por diversas transformações, dentre as quais o processo da globalização econômica, provocada por agremiações e táticas que excitam novas formas de trabalho, reordenando as estratégias de gestão e gerando mudanças nas relações de procedimentos de gestão e provocando mudanças nas relações de trabalho, nas condições de vida e na identidade dos trabalhadores.

O método em curso indica a constituição de um novo paradigma administrativo, distinto daquele vigente ao longo do século XX, designado comumente como taylorista-fordista, que aprofundou a divisão técnica do trabalho intelectual do manual, com base em estruturas hierarquizadas de mecanismos de decisão centralizadores e de aumento do controle. No entanto, mantém-se a mesma lógica economicista, que utiliza novas estratégias para a manutenção do capital.

Nesse contexto escola, herdeira de um modelo centrado de administração, entra em crise perante os impactos sociais da reestruturação, da nova organização e gestão produtiva, da autonomia, da descentralização e da competitividade das economias globalizadas. Diante desses impactos, o debate atual em torno da gestão tem assumido uma centralização, como se não houvesse outro vetor de reforma educativa, com vista a necessidade de conhecer os problemas e reconhecer as

críticas em tempo hábil, em razão da velocidade com que as mudanças acontecem, procurando desvendar aspectos ameaçadores.

A autora ao fazer uma analogia entre os termos administração e gestão fica claro que os mesmos possuem suas especificidades próprias, sendo assim, não se pode julgá-los como homogêneos, logo, a gestão apresenta-se de forma mais abrangente para as necessidades da política na escola.

Diante disto a escola é definida como um conjunto de norma controlada por um sistema de valores e, pois se reconhecem no espaço escolar valores instituídos, como a definição de papéis. Contudo, a escola não é somente isso, pois ela é estruturalmente reconhecida como uma organização, pois, em sua especificidade, ela apresenta uma combinação intencional de pessoas, tarefas e finalidades que deveriam delinear a administração em seu espaço. Enquanto instituição organizativa, a escola deve ser administrada.

Administrar a escola é função pedagógica, pois as estas lhe cabem os fins. Costuma-se considerar que a parte pedagógica se refere às tomadas de decisões diretamente direcionadas ao aluno e ao professor, no entanto, as demais atuações também existem na unidade escolar e em outras instancias, visando sucesso da interação entre aluno e professor (SALERNO, 2007, p. 11).

O gestor da escola deve ter responsabilidade máxima quanto à consecução eficaz da política educacional do sistema e desenvolvimento pleno dos objetivos educacionais, organizando, dinamizando e coordenando todos os esforços nesse sentido, e controlando todos os recursos para tal.

Devido à sua posição central na escola, o desempenho de seu papel exerce forte influência, tanto positivo quanto negativo, sobre todos os setores e pessoas da escola. É do seu desempenho e de sua habilidade em influenciar o ambiente que depende em grande parte, a qualidade do ambiente e clima escolar, o desempenho do seu pessoal e a qualidade do processo ensino-aprendizagem.

A fim de desincumbir-se do seu papel, o gestor assume uma série de funções, tanto de natureza administrativa, quanto pedagógica. No entanto quanto maior for a escola e mais complexo for o seu ambiente, mais árduo se torna a tarefa do gestor para desincumbir-se do seu papel. Assim é que se promove em escolas de tamanho médio e grandes a subdivisão das funções inerentes à posição do gestor e a possibilidade de o mesmo delegar a execução de várias delas as outras pessoas, notadamente ao supervisor escolar.

A autonomia das escolas depende de uma reconfiguração das práticas de gestão e dos processos de tomadas de decisões. As formas de administração estão, ainda, carregadas de práticas autoritárias, centralizadoras. Mas ao serem criticadas estas práticas perdeu-se o entendimento de que a gestão implicava modos e fazer e agir e não apenas ações políticas. Ou seja, perdeu-se o equilíbrio entre o lado político e o lado técnico das práticas de gestão (PIMENTA, 2011, p. 95).

Diante do exposto, a autonomia das escolas requer uma reconfiguração das práticas de gestão e dos processos de tomadas de decisões, pois as formas de administração estão, ainda, carregadas de práticas autoritárias centralizadoras. Com isso, a participação de todos os membros da escola no processo decisório é fundamental para o sucesso do âmbito escolar, seja ele privado ou público, sendo que, esse gestor necessita estar informatizado para atender as demandas que oferece esse mundo na era da globalização.

É possível observar aspectos ligados aos impactos da globalização na economia, na cultura, no conhecimento e na educação. É possível também discutir acerca do papel do gestor, antecedendo e sucedendo a denominada era da informação. Desse modo, é notável a necessidade pela busca de uma gestão escolar descentralizada, a qual se torna o canal principal para reduzir a lacuna de uma grande problemática vigente no quadro educacional que são as desigualdades sociais.

1.3.5 Coordenador Pedagógico

É comum nos depararmos com desafios os quais nos sentimos incapazes de lidar. No século passado, observou-se que houve incríveis avanços nos campos dos conhecimentos, nas organizações sociais e nas diferentes culturas e sociedades. Segundo Orsolon (2007, p. 17), os alunos “têm chegado até a escola, levando questionamentos que demandam reflexões e sobre os quais o coletivo da escola precisa se debruçar”.

Desse modo, faz-se necessário que a escola assuma o compromisso com a formação do homem transformador, aquele capaz de analisar criticamente a realidade, desvelando seus determinantes sociais, políticos, econômicos e ideológicos, protagonista da construção de uma sociedade justa e democrática, superador dos determinantes geradores de exclusão.

Afirmar ainda que as inovações no campo educacional, seja no âmbito das ideias, seja no dos materiais, incidem sobre as pessoas envolvidas nesse processo, e, portanto serão elas, professores, coordenadores e demais funcionários da escola, os agentes responsáveis pelos processos de mudança que poderão ocorrer.

É necessário que haja a adesão, a revisão das concepções, o desenvolvimento de novas competências e a consequente mudança de atitudes dos educadores da escola e supõe diálogo, troca de diferentes experiências e respeito à diversidade de pontos de vista, no entanto, o coordenador pode ser um dos agentes de transformação por meio da escola.

É de salutar a importância entender que o coordenador pedagógico é apenas um dos atores que compõem o coletivo da escola. É necessário que este esteja consciente de que seu trabalho não é produzido de maneira isolada, porém observando a coletividade, de acordo com a ação dos personagens da instituição de ensino.

A ação do coordenador, tal qual a do professor, traz subjacente um saber fazer, um saber ser e um saber agir que envolvem, respectivamente, as dimensões técnicas, humano-interacional e política. Vale ressaltar que o coordenador pedagógico pode caracterizar-se como um dos principais agentes na instituição de ensino trabalhando através de um movimento de “interações permeadas por valores, convicções e atitudes, porém é por meio de suas articulações internas, que sua ação desencadeia nos professores, ao mobilizar suas dimensões políticas, humano-interacionais e técnicas, reveladas em sua prática” (ORSOLON, 2007, p.19).

Assim, quando o coordenador planeja suas ações, atribui um sentido a seu trabalho, e destina-lhe uma finalidade e, nesse processo de planejamento, explicita seus valores, organiza seus saberes para realizar suas intenções político-educacionais, exercendo portando a consciência de sua sincronicidade.

De acordo com Lomonico (2005, p. 25), o trabalho do coordenador pedagógico, direta ou indiretamente, sofre influência dos sistemas de valores vigentes em seu ambiente de trabalho, bem como da abertura de que dispõe para compreendê-los e adequá-los às normas e aos valores legais.

Mediante ao que foi prescrito, o coordenador pedagógico possui um papel técnico fundamental para a desenvoltura de um ambiente escolar, que queira oferecer uma educação diferenciada das demais. Mas vale lembrar que o trabalho do coordenador não se limita, entre o corpo docente escolar vai além disso, ele

também é o mediador entre aluno e professor, país e professor. Mas, para que o seu desempenho se torne eficaz é preciso, compreensão e humildade para que sua administração se torne uma referência para melhorar a qualidade de ensino que tanto almejamos nesse mundo de globalização.

1.3 O PAPEL DO COORDENADOR PEDAGÓGICO: ALGUNS DESAFIOS

Em busca de uma maior compreensão do papel do coordenador pedagógico, torna-se importante entender esse profissional e suas articulações com os vários segmentos que compõem a unidade escolar. Na atualidade, o coordenador pedagógico é levado a assumir várias funções, muitas vezes relegando em segundo plano aquela atividade que poderíamos considerar essencial como agente articulador da formação continuada dos professores.

Segundo Orsolon (2001, p. 22), “as intervenções do coordenador podem se dá no sentido da manutenção das práticas docentes vigentes ou no sentido de sua transformação”. A partir do momento em que o docente adquire ciência de que é um canal de transformação tanto no âmbito escolar quanto na sociedade em si, este, por sua vez, é tomado pela grande necessidade de transformação. Todavia, não podemos esquecer que o coordenador pedagógico também obtém enorme papel no desenvolvimento escolar, buscando sempre novas estratégias que favoreçam nas articulações coniventes a escola.

Além de muitas outras atribuições a formação continuada dos professores na escola se tornará mais proveitosa quando a participação do coordenador, pois a integração desse profissional propiciará mudanças que irão complementar nas práticas transformadoras do ambiente escolar. A qualidade de ensino e à garantia de grandes mudanças são fatores que acompanharão em cada passo de trabalho do coordenador com os professores, essa ligação de ambos tornará um ambiente mais agradável aos olhos da comunidade escolar.

Propor ao professor uma prática inovadora é uma tarefa desafiadora para o coordenador, porque conduz a um momento de criação conjunta, ao exercício da liberdade e às possibilidades efetivas de parceria. Acompanhar esse trabalho possibilita desencadear um processo de reflexão na ação do (formação continuada) durante o qual o professor vivencia um novo jeito de ensinar e aprender e, mediante essa nova experiência, revê sua maneira de ser e fazer, pois a inovação incide em sua pessoa e em sua atividade profissional [...]. (ORSOLON, 2001, p. 23).

