
O COORDENADOR PEDAGÓGICO NA ESCOLA PÚBLICA: DILEMAS, CONTRADIÇÕES E DESAFIOS DE UM PROFISSIONAL INICIANTE

Raimunda Maria da Cunha Ribeiro¹

Resumo

A questão principal que fundamenta esta pesquisa diz respeito ao papel do coordenador pedagógico, principalmente o coordenador iniciante nesta função, bem como seus dilemas e desafios. Tem como objetivos: compreender a função do coordenador pedagógico e suas respectivas atribuições, identificar os principais dilemas e desafios do coordenador iniciante e reconhecer através de suas percepções as marcas do seu trabalho no que se refere aos aspectos objetivos e subjetivos. A metodologia utilizada foi qualitativa e o instrumento de coleta de dados foram os diários de aula, seguindo as orientações de Zabalza. Para lidar com os dilemas da função, o coordenador precisa vencer desafios, como: aprimorar sua própria formação, estabelecer relações de harmonia, respeito e profissionalismo, construir um trabalho coletivo fundamentado na discussão de ideias para mudar a cultura escolar sem imposição, mas por necessidade.

Palavras-chave: Coordenador Iniciante; Dilemas; Desafios; Diários de Aula

INTRODUÇÃO

Toda escola precisa do coordenador pedagógico para assumir a posição de liderança (nunca de chefe), ou seja, uma posição de vanguarda nos trabalhos pedagógicos. O coordenador pedagógico é o líder, aquele profissional que visualiza o futuro das atividades

¹ Doutora em Educação pela PUCRS de Porto Alegre-RS. Professora Adjunta I DE da Universidade Estadual do Piauí, no curso de Pedagogia. Endereço: Rua Desembargador Amaral, 1584 – CEP: 64980-000 – Centro – Corrente-P, Brasil. Endereço eletrônico: raicribeiro@ig.com.br

RIBEIRO, Raimunda Maria da Cunha.

escolares, as reuniões pedagógicas e que, por isso, precisa caminhar um quilômetro a mais no fazer diário da escola, à frente dos demais.

A questão principal que fundamenta esta pesquisa diz respeito ao papel do coordenador pedagógico, principalmente o coordenador iniciante nesta função, bem como seus dilemas e desafios. Como objetivos podem-se citar os seguintes: compreender a função do coordenador pedagógico e suas atribuições; identificar os principais dilemas e desafios do coordenador iniciante; reconhecer, através de suas percepções, as marcas do seu trabalho no que se refere aos aspectos objetivos e subjetivos.

A abordagem metodológica aplicada nesta pesquisa foi qualitativa, com orientações advindas das contribuições de Zabalza (2004), tendo por instrumento de coleta de dados os Diários de Aula. A técnica aqui utilizada é denominada por “técnica de documentação” de pesquisa em educação. Os diários são, pois “documentos em que professores e professoras anotam suas impressões sobre o que vai acontecendo em suas aulas” (Zabalza, 2004, p. 13). Aqui, especificamente, os documentos dizem respeito aos diários do coordenador pedagógico, com suas anotações sobre o fazer pedagógico do cotidiano escolar.

Participaram deste estudo quatro coordenadores, os quais se dispuseram a colaborar com a pesquisa, todos inseridos na rede pública de ensino. Cada coordenador elaborou quatro diários, num período de aproximadamente um mês. Na condição de professores, os participantes deste estudo não são mais considerados iniciantes, mas na função de coordenadores, são, porque estão a menos de cinco anos na coordenação.

Os diários desta pesquisa permitiram aos colaboradores emitir, através da escrita, os fatos ocorridos na escola, os quais são de sua responsabilidade ou fazem parte de suas atribuições. Foram ricos aliados na atividade pedagógica do coordenador, por permiti-los revisar elementos do seu mundo tanto pessoal (aspectos subjetivos) quanto do seu mundo profissional (aspectos objetivos).