Diante do exposto pode se observar que as atividades desse profissional, torna-se uma base complementar para o professor. Mas para isso acontecer ambos deverão complementar-se e se compreenderem, pois esse trabalho é a eficácia da inovação tanto para o coordenador quanto para a equipe de docentes que buscam se destacar e inovar seu trabalho a cada dia, visando sempre o desenvolvimento e o aprendizado de cada aluno.

Domingues (2014, p. 41) diz que, ser coordenador pedagógico significa estar imbricado a um emaranhado de situações que a forma continuamente e orienta as suas escolhas, suas atitudes e sua posição frente à formação dos professores na escola. Todavia a escola com o apoio e o suporte do trabalho da coordenação pedagógica, caminhará com excelência. Essas bases possuem grandes significados para um grande trabalho perspectivas e melhoras na educação.

Para o autor, a expressão 'formação continuada' será tomada como um *continuum* formativo que tem sua origem na formação inicial, continuada associada ao âmbito educacional, nada mais é que uma das modalidades de formação que, nesse contexto, busca o desenvolvimento profissional, teórico e prático do educador.

Essa formação ajudará os docentes a vencer todos os obstáculos que são inerentes à sociedade atual e que fazem parte do cotidiano dos alunos, pois hoje o docente precisa envolver e atrair a atenção do alunado que possuem uma grande facilitação presentes nas tecnologias postas na sociedade em que vivenciamos a cada minuto. Porém, os docentes precisam estar capacitados para deixar cada dia sua aula mais envolvente e o coordenador tem o papel principal para essa contribuição.

Viver num cenário de mudanças não tem sido nada confortador para o educador, principalmente para o coordenador, que faz nela/dela seu foco de ação, sua parceria de trabalho. Trabalhar no sentido do “ainda não”, do “por vir” nos desafios e angustias, pois visualizamos as possibilidades de mudança sob a ótica do possível, ou seja, a nova realidade embrionária desejada. [...]. (ORSOLON, 2001, p. 26).

De acordo com o autor, é algo extremamente desafiador trabalhar em meio às continuas mudanças, acompanhar as tendências e tomando-os como base, elaborar estratégias que visem melhorar o cenário da aprendizagem além de fazer emergir uma nova e facilitadora realidade no que diz respeito ao ensino e à orientação escolar.

Para Libâneo (2004) *apud* Mercado (2010, p. 26), “junto ao corpo docente o coordenador tem como principal atribuição a assistência didática pedagógica, refletindo sobre as práticas de ensino”, ajudando a elaborar novas técnicas de aprendizagem capazes de auxiliar os alunos durante todo o seu período de formação. Com base nisto, o coordenador precisa estar munido de uma visão articuladora e procurar ter uma relação direta com sua equipe.

Libâneo (2003) *apud* Domingues (2014, p. 68) acrescenta que cabe ao coordenador “a difícil tarefa de auxiliar o professor no desenvolvimento do trabalho pedagógico de modo a contribuir com a melhoria da qualidade do ensino, às necessidades educacionais dos alunos, por meio da reflexão e da investigação”. Tudo isso ocorrerá em detrimento da formação continuada e do acompanhamento pedagógico, tornando aptos os profissionais para o seu trabalho.

[...], o coordenador pedagógico propõe estudos, discussões e revisão do Projeto Político Pedagógico da unidade escolar, estimula a interrelação entre projetos didáticos e assegura a unidade da ação pedagógica, acompanha o processo avaliativo escolar e institucional e cuida dos aspectos organizacionais do ensino: coordenação de reuniões pedagógicas; elaboração do horário escolar; organizações das turmas; distribuição de professores; organização e conservação de material e equipamentos didáticos; planejamento e coordenação do Conselho de Classe. Também é assegurado no âmbito da coordenação pedagógica a articulação entre gestão e organização da escola, mediante o exercício de gestão democrática (participativa descentralizadora e autônoma). (MERCADO, 2010, p. 89).

Segundo a autora, essas são algumas contribuições que não poderão faltar no trabalho do coordenador pedagógico, que buscará desempenhar com sabedoria e astúcia cada uma das atividades propostas. O Projeto Político Pedagógico, direcionará esse profissional em muitas funções ligadas aos docentes. A autora também aponta que, o pedagogo deverá estar relacionado nas articulações entre a gestão e a organização escolar.

O profissional pedagógico possui vários papéis, um deles é sua relação com os docentes, possuindo um olhar voltado para a busca pelo desenvolvimento do aluno, mas observa-se que é de suma importância a inter-relação entre discente e docente, pois é por meio da interação entre essas duas partes que a educação proporcionará uma nova realidade educacional.

O coordenador tem de se concentrar nas questões pedagógicas, tem que ter predisposição grande para estudar, tem que exercer a liderança sobre o grupo de professores, não de uma forma impositiva, mas como mediação. Quando você fala do trabalho do professor, não dá para falar: você vai trabalhar assim! Tem que ter todo um processo de convencimento, de estudo, de levar à reflexão, de promover o conflito em relação as suas crenças pedagógicas: Como vocês estão fazendo isto? Mas por que estão fazendo assim? O que nós podemos modificar para melhorar ainda mais? Então, é um processo de convencimento mesmo. Mostrando, estudando e conversando. (DOMINGUES, 2014, p. 34).

Nesse caso podemos observar que o pedagógico é visto por meio de grandes conhecimentos precisa saber lidar com sua equipe e não abusar de sua liderança para confrontar os docentes, mas usá-la com astúcia envolvendo os professores e mostrando a cada um como lidar com o indiferente. O coordenador precisa questionar com sabedoria procurando mostrar aos docentes meios e mecanismos que irão solucionar os pequenos e grandes obstáculos.

O trabalho do coordenador pedagógico deve ser executado mediante situações concreta, com fatos analisados e percebidos. Gerou-se uma vasta discussão sobre este novo perfil de profissional, que está “envolvido na construção do projeto pedagógico e assume o currículo como espaço de atuação, necessária e principalmente, tem o professor em parceria, sendo mediador entre este e um projeto pedagógico mais amplo”. (TORRES, 2001, p. 46).

Nesse contexto, faz se necessário que o pedagógico torne-se um eterno observador, para que antes de tomar qualquer decisão tenha certeza na concretização do ato acontecido. Esse coordenador ao trabalhar junto ao professor buscará desenvolver projetos que auxiliarão no ensino e na mediação entre professor e aluno. Nos centros educacionais em que ocorre um trabalho em equipe, provavelmente o ensino tem mais qualidade a transformação acontece quando a união prevalece na comunidade escolar.

O grande desafio do coordenador pedagógico em relação aos pais é criar canais de comunicação e convencê-los de que devem participar do processo educacional de seus filhos em parceria com a escola. Estabelecer o que é responsabilidade da família e o que é fundação da escola, na discussão com o grupo de professores, equipe técnica e pais, constitui condição para que se efetive a parceria tão necessária para resultados positivos na formação do aluno. (PLACCO; ALMEIDA, 2010).

Llbâneo (1996) *apud* Domingues (2014, p. 113), a partir do momento em que se atribui ao pedagogo a desafiadora tarefa de coordenar e assistir ao trabalho docente, não está falando da necessidade de domínio no que tange às disciplinas. “Sua contribuição vem dos campos do conhecimento implicados no processo educativo-docente, operando uma intersecção entre a teoria pedagógica e [...], entre os conhecimentos pedagógicos e a sala de aula”.

Essa questão deverá ser muito bem esclarecida, assim como o autor coloca, os docentes nessa situação deverão ser bastante compreensíveis com o trabalho do coordenador, pois, o pedagógico não precisa ter domínio de todas as disciplinas, mais ajudar buscando metodologias com os docentes que possam atingir os alunos. E somente o professor saberá a melhor maneira de chamar a atenção do seu alunado.

Pode-se observar nas palavras escrita pela autora, que todo o trabalho escolar deve ser direcionado por uma equipe que componha o quadro de funcionários e não somente da coordenação pedagógica. Nesse sentido, a excelência de um trabalho bem executado não se refere apenas em um corpo, mas o complemento de ambos que buscam os mesmos objetivos para a comunidade escolar. De acordo com Domingues (2014, p.114), “tudo pode ser pedagógico quando o aluno e o conhecimento tornam-se o centro das reflexões e das ações do coordenador.” Com base nessa situação, o coordenador possui a função de delegar tarefas, no momento em que sua atenção estará voltada para o sujeito ou projeto que serão objeto de análise dos demais.

Orsolon (2003) *apud* Mercado (2010, p. 26) acrescenta algumas atitudes do coordenador que são capazes de desencadear mudanças no cotidiano da escola:

- Promover um trabalho de coordenação em conexão com a gestão escolar, discutindo que a integração é o caminho para a mudança, por isso o planejamento do trabalho pedagógico deve acontecer de forma participativa e democrática;
- Realizar o trabalho pedagógico de forma, defendendo que a mudança só acontece se todos se unirem em torno de um objetivo único;
- Mediar a competência docente, considerando os diferentes saberes, experiências, interesses e o modo de trabalho dos professores, criando condições para intervenção e auxílio;
- Desvelar a sincronicidade do professor e torná-lo reflexivo, criando condições que levam o professor a analisar criticamente os componentes políticos, interrelacionais, sociais, culturais e técnicos de sua atuação;
- Investir na formação continuada do professor, de forma reflexiva, problematizadora e investigativa, transformando-a sob a direção do Projeto Político Pedagógico da escola;

- Incentivar práticas curriculares inovadoras, propondo aos professores a descoberta de novas práticas, que acompanham o processo de construção e vivência do ato de ensinar e aprender;
- Estabelecer parcerias com o aluno, incluindo-o no processo de discussão e planejamento do trabalho pedagógico. Criando oportunidades/espços para que os estudantes participem com opiniões, sugestões e avaliações do processo educativo;
- Criar oportunidades para o professor compartilhar suas experiências, ao incentivar que o professor se posicione de forma integral e aprendiz em relação a dinâmica da escola;
- Procurar atender às necessidades e desejos de todos que compõem a escola, o coordenador precisa estar sintonizado com os contextos social, cultural e educacional da escola, captando as necessidades e anseios da comunidade escolar;
- Estabelecer parcerias, possibilitando a tomada de decisões, o comprometimento de todos nos rumos de transformação do contexto educacional;
- Propiciar situações desafiadoras, novas propostas de trabalho ou as ações que provoquem a reflexão e o interesse pela mudança.

Os atos mencionados pelo autor caracterizam o trabalho de um excelente profissional, que mesmo estando à frente das tarefas o pedagógico necessita do trabalho coletivo. A desvelação de um magnífico trabalho é o companheirismo sem autoritarismo prudente, o coordenador deverá intermediar-se em todas as situações presentes, só assim, o esforço pedagógico transformará diversas situações no ambiente escolar.

Observa-se que todas as funções do coordenador possuem, características pedagógicas, e este atua sempre em parceria com docentes, ou com a sua própria equipe formada por membros da gestão escolar, manuseando as tarefas pedagógicas, no intuito de garantir um notável desempenho aos alunos da instituição de ensino onde atua. Todavia, também se deve colocar em evidencia o caráter político-pedagógico das estratégias.

2 COORDENADOR PEDAGÓGICO: RESSIGNIFICANDO SEU PAPEL NO COTIDIANO ESCOLAR

2.1 COORDENADOR PEDAGÓGICO: PRESENÇA IMPORTANTE NA EQUIPE DIRETIVA

A presença do coordenador pedagógico abrange fatores importantes dimensionando sobre possíveis atribuições tais como: coordenar, avaliar e formar, sendo aplicadas no contexto das práticas educativas, buscando compreender a realidade educacional contemporânea de profissionais críticos que buscam a transformação diante das aceleradas mudanças sociais, tornando se capaz de compreender e atuar nas dimensões que estruturam e definem a escola. Portanto, o coordenador pedagógico, enquanto elemento fundamental na articulação e coordenação dos processos educativos.

Esse profissional é uma perspectiva de movimentos, pressupõe, portanto, uma “disponibilidade para transitar entre diferentes cenários e espaços, encontrando projetos diversos (às vezes antagônicos), construindo caminhos de aproximação negociação, diálogo e troca”. (HASS, 2000, p. 47). Desse modo, coordenar é ter disponibilidade para resolver as diversas questões que lhe poderão apresentar diante do papel cabível lidando com as situações existentes no âmbito em que está inserido, visando sempre solucionar as questões problemas através de projetos políticos pedagógicos.

O coordenador assume um papel de destaque, mediado pela suas experiências profissionais e por uma formação que favoreça a construção de uma saber-fazer, na coordenação pedagógica, na organização de um trabalho pautado na reflexão crítica e no protagonismo da equipe escolar na elaboração de um projeto pedagógico local, que estabeleça as bases para o desenvolvimento de crianças, jovens, adultos e educadores por meio de uma educação qualificada não apenas na implantação de programas externos à escola.

Segundo Domingues (2014, p. 60), é necessário destacar que faz parte do desenvolvimento profissional, “A vivência na função, a relação entre os educadores, os cursos, a vontade de fazer melhor o trabalho, a dedicação a experimentação, os medos e anseios, o conhecimento das leis, a interação com a comunidade escolar”. E ainda, a humildade para ouvir o outro- os professores, os pais, a supervisão, o

diretor ou os alunos- contribuem para a formação do coordenador, que, paulatinamente, vai desenvolvendo sua formação, que é contínua, assim como é permanente e múltiplo o desafio desse profissional, especialmente frente à responsabilidade da formação do docente na escola.

O desempenho do coordenador é a base para o desenvolvimento e a qualidade das práticas pedagógicas que estimularão o docente a desenvolver os projetos buscando alcançar com objetividade a comunidade escolar. Mediante a seus projetos o coordenador deverá colocar em ação o seu conhecimento tramalhando com a dimensão da inclusão envolvendo as problematizações abrangentes nas dificuldades encontradas sendo ele o principal mediador em desenvolver e apresentar medidas que irão ser trabalhadas para o melhor aprendizado do corpo discente.

O lugar do coordenador revela-se fundamental na medida em que se constitua numa liderança técnico-pedagógico, sendo corresponsável pela articulação entre diversas interlocuções-dirigentes, professores, diretores, alunos, famílias, comunidade, órgãos centrais, sem perder de vista as implicações e os desdobramentos, de todo o processo educativo. Assim, diz Hass (2000, p. 123): “Na coordenação é possível buscar parceiros, fazer conceituações, planejar, executar e acompanhar muito de perto o desenrolar das ações”.

No entanto, o coordenador não atua isoladamente em seu campo de trabalho, faz se necessário a junção de ambos que se faz presente, sendo ele o mediador das situações sem perder o foco dos objetivos a serem alcançados no processo educativo. Todo esse trabalho deverá ser executado com o auxílio de todos no decorrer das atividades a serem apresentadas pela equipe diretiva da escola, buscando facilitar as realizações de projetos. O coordenador deverá acompanhar de perto o desenvolvimento dos projetos planejados.

É importante saber, que se o coordenador pertence ao corpo de orientação pedagógico e atua no âmbito da unidade escolar, sua lealdade maior deve ser para com o diretor do estabelecimento de ensino, do qual faz parte, prestando assessoria e responsabilizando pela melhoria do desempenho didático-pedagógico dos professores. Dele se exigirão conhecimentos técnicos sobre currículos, planejamento de ensino, técnicas e estratégias de ensino-aprendizagem, recursos audiovisuais, medidas e avaliação da aprendizagem etc. “É um elemento intermediário entre o diretor e os professores e sua atuação se divide entre a

lealdade que deve ao primeiro e a maior ou menor habilidade que terá no trato com os segundos”. (ALVES, 2006, p. 91).

Segundo Libâneo (2003) *apud* Domingues (2014, p.126) relaciona doze atribuições da função da coordenação pedagógica.

1. Responder por todas as atividades pedagógico-didáticas e curriculares da escola e pelo acompanhamento das atividades de sala de aula, visando a níveis satisfatórios de qualidade cognitiva e operativa do processo de ensino-aprendizagem.
2. Supervisionar a elaboração de diagnósticos e projetos para a elaboração do projeto pedagógico curricular da escola e outros planos e projetos.
3. Propor para a discussão, junto ao corpo docente, o projeto pedagógico-curricular da unidade escolar.
4. Orientar a organização curricular e o desenvolvimento do currículo, incluindo a assistência direta aos professores na elaboração dos planos de ensino, escolha de livros didáticos, práticas de avaliação da aprendizagem.
5. Prestar assistência pedagógico-didática aos professores, acompanhar e supervisionar suas atividades, tais como: Desenvolvimento do plano de ensino, adequação dos conteúdos, desenvolvimento de competências metodológicas, práticas avaliativas, gestão da classe, orientação de aprendizagem, diagnóstico de aprendizagem etc.
6. Coordenar reuniões pedagógicas e entrevistas com professores visando promover inter-relação horizontal e vertical entre disciplinas, estimular a realizações de projetos entre os professores, diagnosticar problemas de ensino-aprendizagem e adotar medidas pedagógicas preventivas, adequar conteúdos metodologias e práticas avaliativas.
7. Organizar as turmas de alunos, designar professores para as turmas, elaborar o horário escolar, planejar e coordenar o conselho de classe.
8. Propor e coordenar atividades de formação continuada e de desenvolvimento profissional dos professores.
9. Elaborar e executar programas e atividades com pais e comunidade, especialmente de cunho científico e cultural.
10. Acompanhar o processo de avaliação da aprendizagem (procedimentos, resultados, formas de superação de problemas) etc.
11. Cuidar da avaliação processual do corpo docente.
12. Acompanhar e avaliar o desenvolvimento do plano pedagógico-curricular e dos planos de ensino e outras formas de avaliação institucional.

Nesta perspectiva, é preciso considerar o coordenador e seu amplo conhecimento em fazer e saber fazer, lidar com a ideia de um trabalho de formação que envolva todos os companheiros do grupo, em realizar os projetos políticos pedagógicos acolhendo o ponto de vista de cada um, proporcionando condições para que as situações de ensino sejam percebidas e organizadas de acordo com o desenvolvimento dos alunos.

O coordenador pedagógico tem um importante papel de articulador e integrador dos processos educativos que se constroem no interior da escola. Sua atuação e seu trabalho contribuem de maneira significativa para que se realize na

escola um ambiente educativo que favoreça o desenvolvimento do ensino-aprendizagem.

A ação dos coordenadores não pode acontecer sem a intermediação de situações concretas, em que possa ser expressa e percebida. Esse coordenador que vem sendo discutido – e temos acreditado como viável e integrador –, que está envolvido na construção do projeto pedagógico e assume o currículo como espaço de atuação, necessária e principalmente, tem o professor em parceria, sendo mediador entre este e um projeto pedagógico mais amplo. (TORRES, 2003, p. 46).

De acordo com o autor, alguns profissionais, no que se tange à assistência pedagógica não possuem ciência da divisão das responsabilidades dentro da instituição de ensino. É possível atribuir delegações que garantam o estímulo e a criação de situações que gerem debates ampliados acerca das relações entre escola e sociedade. Além disso, não considera a grande responsabilidade da capacitação dos professores, a atenção para a importância de projetos que incentivem às práticas inovadoras dentro da instituição.

Inicialmente, o conceito de “função” no trabalho do coordenador pedagógico está diretamente associado às atividades que ele exerce na escola e suas atribuições, caracterizando o cargo que ocupa. Sendo a presença deste profissional indispensável para o bom adiantamento do processo pedagógico da escola.

As relações de trabalho, no campo da educação, vêm mudando bastante nas últimas décadas. Com o surgimento da coordenação pedagógica surge o supervisor como a ideia de “inspeção escolar”, já trazia em si o perfil deste profissional como um determinador de regras a serem cumpridas, por ser uma função que vem desde a ditadura militar e que demonstrava ser generalista instituída como serviço específico de 1º e 2º Graus, embora Já existisse anteriormente. (URBAN, 1985, *apud* VASCONCELOS, 2009, p.86).