COORDENADOR PEDAGÓGICO, DA FORMAÇÃO À PRÁTICA. DILEMAS E DESAFIOS

O coordenador pedagógico necessita da formação em nível superior, uma vez que dentre as suas atribuições está a de formar o professor em sala de aula, que é a formação continuada desse profissional. Para tanto, faz-se necessário que o coordenador pedagógico reconheça o papel da escola frente ao seu tecido social, o modelo de sociedade que visa

construir, o modelo de homem que pretende formar e o perfil do professor preferido para sua escola. Assim como o professor iniciante, o coordenador iniciante também enfrenta dilemas, contradições e desafios no campo do fazer pedagógico.

Formar o professor e formar o coordenador na universidade pouco prepara estes profissionais para lidar com a realidade em que está posta a escola pública. A teoria sobre a formação do coordenador está ligada ao estudo da gestão dos processos educativos, que nem sempre condiz com o mundo contraditório do chão da escola. Então, para formar o profissional da educação no processo de ensinar e aprender, existem quatro fases a serem seguidas, conforme apontam os estudos de Feiman (apud GARCÍA, 1999). A primeira fase, denominada de pré-treino, inclui as experiências que os futuros professores tiveram enquanto alunos e que podem influenciá-los inconscientemente durante o exercício da profissão. A segunda, chamada de formação inicial, refere-se à etapa de preparação formal para ser professor e se dá em instituição específica. A terceira, denominada iniciação - objeto do presente estudo, por tratar-se da fase em que se encontra o coordenador iniciante (participante) - diz respeito aos primeiros anos de exercício profissional, os quais se configuram como uma etapa ímpar e marcante na vida do profissional.

Segundo Papi e Martins (2010), é no período de iniciação profissional que o professor se defrontará com a realidade que esta posta e com contradições que nem sempre estará apto a superar. Seus conhecimentos profissionais são colocados em xeque e a postura que assume pode ir desde uma adaptação e reprodução, muitas vezes pouco crítica ao contexto escolar e à prática nele existente, a uma postura inovadora e autônoma, ciente das possibilidades, dos desafios e dos conhecimentos profissionais que sustentam sua ação pedagógica. A última fase, a formação permanente, relaciona-se ao período que inclui as atividades de formação planejadas pelas instituições e pelos próprios professores ao longo da carreira, a fim de permitir que o desenvolvimento profissional seja um processo constante. Os autores referem-se à formação do professor, mas indiscutivelmente aplica-se à formação do coordenador pedagógico.

No mundo de rápidas mudanças, onde a escola é alvo de inúmeras críticas, por não conseguir dar conta das demandas do contexto social globalizado, dinâmico e digital, a função do coordenador pedagógico é colocada em foco no debate entre duas perspectivas: um sujeito dono de sua prática, ator principal para que a mudança de paradigma aconteça no contexto da escola, um sujeito da história, gente que pensa em atividade, toma decisões, gera

conhecimento e influencia positivamente seus pares; ou um sujeito repetitivo, cumpridor de tarefas burocráticas, um mero executor de instruções e propostas elaboradas por outros.

O coordenador é o líder da escola nos trabalhos pedagógicos, é ele o responsável pela formação continuada dos professores da escola, por isso deve estimular a participação destes não só a frequentarem as reuniões, mas a participarem ativamente das atividades de formação continuada (ROSA, 2004; LIBÂNEO, 2004). É função do coordenador pedagógico manter-se informado, para assim, corresponder às expectativas dos professores quanto à formação continuada, adotando uma postura de protagonista nesse processo; refletir sobre sua prática e a prática dos professores e sobre o currículo; atentar-se às mudanças em relação às políticas públicas no campo da educação, sejam em quaisquer das esferas governamentais; saber lidar com as exigências da sociedade da informação, com as exigências do aluno nativo digital e saber lidar com as tecnologias digitais; ter em mente a necessidade de aprender a aprender; adotar a postura de protagonista no processo de formação.