Portanto, o coordenador era visto então dessa forma como um general, um ditador que oprimia os educadores, trazia assim a divisão social do trabalho. Os educadores que antes eram aqueles que sabiam e que mandavam e também organizavam suas aulas, fazendo como queriam e do jeito que achavam melhor, passam a ser desapropriados do saber, fazendo agora o que lhes é ditado pelo supervisor escolar. Como na situação industrial, não se confiava no trabalho dos trabalhadores porque não se confia em operários. Eram plenamente vigiados e desacreditados daquilo que sabiam e que ensinavam na função que exerciam.

Em virtude dos fatos mencionados acima, pode-se observar que o coordenador pedagógico tem como principal função a de “fiscalizar” a aplicação do projeto político pedagógico (PPP) e também se caracteriza como representante da direção junto aos professores, por ter essa função de fiscalizar, acaba sendo visto como mal intencionados e mal interpretados por muitos docentes.

Nesse sentido, Vasconcelos (1956, p. 86) afirma que existem algumas definições negativas em relação ao papel do coordenador pedagógico, dentro do ambiente escolar quando coloca que o coordenador pedagógico não é fiscal do professor, não é “dedo duro” (que entrega professores para a direção).

Dentro desta ótica definida pelo autor, podemos salientar que à medida que o coordenador pedagógico já traz de outras décadas essa imagem de autoritarismo, isso faz com que traga para os dias atuais uma imagem de definição negativa, construindo assim uma imagem de atribuições desse profissional do qual na verdade não é a propriamente a ser exercida por sua função. E para que o coordenador deixe de ser visto como autoritário se faz necessário que o mesmo assuma uma postura diferenciada para garantir a confiança dos companheiros de trabalho.

Por outro lado, ao mesmo tempo em que Vasconcelos (1956, p.87) também pontua definições negativas, o mesmo, porém, também trata das definições positivas em relação ao papel do coordenador pedagógico, quando afirma que:

Poderíamos dizer que a coordenação pedagógica é articuladora do projeto político-pedagógico, organizando a reflexão, a participação e os meios para a concretização do mesmo, de tal forma que a escola possa cumprir sua tarefa de propiciar que todos os alunos aprendam e se desenvolvam como seres humanos plenos, partindo do pressuposto de que todos têm direito e são capazes de aprender.

Isto nos leva a observar que o coordenador pedagógico tem papel importante para transformar a escola num espaço de formação de cidadãos. Além de tudo pode promover mudanças, pois contribui de forma significativa para formação e informação dos docentes.

Para tanto cabe aqui descrever o que ele deve ser, e como não deve ser, pois, a ele são atribuídas muitas tarefas, que não lhe compete, mas, que por sua vez ele procura desempenhar segundo suas possibilidades desdobrando-se em muitos papéis para dar conta do serviço, onde apenas lhe sobra uma sobrecarga de trabalho exaustiva, além da sensação do não dar conta de todas as atividades durante um dia de trabalho.

É de conhecimento geral de que o coordenador pedagógico, é uma figura indispensável para um bom andamento de uma instituição de ensino, além é claro de se desdobrar em mil funções em seu dia escolar. São diversas as situações em que o coordenador pedagógico está ligado diretamente à escola, que vão desde a formação dos docentes, como a resolução de conflitos no espaço escolar, como também com os de ordem burocráticas e organizacional.

Todos esses aspectos em relação às inúmeras funções do coordenador no qual ele tem que desempenhar, e que embora façam parte do contexto escolar acabam, contudo, por atrapalhar a boa administração do seu tempo e sem deixar de falar no seu desempenho em relação as suas principais funções que no caso são: planejar, selecionar juntamente com o corpo docente estratégias de ensino que deem subsídios para o processo de ensino aprendizagem, atividades extracurriculares; analisar o desenvolvimento individual e grupal dos discentes, buscar identificar causas de dificuldade e aprendizagem, como também procurar meios para resolver casos de rendimento escolar, além de atender a comunidade escolar estreitando os laços entre os professores alunos e responsáveis, também deve ser um mediador entre professores e direção.

2.2 CONTRIBUIÇÃO DA COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA NA AÇÃO DOCENTE

Faz-se necessário que haja por parte do coordenador extrema consciência da importância da formação continuada, pois é dele a função de elaborar medidas que desenvolvam a didática do professor dentro da instituição em que atua, e sabemos que “a formação contínua é condição para o exercício de uma educação consciente das necessidades atuais dos alunos que frequentam a escola”, como assinala Souza (2001, p. 27).

Nesse sentido, o coordenador será uma ponte de informações que possibilitará aos docentes, formações continuadas para viabilizar continuamente métodos favoráveis que venham facilitar o ensino-aprendizagem de alunos com maior dificuldade de aprendizado. Lembrando que esses métodos deverão ter um acompanhamento explícito do coordenador, pois só assim a eficácia acontecerá com qualidade, uma vez que o docente seja o mediador dessas informações que lhes será atribuída no decorrer no ano letivo.

O desafio do coordenador hoje é propor mudanças, tanto para os professores, quanto aos alunos. Os professores precisam estar envolvidos com as tecnologias contemporâneas, os sujeitos desse século vivem em constantes mudanças nesse mundo globalizado que atrai vários mecanismos de ensino. Baseando-se nesses instrumentos o coordenador deve propiciar aos professores cursos de atualizações e oficinas com maior interesse de envolver e descobrir a identidade e a capacidade de cada aluno.

É importante que palestras, seminários e oficinas, façam parte das estratégias utilizadas para que os professores possam, além de trocar experiências, desenvolver dinâmicas e informações que possam ser aplicados também para seus alunos. (SANTOS, 2011, p. 01).

Com a dinamização de recursos didáticos o processo de ensino aprendizagem facilitará o trabalho do professor nas diversas atividades. No entanto, a docência exige muita dinâmica do professor, o mesmo deverá estar atento constantemente às mudanças que ocorrem no contexto escolar, além de planejar, avaliar, conhecer a realidade de cada aluno da classe, para a partir daí, escolher os recursos didáticos que atinja com qualidade os sujeitos a serem aplicados. Entretanto na escolha do recurso didático adequado para o alcance dos objetivos, o coordenador deverá se tornar o maior incentivador e parceiro do professor.

Contudo, a amplitude das leis muitas vezes acaba contribuindo para uma confusão quanto às funções do coordenador pedagógico e poucas se referem mais claramente à ação desse profissional frente à formação docente. Assim, se por um lado elas tentam direcionar e orientar o trabalho, por outro, acabam dificultando em razão do acúmulo de atribuições que é colocado a esse profissional, incorrendo em obstáculo no que tange à priorização de determinadas funções no dia a dia da escola, no concernente ao eixo da formação do docente (PLACCO; ALMEIDA; SANTOS, 2011, p. 241).

Portanto, o coordenador pedagógico em sua função buscará contribuir principalmente com os trabalhos e a formação dos docentes. O coordenador precisará manter seu foco no que é de urgência a ser desenvolvido no ambiente escolar em que lhe está inserido. É sabido que a LDB atribui várias funções a esse profissional, mais também sabe-se que toda atividade para ter êxito ela precisa ser lapidada com eficiência. Nesse caso vale priorizar determinadas funções para que tudo ocorra na mais perfeita lógica, o Coordenador Pedagógico terá como principais atribuições as listadas por Piletti (2003) *apud* Lima e Santos (2007, p. 79) que são:

- a)acompanhar o professor em suas atividades de planejamento, docência e avaliação;
- b)fornecer subsídios que permitam aos professores atualizarem-se e aperfeiçoarem-se constantemente em relação ao exercício profissional;
- c)promover reuniões, discussões e debates com a população escolar e a comunidade no sentido de melhorar sempre mais o processo educativo;
- d)estimular os professores a desenvolverem com entusiasmo suas atividades, procurando auxiliá-los na prevenção e na solução dos problemas que aparecem.

Nessa perspectiva, o desenvolvimento dessas práticas pedagógicas deverão promover oportunidades aos professores e também ao aluno. Assim, a escola não se tornará um local de reprodução, mas, sobretudo de transformação da sociedade. É bom lembrar que essa não é tarefa apenas do Coordenador Pedagógico, pois entende que ele é apenas um dos autores que compõe esse grupo.

A parceria do coordenador com o professor possibilita uma construção organizada do trabalho coletivo e o fortalecimento de relações entre si, além de desenvolver competências pedagógicas, daí reside a importância de se trabalhar em equipe em que todos passarão a se conhecer melhor, aprenderão a se respeitar. Desse modo, “o professor se compromete com seu trabalho, com o aluno, com seu contexto e consigo mesmo. Por sua vez, o coordenador tem condições de respeitar e atender aos diferentes ritmos de cada professor”. (ORSOLON, 2001, p. 25).

Hoje, os campos de conhecimento relativos à formação do professor estão refletindo nas estratégias do coordenador. Dessa maneira, surge a ideia de que deve haver parceria no trabalho desses profissionais no que diz respeito a organização de projetos, estudos e busca de soluções para as dificuldades do dia-a-dia escolar.

Juntos, devem refletir sobre o que privilegiar em determinada atividade, como promover maiores reflexões entre os alunos, que metodologias são mais adequadas nesta ou naquela situação, ou como os alunos estão se relacionando com as informações que adquirem na escola. Cabe ao coordenador fazer a interlocução com os professores, ajudando-os a amadurecer suas intuições e superar as condições entre o que pensam, planejam e as respostas que recebem dos alunos. (CLEMENTI, 2001, p. 54).

É essencial, porém, que o trabalho desse profissional pedagógico constitua um espaço, no qual prevaleça a dialética e a busca por relações profissionais mais saudáveis entre coordenador, professor e aluno. Ao analisarmos todo o contexto, veremos que o coordenador pedagógico é uma ferramenta articuladora no ambiente

escolar, principalmente na formação e desenvolvimento do trabalho docente. O coordenador possibilita ao professor metodologias e técnicas precisas que possam facilitar o desempenho e a interlocução entre professor e aluno.