Além das competências de ordem profissional, inerentes à função de coordenador, são de igual importância as competências pessoais. Rosa (2004), ao se referir às competências do coordenador pedagógico, argumenta que não é possível a esse tipo de profissional, cumprir com todas as suas obrigações sem estar efetivamente preparado, tanto em nível pessoal quanto em relação ao conhecimento da área, esta última defendida por Rios (2001), como competência técnica. Assim, Rosa (2004) elenca as competências pessoais do coordenador pedagógico: postura ética, autoestima, capacidade para assumir responsabilidades, criatividade, capacidade de observação, habilidade para trabalhar em equipe e motivar os funcionários, capacidade de compreensão e respeito, sensibilidade, experiência na coordenação de reuniões, capacidade de estimular o senso crítico e de justiça, capacidade de criar clima favorável ao trabalho escolar e de interação com os pais e responsáveis, habilidade para desenvolver trabalho coletivo, experiência na administração de conflitos entre a escola, a família e a comunidade.

Cabe ao coordenador pedagógico aprimorar sua capacidade de fazer junto, ou seja, de desenvolver um trabalho na perspectiva da coletividade. Para Rosa (2004, p. 151), a forma de participação ideal com a coletividade é “aquela que envolve solução de problema que diz respeito à escola e à comunidade”. Neste sentido, poderá haver maior participação de todos os que se envolveram com o problema, aumentando, de certa forma, a eficácia da coordenação. Mas implantar a participação coletiva não é fácil, argumenta o autor.

O desafio da função do coordenador pedagógico é a formação continuada dos professores no âmbito da escola, é manter certa ordem no trabalho pedagógico, é colaborar com a gestão da escola na construção de uma educação de qualidade. O coordenador precisa deixar de ser o profissional atendente, o substituto do professor quando este não aparece na escola, o apagador de incêndios e o administrador de conflitos.

Diante dos desafios da coordenação pedagógica, faz-se necessário o conhecimento da escola enquanto instituição social, ao mesmo tempo em que é de igual importância conhecer a própria comunidade em que a escola está inserida. Também o conhecimento do que é educação, é primordial para o bom desempenho da função de coordenador pedagógico, visto que, dificilmente se faz educação de qualidade sem saber definir o que é educação, qual o paradigma da escola ideal, qual o modelo de sociedade e qual o ideal de homem que se quer formar. Para tanto, Rosa (2004) esclarece que é preciso definir de forma clara a filosofia da escola e de participação que a escola pretende; a coordenação necessita estar atenta para as mudanças; esta não deve imaginar que “algo que sempre deu certo continuará dando certo” (p. 153 – grifos do autor); a coordenação não precisa ignorar o novo, ao contrário, precisa estar continuamente atualizada.

Para Libâneo, Oliveira e Toschi (2003), dirigir e coordenar significa assumir no grupo, a responsabilidade de buscar alternativas para fazer a escola funcionar mediante o trabalho coletivo. Aqui, destaca-se o papel do coordenador, qual seja: coordenar ações voltadas para objetivos coletivamente estabelecidos. Para tanto, é necessário que ele tenha uma visão do todo em relação à escola e ao sistema educacional, os objetivos e os princípios que delineiam sua ação; é necessário que ele tenha noção da realidade do seu contexto, ou uma perspectiva da realidade.

O trabalho de coordenação é um trabalho de integração, de envolvimento, de coletividade e de comprometimento. Só assim o coordenador poderá, de fato, exercer sua função para além do papel de fiscal das ações dos alunos e dos professores. Sua função vai bem quando todos se entendem na perseguição dos objetivos educacionais, capazes de promover educação de qualidade e acessível a todos que a buscam.

AS ATIVIDADES DO COORDENADOR PEDAGÓGICO REFLETIDAS NOS DIÁRIOS

Os diários como recurso de acesso à avaliação e ao reajuste dos processos didáticos constituem-se em ricos aliados da atividade pedagógica do professor e também do coordenador. Segundo Zabalza (2004, p. 24), a função dos diários pode ser voltada para fins didáticos, como recursos utilizados para registrar o processo de construção da aula; é também função dos diários de aula servir de técnica de coleta de dados em pesquisa no campo da educação. Para o autor, em qualquer uma das modalidades de uso do diário a ser empregada pode-se extrair uma espécie de “radiografia de nossa docência” (grifos do autor).