Segundo Souza *in* Almeida e Placco (2001, p.27),

[...], não basta uma somatória de pessoas para existir um grupo e, tendo em vista que os professores devem ser liderados pelo coordenador pedagógico, necessário se faz pensar em como possibilitar a construção do grupo, para desenvolver um trabalho coletivo rumo à superação das fragmentações hoje comuns nas escolas.

Está bem explícito que não basta ser um grupo, se nele não houver um líder. Os professores necessitam de uma coordenação construtora que auxilia os docentes na construção de um saber. O coordenador contribui e muito para o crescimento do ambiente escolar assim como para a superação dos fragmentos que se destacam hoje na sociedade. A educação precisa ser um ato transformador na vida dos alunos e o professor possui um papel fundamental nesse processo.

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. (ORSOLON, 2003, p. 19).

De acordo com o autor, as ações as quais se refere estão intimamente ligadas pois possuem características muito comuns: o trabalho coletivo, a formação continuada do docente bem como a incessante vontade do coordenador, no que diz respeito e busca por mudanças.

Tais ações devem ser elementos importantes e primordiais durante o trabalho ofertado pela coordenação escolar, uma vez que, a qualidade destes serviços deve ser a chave para o desenvolvimento político-pedagógico no ambiente de ensino.

Como podemos observar, a rotina de um coordenador pedagógico num dia de trabalho, está ainda bem distante do ideal. É evidente que seria bom que o coordenador pudesse garantir que realmente ele, junto ao corpo docente da escola, conseguisse fazer o que o Projeto Político Pedagógico fosse executado, garantindo assim um processo de ensino-aprendizagem de qualidade para os alunos. Isto seria o desejo de todo profissional que assume a coordenação pedagógica dentro de uma instituição escolar. Resultando, portanto, um aspecto positivo no qual os mesmos

conseguissem realizar as suas atividades sem ter que ser sobrecarregado de funções que não são de suas competências.

Sobre esse aspecto, Bartman o coordenador pedagógico (1998, p. 01), ressalta que o coordenador pedagógico,

Não sabe quem é e que função deve cumprir na escola. Não tem claro quem é seu grupo de professores e quais as suas necessidades. Não têm consciência do seu papel de orientador diretivo. Sabe elogiar, mas não tem coragem de criticar. Ou só criticar, e não instrumentaliza. Ou só cobra, mas não orienta.

As contribuições desse autor conduzem a uma percepção de que o coordenador pedagógico nem sempre tem clareza de suas atribuições dentro da escola, e por isso ajuda a acentuar o desvio da sua prática profissional aceitando assim todas as demandas que lhes são impostas, desempenhando papéis de acordo com as necessidades que surgem na rotina escolar, muitas vezes são levados a ações que os levam a uma atuação desordenada, ansiosa, imediatista e consequentemente até frenética. Isto deixa claro que o mesmo fica impossibilitado de desenvolver suas funções por sobrecarga, ou até mesmo pela falta de profissionais na escola para resolver certos problemas, fazendo assim que o coordenador pedagógico se torne um multifuncional.

Devemos aqui salientar que um profissional que tem clara a sua função e os desafios a serem enfrentados no seu dia a dia, consegue conduzir muito bem a equipe em que atua, com planejamento, organização e formação continuada para os professores, podendo assim desenvolver um bom direcionamento e relacionamento elogiando, mas, sobretudo saber se colocar com críticas construtivas para um bom desempenho da equipe que coordena.

O que é preciso reafirmar é que, com as inúmeras tarefas que os mesmos realizam, falta-lhes tempo suficientes para assumir seu papel de formador. Para que o coordenador possa atingir o seu objetivo pretendido o mais recomendável seria passar para outro profissional essas funções que não de sua competência, pois lhe sobraria mais tempo para organizar melhor a rotina de trabalho. Com a otimização de seu tempo, o coordenador pedagógico pode mediar e assessorar os docentes buscando ainda se relacionar de maneira profissional com os assuntos referentes à realidade sociocultural que envolve cada indivíduo participante do ambiente escolar.

É importante deixar bem claro de que também é de responsabilidade dos coordenadores, por exemplo, prestarem assistência aos pais quando o assunto é de ordem pedagógica, assuntos que envolvam desde o desempenho escolar, disciplina além da importância dos pais acompanharem seus filhos nas realizações das atividades propostas em sala de aula, como também a importância da frequência e a participação dos mesmos entre outras tantas funções que são de sua responsabilidade, pois estas relações interpessoais com pais e alunos ajudam de certa forma no crescimento da autonomia para a auto realização. E é muito importante que o coordenador descubra essas habilidades e acima de tudo desenvolva outras. Mas, para que isto ocorra seria necessário, como citamos logo acima que tivessem profissionais para exercer essas outras funções, a fim de que o mesmo não parasse suas funções para realizar outras que não são de sua competência.

Isto nos leva a observar que tomar decisões diante de tantos conflitos e emergências ocorridas no ambiente escolar não é tarefa muito fácil, por isso o coordenador pedagógico deve ter a plena consciência de que suas tarefas ainda são mal compreendidas e mal delimitadas. Para o coordenador é como estar entre a cruz e a espada, pois precisa ser sagaz para atingir diretamente um problema usando os recursos adequados analisando os seus próprios limites, profissionais e também pessoais.

Essa situação reflete o quanto é desafiante o seu trabalho que, apesar de ter como uma das principais tarefas, mediar e assessorar os docentes, muitas vezes não consegue atender as expectativas que os docentes depositam nele, por problemas de ordem estrutural que acabam por atrapalhar sua função com eficiência e desenvoltura.

Por outro lado Freire (1982, p. 69) afirma que o coordenador é primeiramente um educador e como tal deve estar atento ao caráter pedagógico das relações de aprendizagem no interior da escola. Conforme esse autor, deve-se levar aos professores a ressignificar suas práticas, resgatando a autonomia sobre seu trabalho sem, no entanto se distanciar do trabalho coletivo da escola.

Seno assim, antes de ser coordenador ele é um professor e, mesmo na atual função de coordenador, não pode, por hipótese alguma, deixar de enxergar cada professor em suas particularidades e acima de tudo suas expectativas e suas dificuldades, tais como tinham quando eram professores em sala de aula.

É importante salientar de que mesmo com tantas tarefas a desempenhar, também deve buscar se relacionar de maneira profissional com os assuntos referentes à realidade sociocultural que envolve cada indivíduo participante do ambiente escolar.

Corroborando com esta ideia, destacamos as contribuições de Matus (1991), que, insistindo na necessidade de caracterização das atividades de trabalho, propõe quatro categorias de ação: IMPORTÂNCIA – ROTINA – URGÊNCIA – PAUSA as quais serão de utilidade para compreensão e transformação das ações cotidianas do coordenador pedagógico-educacional.

Para isso, o coordenador pedagógico precisa fazer destas quatro categorias de ação, no qual irá lhe facilitar bastante o seu cotidiano. A primeira delas seria a atividade de IMPORTANCIA que são previstas no projeto político pedagógico no qual buscam o avanço da aprendizagem e da sua formação. Já as atividades de ROTINA são atividades totalmente voltadas para o funcionamento da escola, as normas reguladoras para a manutenção e os procedimentos e recursos de trabalho. Enquanto as atividades de URGÊNCIA são as não planejadas, tais como: eventos inesperados, no caso significariam quebra de rotinas, atrasos, suspensão ou redirecionamento de importância. Como por exemplo, a falta de professores, criança machucada, problemas na infraestrutura, preenchimento de formulários etc. E as atividades de PAUSA direcionadas às necessidades individuais que em vez de lhe permitir mais adequações, produz deturpações ineficiências e desvios de trabalho, o comprometendo a humanização.

Em tal reflexão, o autor alerta para a necessidade de o coordenador atentar no cotidiano para as existências destas quatro categorias de ação, pois são muito significativas para os enfrentamentos que surgem, pois em determinados momentos é obrigado a responder por necessidades do contexto escolar que não é de sua responsabilidade. São questões que não podem ser consideradas inerentes a sua função de coordenador pedagógico.

2.3 O TRABALHO DO COORDENADOR PEDAGÓGICO JUNTO ÀS FAMÍLIAS

Até hoje, muitos possuem um conceito tradicional de família, ou seja, o modelo formado por pai, mãe e filhos, porém, estudiosos acreditam que esta concepção vai bem mais além, visto que:

Família não é um conceito unívoco. Pode-se até afirmar, radicalizando, que a família não é uma expressão passiva de conceituação, mas tão somente de descrições; ou seja, é possível descrever as várias estruturas ou modalidades assumidas pela família através dos tempos, mas não defini-la ou encontrar algum elemento comum a todas as formas com que se apresenta este agrupamento humano. (OSORIO, 1996, p. 14).

Dessa forma, entende-se que existem várias facetas da família, como exemplo temos: mãe, pai e filhos; mãe, pai, filhos e avós; mãe, pai, filhos e tios (as), mãe e filhos; pai e filhos; pai, madrasta e filhos; padrasto, mãe e filhos; pai, pai e filhos; mãe, mãe e filhos; entre outros.

Esses modelos são dinâmicos, uma vez que há novos casamentos, independentemente do sexo; outras famílias são formadas a partir da adoção de outros membros, ou, ainda, em virtude da mudança de guarda dos filhos, outros indivíduos se tornam responsáveis pelos filhos, constituindo uma nova família. Dessa maneira, o modelo tradicional de família deixa de possuir esse perfil estático e passam a ter diversas facetas que constantemente se modificam.

Independentemente do modelo, o coordenador possui função extremamente importante nos primeiros anos de aprendizagem do aluno, pois as interações iniciais são executadas pelos responsáveis por elas, isto é, “[...] a transmissão de costumes e valores de determinada época torna-se, nesta perspectiva, seu principal objetivo” (OLIVEIRA, 2002, p.16).