As tabelas a seguir demonstram os impactos formativos dos diários, que, na perspectiva de Zabalza (2004), são os seguintes: acesso ao mundo pessoal, dilemas, avaliação e reajuste pessoal. Após a leitura dos quatro diários elaborados pelos coordenadores, foi feita uma análise e, em seguida, um resumo com as principais ideias, resultando em um diário para cada participante. A partir daí foram utilizados quatro diários, um de cada coordenador participante deste estudo. Todos os coordenadores são de escola pública (Ensino Fundamental, Ensino Médio, Profissionalizante, EJA)

Tabela 01: Diários do coordenador A

Diário 1	Aspectos objetivos e subjetivos - excertos
Professor A	
Modalidade EJA	<p>Objetivos: Dificuldades dos alunos.</p> <p><i>"Esses alunos, além de enfrentarem o problema da distorção idade-série, enfrentam ainda as dificuldades de aprendizagem, problemas com as famílias e outros problemas sociais, pois a maioria trabalha muito durante o dia, chegam cansados e há casos de alunos usuários de drogas".</i></p> <hr/> <p>Subjetivos: Esforço da direção em organizar a escola. Dificuldade do coordenador em lidar com esta questão.</p> <p><i>"Durante a rotina escolar, direção e coordenação enfrentam muitos problemas com os alunos, como por exemplo, que insistem em ficar caminhando pelos corredores, utilizando celulares, saindo da sala para bater papo e entrar na escola sem uniforme".</i></p>

Fonte: Pesquisa de campo – Diários do Coordenador

O Diário A mostra a figura de um coordenador lidando com o dilema da dificuldade, seja em relação aos alunos, seja em relação à organização da escola. Significa que as

dificuldades estão presentes entre as atribuições do coordenador, principalmente no que se refere às tarefas corriqueiras. Isso parece incomodá-lo, porque ele não consegue demonstrar que está superando tais dilemas: lidar com os alunos e suas dificuldades de aprendizagem e de comportamento socialmente aceitável e lidar com a organização da escola, que mais uma vez recai a responsabilização sobre os alunos e suas relações subjetivas no ambiente escolar. Tais dilemas são característicos do coordenador em início de carreira, por ser um período marcado por crises e, por assim ser, um dos piores da vida profissional, mas um período importante, por marcar o futuro do profissional e sua relação com o trabalho (TARDIF, 2002; HUBERMAM, 1992). Franco (2000, p. 34), ao se reportar aos dilemas do professor iniciante, faz certos apontamentos que bem se aplicam à função do coordenador pedagógico em início de experiência, por exemplo: problemas com a disciplina dos alunos e a organização da sala de aula, aqui, especificamente, apontados no Diário acima.

Quando o coordenador restringe sua função na maior parte do tempo em fiscalizar salas de aula, verificar diários de classe, supervisionar o comportamento dos alunos, como está demonstrado nas palavras do participante acima, falta à escola definir suas reais atribuições. Se não está clara a função do coordenador, seu trabalho fica ainda mais difícil e os resultados de suas ações pouco visíveis. Os equívocos em relação às atribuições do coordenador ainda são um dilema para muitas escolas, configurando assim, no desafio de compreender, de fato, o que fazer e o que não fazer nesta função. Vasconcelos (2006) e Libâneo (2004), em seus escritos, têm chamado a atenção para a importância do coordenador pedagógico para que a escola exerça sua função de instituição formadora e que a educação atinja o patamar da qualidade esperada. É reconhecidamente visível que há uma necessidade de definição do papel do coordenador pedagógico, quem ele realmente é, o que representa no quadro dos profissionais da educação, e quais atribuições deve cumprir. Ele exerce uma posição de liderança, por isso deve saber solicitar e também saber fazer e, nesse processo, ter uma visão de coletividade, ou seja, de trabalhar juntos em prol dos mesmos objetivos.