Porém, não cabe apenas a família o objetivo de educar a criança, a escola também tem seu papel na educação. Conforme Oliveira e Araújo (2010, p. 101) afirmam, “A escola é a instituição que tem como função a socialização do saber sistematizado, ou seja, do conhecimento elaborado e da cultura erudita.” Dessa forma, a escola também exerce papel importante na aprendizagem e também participa no processo de desenvolvimento do aluno, complementando a formação destes.

Observa-se que ambas as instituições possuem crucial papel no que se refere ao desenvolvimento da criança, mesmo que pareçam exercer diferentes tarefas elas possuem laços bastante estreitos, com “a importante tarefa de preparar crianças e adolescentes para a inserção na sociedade, a qual deve ter uma característica crítica, participativa e produtiva.” (OLIVEIRA; ARAUJO, 2010, p.107). Em virtude dessa ligação, é de necessário que haja uma interação entre a família e

a escola, pois as diferenças que podem surgir nas partes com certeza irão afetar o desenvolvimento do discente.

Por isso, é extremamente importante que haja o acompanhamento desse por um profissional capacitado e que caminha de acordo com as mudanças nos campos de conhecimento, entendendo o cotidiano do aluno e as problemáticas que este e sua família tendem a enfrentar.

Para que a escola possa cumprir com este papel, será necessário investir na mudança de atitude do seu professor, do coordenador, no sentido de criar condições que favoreçam este elo, tendo como objetivo a valorização e a cultura do aluno e busque promover o diálogo com a cultura. Sem dúvida, é imprescindível a presença do coordenador, como instigador da capacitação docente, destacando a necessidade de adquirir conhecimento e condições de enfrentar as dificuldades próprias de sua profissão, como também, estar preparado para administrar as constantes mudanças, no contexto escolar. Ressaltando que a LDB, no seu capítulo IX afirma: “quando se fala em uma nova abordagem pedagógica [...] e avaliação contínua do aluno, tudo isto exige um novo tipo de formação e treinamento ou retreinamento de professores”.

É importante que o coordenador pedagógico, como líder de um processo de mudança e, conseqüentemente, de aprendizagem, valorize os componentes afetivo-emocionais no processo de formação contínua desencadeando por ele, com os professores.

O grande desafio do coordenador pedagógico em relação aos pais é criar canais de comunicação e convencê-los de que devem participar do processo educacional de seus filhos em parceria com a escola. Estabelecer o que é responsabilidade da família e o que é fundação da escola, na discussão com o grupo de professores, equipe técnica e pais, constitui condição para que se efetive a parceria tão necessária para resultados positivos na formação do aluno. (PLACCO; ALMEIDA, 2010, p. 104).

Desse modo, o autor demonstra que é de suma importância a participação da família no processo aprendizagem do aluno, tendo apoio do coordenador que responde pela escola, assim criando uma equipe de responsabilidade, trazendo o bem estar e aprendizagem do aluno. Ocorrendo dessa forma, demanda do coordenador grande esforço no sentido de manter o equilíbrio emocional aliado á capacidade de discernimento e reflexão, para que possa não abandonar seus princípios, o que inviabiliza a continuidade de seu trabalho na escola.

As funções da coordenação pedagógica estão sendo repensadas na direção de um trabalho articulado e integrado de coordenação, e, neste caso funções que eram atribuições exclusivas da orientação educacional, como o trabalho com os pais e com a família, sobretudo para colocá-los a par da situação escolar de seu filho, hoje estão ampliadas. A participação dos pais na escola pode ocorrer, no âmbito individual, no sentido de buscar e receber orientações sobre a caminhada escolar do filho, e no âmbito coletivo, quando eles podem contribuir com a gestão da escola, como membros do conselho escolar, da associação de pais e mestres ou de outro canal de participação previsto no projeto político-pedagógico. (ORSOLON, 2002, p. 178).

A LDB no seu Art. 22 afirma: “a educação básica tem por finalidade desenvolver o educando, assegurar-lhe a formação comum indispensável para o exercício da cidadania e fornecer-lhe meios para progredir no trabalho e em estudos posteriores”. Lembrando que a escola deve trabalhar a educação, de maneira a ajudar de forma intencional, sistemática, planejada e contínua para os alunos que a frequentam. Esta educação deve ser diferente da forma como fazem as outras instituições como: a família, os meios de comunicação, o lazer e os outros espaços de construção do conhecimento e de valores para convivência social.

Deve, portanto, assumir explicitamente o compromisso de educar os seus alunos dentro dos princípios democráticos. Ela precisa ser um espaço de práticas sociais em que os alunos não só entrem em contato com valores determinados, mas também aprendam a estabelecer hierarquia entre valores, ampliam sua capacidade de julgamento e realizam escolhas conscientes, adquirindo habilidades de posicionar-se em situações de conflito.

O coordenador tem a possibilidade de transformar a escola no exercício de uma função realmente comprometida com uma proposta política e não com o cumprimento de um papel alienado assumido. Deve antes de tudo, estar envolvido nos movimentos e lutas justas e necessárias aos educadores. Semear boas sementes, onde a educação se faz presente e acreditar veemente que estas surtirão bons frutos.

A caracterização da coordenação precisa ser definida e assumida pelo coordenador. É uma opção que lhe confere responsabilidade e a tranquilidade de poder. O coordenador deverá ser capaz de desenvolver e criar métodos de análise para detectar a realidade e daí gerar estratégias para a ação; deverá ser capaz de

desenvolver e adotar esquemas conceituais autônomos e não dependentes, diversos de muitos daqueles que vem sendo empregados como modelo, pois um modelo de coordenação escolar não serve a todas as realidades.

O coordenador possui uma função globalizadora do conhecimento através da integração dos diferentes componentes curriculares. Sem esta ação integradora, o aluno recebe informações soltas, sem relação uma das outras, muitas vezes inócua. É preciso que os conteúdos sejam trabalhados por áreas de conhecimento, sendo assim todos estarão interligados, ou seja, o conhecimento não se dá como se fosse uma caixa de fósforo, abre para história e fecha para português.

No planejamento pedagógico, o foco do trabalho deverá estar na maneira como se dará a sequência de aprendizagem dos conteúdos ao longo da escolaridade é preciso fazer a adequação dos conhecimentos que precisam ser trabalhados de forma articulada aos de outras áreas de conhecimento. É preciso que se tenha uma sequência lógica dos conteúdos que darão continuidade aos da fase anterior, garantindo ao aluno uma aprendizagem articulada e eficaz e ao professor, a possibilidade de ações interdisciplinares.

Para que o conhecimento ganhe sentido transformador para o aluno é necessário ter relação com a realidade por ele conhecida, e que os conteúdos das diferentes áreas do conhecimento sejam referidos à totalidade de conhecimento.

3 OS DESAFIOS DO COORDENADOR PEDAGÓGICO: ANÁLISE EM DUAS ESCOLAS PÚBLICAS DE ITAITUBA/PA

3.1 METODOLOGIA ADOTADA

Trata-se de um estudo de abordagem qualitativa, cujos dados coletados em encontro com dois coordenadores pedagógicos são analisados e referendados teoricamente neste texto. Há de se reconhecer que, por meio desta pesquisa, promover-se-á uma discussão pautada em dados coletados no contato direto com os sujeitos da pesquisa, contemplando assuntos de ordem teórica e prática.

Para o coordenador, foram utilizados questionários para coleta de dados acerca do tema proposto. As instituições estão localizadas no município de Itaituba – PA. A pesquisa foi realizada entre os dias 04 05 e 06 de Agosto de 2017. O questionário foi utilizado com duas técnicas educacionais de escolas públicas de ensino fundamental, pois conforme Marconi e Lakatos (2007, p. 99), “a elaboração de um questionário requer a observância de normas precisas, a fim de aumentar sua eficácia e validade”.

A pesquisa é um elemento essencial na área educacional, pois sem ela o educador seria apenas um transmissor de conteúdos e não um mediador do conhecimento. Por ser a pesquisa uma atividade básica da Ciência na sua indagação e construção da realidade, é ela que alimenta a atividade de ensino e a atualiza frente à realidade do mundo.

A pesquisa de campo foi de grande relevância, para o alcance dos objetivos, onde tivemos a oportunidade de nos aproximar do tema investigado e construir conhecimento a partir da realidade presente no campo. Sendo assim, a pesquisa bibliográfica foi de fundamental importância para obtermos conhecimento sobre a temática e facilitar o diálogo com os atores da pesquisa, uma vez que a realidade presente no campo, não si explica por si só, sendo necessário buscar respaldo na teoria para explicar os fenômenos presente no campo.

3.2 SUJEITOS DA PESQUISA

O público alvo da pesquisa foram 2 (dois) coordenadores pedagógicos. O primeiro possui especialização em Gestão Escolar e o segundo possui Mestrado em

Ciências da Educação. Os mesmos trabalham há mais de cinco anos na função de técnico educacional. Acreditamos que essa quantidade representou um percentual significativo, onde obtivemos as informações e conhecimento que substanciou a pesquisa.

Os entrevistados ingressaram no serviço público por meio de concurso público no cargo de técnico educacional para atuar no ensino fundamental. Foi perguntado aos técnicos educacionais se vê diferenças/semelhanças na nomenclatura ou nas funções do técnico educacional para coordenador pedagógico, na realidade eles informaram que já é um ato comum trabalhar a partir da perspectiva de orientação e supervisão escolar.

3.3 CONTEXTUALIZAÇÃO DAS ESCOLAS

Na Escola Municipal de Educação Infantil e Ensino Fundamental Coronel Fontoura e na Escola Municipal de ensino Fundamental Padre José de Anchieta, sendo a primeira escola hoje composta por 10 docentes, um gestor, 01 técnico pedagógico, uma secretária, dois auxiliares administrativos, quatro auxiliares de serviços gerais e dois vigias. A segunda composta por 15 docentes, um gestor, 01 técnico, uma secretária e quatro vigias.