Almeida (2006) vai mais além quando se refere às atribuições do coordenador pedagógico, atrelando-se à função de agente de mudança das práticas dos professores, principalmente quando propõe quebrar paradigmas tradicionais de metodologias e avaliação. Assim, seu trabalho é delineado por valores, crenças e convicções; suas atitudes baseiam-se em articulações internas de mobilizações multidimensionais, tanto no aspecto político quanto humano ou técnico.

RIBEIRO, Raimunda Maria da Cunha.

O coordenador pedagógico é um articulador do Projeto Político Pedagógico, porque ele faz parte da equipe gestora, é responsável, dentre outras atribuições, por promover a reflexão sobre a prática docente, sobre as relações intersubjetivas entre seus pares e entre a comunidade escolar e a comunidade externa; promover formação continuada dos professores; promover o estreitamento das relações entre a família e a escola. Nesta perspectiva, Libâneo (2004) assim define as atribuições do coordenador pedagógico: dar assistência didático-pedagógica aos professores, visando à qualidade do ensino; monitorar sistematicamente a prática dos docentes, sobretudo em situações de reflexão e mediação; avaliar o desenvolvimento do plano pedagógico-curricular e dos planos de ensino e avaliar a avaliação da aprendizagem e institucional.

De fato, o coordenador pedagógico tem uma função complexa e, por vezes, mal definida, seja pelas demandas da escola em fazer um trabalho corriqueiro de supervisão e fiscalização de alunos e professores, seja por desconhecimento de seu papel de agente articulador e mediador das práticas pedagógicas e educativas, ou ainda, por estar na escola, na qual está presente a contradição de, por um lado, pregar a gestão democrática e, por outro lado, exigir que determinações sejam simplesmente executadas. O desafio é manter o foco em suas atribuições, em promover a escola democrática, a educação de qualidade e em proporcionar um ambiente de trabalho harmonioso e saudável.

Tabela 02: Diários do coordenador B

Diário 2	
Professor B	Aspectos objetivos e subjetivos - excertos
Modalidade Ensino Médio	<p>Objetivos: Função do coordenador: reclamações com professores.</p>
	<p><i>"Tivemos uma reunião de professores para reforçar o calendário das provas bimestrais".</i></p>
	<p><i>"Há um atraso muito grande na entrega das matrizes das provas... atropelando o trabalho de impressão na secretaria e o nosso trabalho de organização".</i></p>
	<p>Subjetivos: Otimismo na orientação dos professores.</p>
	<p><i>"Nas nossas conversas chegamos à conclusão simples de mudança de estratégia".</i></p>
	<p><i>"A escola está funcionando bem. Todos os professores e alunos estão em suas aulas."</i></p>
	<p><i>"Hoje tivemos uma reunião para falar do projeto de Linguagens e Códigos. Ficamos empregados, pois o projeto tem dança, poesia, teatro e muito conhecimento envolvido".</i></p>

Fonte: Pesquisa de campo – Diários do Coordenador

O Diário B apresenta certo grau de dificuldade em relação ao trabalho desempenhado pelos professores, mas também, deixa claro que a função do coordenador é exercida com certo nível de otimismo. Se, por um lado, ele reclama dos professores em não cumprir algumas determinações, por outro ele reconhece que a escola está caminhando bem. O coordenador parece saber conduzir o processo dentro da escola, por que ao mesmo tempo em que ele reconhece que há professores faltosos ou atrasados nas atividades de caráter docente, ele também deixa claro que há integração e bom relacionamento entre os pares docentes. Esta é uma função importante do coordenador pedagógico: promover a integração, o diálogo e a motivação em torno dos processos educativo e pedagógico. É fácil, com base em suas palavras, reconhecê-lo como um profissional otimista, satisfeito com a escola em que trabalha, bem relacionado com os professores e, por conseguinte, com os alunos. De igual modo, é fácil reconhecer na escola um trabalho integrado através de projetos, assegurando a democracia, promovendo a cidadania e a construção de uma educação de qualidade.