3.4 PERCEPÇÕES DOS COORDENADORES PEDAGÓGICOS

Iniciando a entrevista com os coordenadores pedagógicos que trabalham em duas escolas públicas de Itaituba que são denominados pelo vínculo empregatício, como técnicos educacionais. A partir do roteiro da entrevista, perguntou-se na questão 1: **Quais as atividades mais desenvolvidas por você nesta unidade escolar?** As respostas dos colaboradores dessa entrevista estão demonstradas no quadro 1.

Quadro 1 - Atividades mais desenvolvidas no espaço escolar?

Técnico educacional	Justificativa dos coordenadores
TE ₁	<i>Articulação do projeto político-pedagógico, bem como a organização da reflexão, a participação e os meios para concretização do mesmo; Acompanhamento do professor em suas atividades de planejamento, docência e avaliação.</i>

TE₂	<i>Fornecimento de subsídios que permitam aos professores atualizarem-se e aperfeiçoarem-se constantemente em relação ao exercício profissional; Estimulo ao desenvolvimento do entusiasmo dos professores no que tange ao desenvolvimento de suas atividades, bem como ajudando-os na prevenção e na solução dos problemas que podem surgir.</i>
-----------------------	---

Assim, dentre tantos conflitos, sejam eles de ordem social, econômico e financeiro, segundo os coordenadores, estes ainda enfrentam problemas do dia a dia com a falta de professores. Como substituí-los em sala de aula, a organização da entrada e saída dos alunos como também as tarefas de ordem burocráticas, atendimento de alunos e pais, cuidado e planejamento de todo processo educativo, emergências e imprevistos, e na maioria das vezes também atuam até mesmo como inspetor escolar e entre tantas outras atribuições que lhes são impostas, pois a maior parte da rotina dos coordenadores é ocupada com essas outras funções.

Tentando aprofundar o assunto, diríamos que o coordenador é um formador e que é preciso, no entanto ocupar o seu lugar oferecendo formação ao docente, o que deveria estar no centro de suas funções de articulador, e muita vez é relegada a segundo plano pela falta de tempo.

Segundo Lima e Santos (2007, p. 79) várias são as metáforas construídas com relação ao trabalho do coordenador:

[...] “Bombril” (mil e uma utilidades), a de “bombeiro” (o responsável por apagar o fogo dos conflitos docentes e discentes), a de “salvador da escola” (o profissional que tem de responder pelo desempenho de professores na prática cotidiana e do aproveitamento dos alunos)”. Além destas metáforas, outras parecem definindo-o como profissional que assume uma função de gerenciamento na escola, que atende pais, alunos, professores e também se responsabiliza pela maioria das emergências” que lá ocorrem, isto é como um personagem “resolve tudo” e que deve responder unidirecionalmente pela vida acadêmica da escola.”

No entanto, a melhor metáfora que define a função do coordenador pedagógico seria “bombeiro” (o responsável por apagar o fogo dos conflitos docentes e discentes). Isso quer dizer que a escola tem conflitos que geram incêndios, e para apagar esses incêndios é preciso que o coordenador tenha uma ação imediata, pois não se sabe onde esse incêndio, metaforicamente, irá surgir.

A este respeito podemos dizer que é um profissional faz tudo, que resolve qualquer problema da instituição escolar, mesmo não sendo algumas atribuições de sua competência. E muitos na instituição escolar, também por não saber o real papel do coordenador pedagógico, acreditam que só enviar qualquer problema para o

mesmo que este o resolverá. Isto deixa clara a falta de tempo por parte de muitos coordenadores para exercerem bem o que lhe dizem respeito à parte pedagógica que é acompanhar a execução de todo o processo didático pedagógico da instituição de ensino. As metáforas aqui citadas pelo autor é uma forma de explicar de forma clara e objetiva os aspectos das experiências de inúmeras funções que o coordenador pedagógico tem que enfrentar no seu dia a dia dentro do âmbito escolar.

Como podemos observar, a rotina de um coordenador pedagógico num dia de trabalho, está ainda bem distante do ideal. É evidente que seria bom que o coordenador pudesse garantir que realmente ele, junto ao corpo docente da escola, conseguisse fazer o que o Projeto Político Pedagógico fosse executado, garantindo assim um processo de ensino-aprendizagem de qualidade para os alunos. Isto seria o desejo de todo profissional que assume a coordenação pedagógica dentro de uma instituição escolar. Resultando, portanto, um aspecto positivo no qual os mesmos conseguissem realizar as suas atividades sem ter que ser sobrecarregado de funções que não são de suas competências.

Quadro 2 – Opiniões dos entrevistados sobre as condições de trabalho e recursos

Técnico educacional	Condições de trabalho	Recursos materiais
TE₁	<i>Acesso à internet Sala própria e climatizada</i>	<i>Materiais audiovisuais; Computador próprio.</i>
TE₂	<i>Acesso à internet Sala compartilhada e climatizada</i>	<i>Materiais audiovisuais; Computador compartilhado.</i>

Quadro 3 - O que você julga ser fundamental para um profissional ocupar essa função?

Técnico educacional	Justificativa dos técnicos educacionais
TE₁	O coordenador precisa ser um profissional atento ao cenário que se apresenta a sua volta, acima de tudo valorizar os profissionais de sua equipe acompanhando os resultados.
TE₂	A escola precisa de um coordenador que vê sua função como essencialmente pedagógica que está junto aos professores, discutindo com eles os problemas e buscando as soluções, conhecendo as crianças, enfim, o fato de a escola contar com alguém preocupado com o ensino e que busca meios de auxiliar o professor a tornar a sua tarefa menos árdua contribui sobremaneira para o sucesso da escola.

A função de coordenador pedagógico é a de planejar, em meios aos diversos entes participantes da escola, alunos, professores, pais, auxiliares de apoio, um currículo escolar que se encaixe de forma programada e efetiva no ambiente escolar a que é destinado. Afinal, cada escola é única que demanda formas diferentes de liderança com seus problemas e soluções específicos, dependendo dos atores que a formam. Por isso, o coordenador pedagógico é um líder, que deve ser flexível e atento.

Para que esse líder possa trazer resultados positivos para a sua escola é de extrema importância que ele considere as experiências e relações dos professores, com quem possuem uma relação próxima do desenvolvimento das atividades que constituirão a grade escolar. Continuando a entrevista, perguntou-se na questão 3: **Quais são as dificuldades que você enfrenta no exercício de sua função?** A seguir as respostas sobre as dificuldades encontradas.

Quadro 4 - Quais são as dificuldades que você enfrenta no exercício de sua função?

Técnico educacional	Opiniões dos técnicos educacionais
TE ₁	<i>“Falta de compromisso com a educação, pois vejo muitos profissionais que assumem esse cargo, e não fazem nada para mudar a realidade; o pouco atendimento dos pais ao chamado da escola”.</i>
TE ₂	<i>A não aceitação do técnico no ambiente escolar, pois alguns professores não aceitam mudar sua prática pedagógica; as constantes faltas de professor”.</i>

De acordo com as respostas acima, os entrevistados apontaram a falta de compromisso de alguns colegas de trabalho. Isso ainda é um desafio dentro da escola, pois ainda encontra-se profissionais que não gostam de ser chamados a atenção, tendo em vista que isso é uma falta de compromisso com a educação. Ao invés de fazerem algo para mudar a realidade, fecham os olhos assim se acomodando.

Ainda em entrevista com os coordenadores pedagógicos, perguntou-se na questão 5: **Você acha que os outros profissionais respeitam e entendem seu trabalho?** Os relatos dos entrevistados estão descritos no quadro 5.

Quadro 5. Percepção da escola sobre o trabalho da coordenação pedagógica.

Entrev.	Opiniões dos técnicos educacionais
TE ₁	<i>“Mais ou menos, principalmente quando são cobrados a melhorar suas práticas pedagógicas”.</i>
TE ₂	<i>“Na maioria das vezes não, pois somos vistos como autoritários e chatos pelo simples fato da cobrança, muitos profissionais não gostam de ouvir a verdade em relação a sua atuação em sala”</i>

O que se percebe nas falas dos coordenadores entrevistados são a cobrança de um trabalho não realizado da maneira correta. Alguns professores ainda trabalham de forma vagarosa, em questão de ensino, e quando são cobrados, não aceitam de forma construtiva.

Para aprofundamento do tema, foi solicitado aos coordenadores na questão de número 6 que **descrevessem sua relação com a direção da escola, o que eles esperam dele e se há correspondência**. O quadro 6 mostra os relatos dos entrevistados.

Quadro 6: Relação entre direção e o serviço técnico educacional.

Técnico	Opiniões dos técnicos educacionais
TE ₁	<i>“Mantemos uma boa relação, pois temos o mesmo objetivo: desenvolver meios que estimulem os professores há uma educação de qualidade”.</i>
TE ₂	<i>“Temos uma boa relação, e tentamos na medida do possível corresponder com as expectativas e a proposta pedagógica da direção”.</i>

Conforme descrito acima, os entrevistados expressaram ser importante conduzir a coordenação de modo a interferir positivamente no andamento do trabalho pedagógico nas escolas. Sempre ficar atento aos novos métodos de aprendizado, evoluir para que o trabalho cresça dentro do espaço trabalhado. A partir do momento que o coordenador passa a ter novas ideias a se trabalhar, ele também estará ganhando, pois haverá uma troca de conhecimento nas atividades cotidianas, entendiam a coordenação como um espaço de mediação entre a direção e os professores.

Essa função exige que se goste de estudar, de ler, inovar, usar recursos tecnológicos e conhecer as dificuldades que os professores têm em sala com os alunos buscando soluções sendo parceiro do professor ajudando também na

melhoria de sua prática pedagógica. Dando continuidade na questão 8, foi perguntado: **O que considera necessário para melhoria de sua atuação?** O quadro 7 descreve as seguintes respostas:

Quadro 7: O que considera para a melhoria de sua atuação?

Técnico	Opiniões dos coordenadores pedagógicos
TE₁	<i>“Considero útil e necessário uma formação específica para nós coordenadores pedagógicos, já que devemos inovar a cada período de trabalho”.</i>
TE₂	<i>“Está buscando estudos, para que não falte conhecimentos de nossas partes, assim dividindo de forma geral, somando com humildade e parceria”.</i>

O coordenador pedagógico deve trabalhar para diferenciar o espaço onde trabalha, saindo da mesmice, analisando e identificando critérios didáticos que serão encontrados. Também é muito importante que o coordenador utilize a observação da prática dos professores como estratégia formativa. Todos sabem da distância existente entre o que se planeja e o que de fato acontece em sala de aula. Por essa razão, o olhar do outro, do parceiro genuinamente implicado no aperfeiçoamento profissional do professor, é fundamental.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A coordenação pedagógica assume um grande papel, que é o de formar cidadãos, isto quer dizer preparar pessoas para que elas saibam encarar seu papel na sociedade, portanto é na escola que se começa esse exercício de cidadania. De acordo com os objetivos propostos nesta pesquisa, colocamos em evidência de que mesmo que o coordenador pedagógico não tendo claras as suas funções, exercendo diversas funções que muitas vezes atrapalham a formação dos docentes e a efetivação do projeto político pedagógico, que é uma das suas principais funções dentro do espaço escolar, assim como prejudica o andamento da escola e sugerindo incompetência, fazendo-se sentir como num processo inacabado.

Portanto, cabe salientar a necessidade da identidade do coordenador pedagógico, bem como a importância de sua formação inicial e continuada. Com relação a sua identidade é preciso que ele tenha clareza de suas atribuições para que possa realizá-las e deixar de fazer tudo o que lhe mandam.

As ações que envolvem mudanças precisam ser realizadas de maneira participativa, onde todos são envolvidos e tenham voz e estejam diretamente interligados com o sucesso e também com o fracasso, que deve ser compartilhado com todos, a fim de servir como ponto de aprendizado e recomeço. Todas as discussões da pesquisa apontam para a grande necessidade do coordenador pedagógico nas escolas, e que sua presença é indispensável ao bom andamento do processo pedagógico.

Dessa forma, entendemos o trabalho do coordenador pedagógico como muito complexo, pois não é fácil lidar com indivíduos, cada um com seus entendimentos da vida, suas necessidades, seus fracassos, seus receios, mas como a principal atribuição desse profissional é desenvolver uma formação continuada de qualidade, com empenho, dedicação, favorecendo as relações interpessoais, entendemos que ele precisa se preocupar em manter um ambiente de crescimento coletivo, no qual todos possam gostar de estar, de fazer parte de uma equipe. Claro, que é primordial a vontade individual, mas é sempre bom priorizar o planejamento coletivo, levando os indivíduos a se fortalecerem nessa equipe, com ações que possam se sentir responsáveis, comprometidos em suas práticas pedagógicas, valorizando o crescimento individual e coletivo, favorecendo o protagonismo estudantil.

Portanto, podemos afirmar que o papel do coordenador pedagógico é de favorecer um ambiente democrático e participativo, onde se incentiva a participação de toda a comunidade escolar, no processo de tomada de decisão, tendo como sucesso uma escola de qualidade para todos.

É importante que o coordenador pedagógico tenha princípios. Um deles é a transparência, que num ambiente democrático pressupõe ter respeito ao outro. Por exemplo, a participação de todos os envolvidos e de quem participa deve definir caminhos. Por outro lado, o coordenador pedagógico deve garantir a gestão democrática da escola, mas é bom lembrar que não é o seu papel fundamental dentro da instituição de ensino, não depende só dele, mas ao mesmo tempo é dele que virá grande participação para que a escola se torne um ambiente democrático.

É exatamente neste sentido de que essa gestão democrática aconteça e se faça valer, e que se faz necessária a participação ativa do coordenador nessa iniciativa de articular a comunidade escolar e todos que estão em volta da escola como já foi citado.

Mas, para que essa gestão democrática aconteça e imprescindível que o coordenador pedagógico tenha apoio, em todas as contribuições que deseja realizar para a escola, portanto deve o mesmo estar ter respaldo do gestor e através deste ter autonomia para poder fazer o que lhe compete para que o trabalho junto aos professores e toda a comunidade escolar possa garantir uma gestão democrática, com mais proveito pra todos principalmente para o bom desenvolvimento dos alunos, priorizando sempre pelo ensino aprendizagem.

BIBLIOGRAFIA

ALMEIDA, Laurinda Ramalho de. **O coordenador pedagógico e a questão do cuidar**. 4. ed. São Paulo: Loyola, 2007.

ALMEIDA, Laurinda Ramalho de; PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza. **O coordenador pedagógico e o espaço da mudança**. 6ª ed. dezembro de 2007, Loyola, São Paulo, Brasil, 2001.

BARTMAN, Thomas Snell, S. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BRASIL. **Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Pedagogia. Parecer 5/2005**. Projeto de Resolução. MEC. Conselho Nacional da Educação. Aprovada em 13 de dezembro de 2005.

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. **Lei de diretrizes e bases da educação nacional nº 9394/96**. Brasília, 2005.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1998. Disponível em: Acesso em: 29 de julho. 2017.

CLEMENTINI, Nilba. A voz dos outros e a nossa voz: alguns fatores que intervêm na atuação do coordenador. In: PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza (Orgs). **O coordenador Pedagógico e o Espaço de Mudança**. São Paulo: Loyola, 2001.

CORRÊA, Manoel Luiz Gonçalves. **O modo eficaz da coordenação pedagógica nos dias atuais**. São Paulo: Martins Fontes, 2013.

FONSECA, Sônia Maria. **Historiografia da Educação Brasileira Colonial Jesuítica**. HISTEDBRGT/UNICAMP, Faculdade de Educação/UNICAMP/CNPq. São Paulo, 2005.

FREIRE, Paulo Educação: **Sonho possível**. In: BRANDÃO, Carlos R. (org). **O educador**: Vida e Morte. 2º ed. Rio de Janeiro: Graal, 1982.

GIACAGLIA, Lia Renata Angeline. **Orientação Educacional na Prática**: Princípios, históricos, legislação, técnica e instrumentos. 6ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

GIANCATERINO, Roberto. **Supervisão Escolar e Gestão democrática**: um elo para o sucesso escolar, Rio de Janeiro: Wak ed. 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Nacional, 2002.

GRINSPUN, Mirian P. S. Z. **A Orientação Educacional: conflito de paradigmas e alternativas para a escola**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

LIBÂNEO, José Carlos. *Pedagogia e pedagogos, para quê?* 12ª ed. São Paulo, Cortez, 2010.

LIMA, Gomes Paulo; SANTOS, Sandra Mendes dos. O Coordenador Pedagógico na Educação Básica: desafios e perspectivas. *Revista de Educação*. Vol. 2, nº 4, jul./dez. 2007.

LOMONICO, Circe Ferreira. *Atribuições do coordenador pedagógico*, São Paulo. Edicon. 3ª ed. 2005.

MALDANER, Otavio Aloisio. **A formação continuada do coordenador pedagógico, uma nova visão**. Ijuí: Ed. UNIJUÍ, 2009.

ORSOLON, Luzia A. Marino. **Coordenador/formador como um dos agentes de transformações da/na escola**. IN: ALMEIDA, Laurinda Ramalho de., PLACCO, V. O Coordenador Pedagógico e o espaço da mudança. São Paulo: Loyola, 2002.

PIMENTA, Selma Garrido. *Pedagogias e Pedagogos: caminhos e perspectivas*. 3ª ed. São Paulo: Cortez, 2011.

PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza (Orgs). **O coordenador Pedagógico e o Espaço de Mudança**. São Paulo: Loyola, 2003.

PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza. **O Coordenador pedagógico e o cotidiano da escola**. São Paulo: Ed. Loyola, 2007.

PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza; ALMEIDA, Laurinda Ramalho de (org.). **O coordenador pedagógico e o cotidiano de escola**. São Paulo: Edições Loyola, 2011.

ROCHA, Maria Aparecida dos Santos. *História da Educação*. UNESP/UNIVESP – Pró-Reitoria de Graduação/ Santa Clara Editora, 3ª ed. SP: 2005.

SALERNO, Soraia Chafic El Kfoury. *Ministração Escolar e Educacional: planejamento, políticos e gestão*. Alínea, Campinas: 2007.

SILVA, Carmem Silvia Bissolli da. **Curso de Pedagogia no Brasil: história e identidade**. 2ª ed. Revista e atualizada. Campinas, SP: Autores Associados, 2003.

SILVA, Roberta da; FARAGO, Alessandra Corrêa. Pedagogia hospitalar: a atuação do pedagogo em espaços não-formais de educação. **Cadernos de Educação: Ensino e Sociedade**, Bebedouro-SP, 1 (1): 165-185, 2014.

SILVA, S. das G. O. **A relação família/escola**. 2009. Disp. em: ><http://www.artigos.com/humanos/educação/a.relação-família/10escola-30/2/artigo>. Acesso 11.10.2017.

SOUZA, Vera Lúcia Trevisan. **O Coordenador pedagógico e a constituição do grupo de professores**. In: ALMEIDA, Laurinda Ramalho de ; PLACCO, Vera M. N. de Souza (org.). **O coordenador pedagógico e o espaço de mudança**. 5 ed. São Paulo: Loyola, 2001.

VASCONCELOS, Celso. dos Santos. **Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político pedagógico ao cotidiano da sala de aula.** São Paulo: Libertad, 1956.

VASCONCELOS, Sandra Maia Farias. **A classe do coordenador/supervisor no Mundo: Um Desafio.** 2009.

APÊNDICE 1 - QUESTÕES PARA O ROTEIRO DURANTE A ENTREVISTA

1. Quais as atividades mais desenvolvidas por você nesta unidade escolar?
2. O que você diria sobre suas condições de trabalho, remuneração e
3. O que você julga ser fundamental para um profissional ocupar essa função?
4. Em sua opinião, quais são os desafios que o técnico educacional enfrenta no exercício de sua função?
5. Você acha que os outros profissionais respeitam e entendem seu trabalho?
6. Descreva sua relação com o diretor/equipe diretiva. O que eles esperam de você?
Você corresponde? Acha que deve corresponder?
7. O que considera necessário para melhoria de sua atuação?