De fato, este coordenador, por ser iniciante, não demonstra no Diário B os dilemas próprios deste período, ou seja, as dificuldades em lidar com as causas da escola e sua

RIBEIRO, Raimunda Maria da Cunha.

organização pedagógica, apesar deste ser um período de transição que, segundo Perrenoud (2002), apresenta oscilação entre modelos aprendidos durante a formação inicial e as receitas mais pragmáticas que absorve no ambiente profissional. É fundamentalmente importante o profissional em início de carreira saber lidar com o novo e com os momentos de crises, fazendo das críticas opções de reinventar seu fazer pedagógico.

Perrenoud (2002) ainda acredita que esses anos favorecem a tomada de consciência e favorecem o debate. A condição de principiante induz em certos aspectos, a uma disponibilidade, a uma busca de explicação, a um pedido de ajuda, a uma abertura à reflexão. Para tanto, é preciso poder contar com as pessoas da escola, principalmente com os professores, os alunos e os pais, no sentido de fazer um trabalho pedagógico de formação docente, de atendimento ao discente e uma gestão democrática e participativa. Se, por um lado, esse período é de dilemas e complexidades, por outro lado, é também um período de buscas, que para Cavaco (1995), é um aspecto que se traduz no entusiasmo e na vontade de descobrir a experimentação.

O Diário B mostra uma escola aberta ao diálogo, à adesão de um modelo de ensino e aprendizagem com base na reflexão, na conversa e no envolvimento em projetos pedagógicos, porque a gestão escolar partilhada é uma tendência crescente no contexto escolar da atualidade. Nesta perspectiva, Alonso (2003) argumenta sobre a ideia de descentralização e desconcentração do poder como uma realidade da escola, como uma forma de agilizar o processo decisório, colocando-se o poder de decisão em níveis cada vez mais próximos do local onde os problemas ocorrem. Há, portanto, a necessidade do coordenador revisar os conceitos e as ideias que delineiam seu trabalho de forma a interpretar sua função e a redirecionar seus esforços para uma ação mais efetiva.

A esperança de que um novo mundo é possível e, em particular, de que uma nova escola é possível, está demonstrada nas linhas escritas no Diário acima. O coordenador se reporta que, apesar das dificuldades enfrentadas na escola, é possível ver nas pessoas as possibilidades de superação. Essa esperança está posta em Freire (1992, p.14), quando ele afirma, dentre outros exemplos, que não é “esperançoso por pura teimosia, mas por imperativo existencial e histórico”. Sua pedagogia da esperança procura um novo caminho para melhor estabelecer a relação entre educadores e educandos, cuja proposta está em elegê-los como sujeitos no processo do conhecimento mediatizados pelo mundo, visando a transformação social e a construção de uma sociedade justa, democrática e igualitária. Esta visão esperançosa de Freire pode ser percebida no Diário acima, quando o coordenador

reconhece ser possível contar com os professores na promoção de uma educação dialógica, democrática e responsável e ainda, que a esperança tem seu lugar na educação.

Tabela 03: Diários do coordenador C

Diário 3	Aspectos objetivos e subjetivos - excertos
Professor C	
Modalidade Ensino Fundamental	<p>Objetivos: Dificuldades de relacionamento dentro da escola.</p> <p><i>"Dentre as dificuldades em relação à equipe docente, coordenador e direção, situam-se em duas esferas: relacionamento e poder". "Relacionamentos infantilizados, truncados, de aparências, de obrigações, de forte envolvimento emocional, e até extrema amizade".</i></p> <p><i>"Outro fator são os professores efetivos e mais antigos da escola, que lideram os que estão há menos tempo na instituição. Eles ditam normas e são mais resistentes às mudanças, têm poder delegado e atribuído por eles mesmos; são pessimistas e cristalizados, não gostam de participar das reuniões , dificultando o nosso trabalho".</i></p>
	<p>Subjetivos: Enfrentamento dos "vícios" na escola . Coordenador "apagador de incêndios"</p> <p><i>"Um dia a professora simplesmente abandonou a sala de aula por causa de uma discussão com um aluno que estava usando o celular. Outros professores deixam os alunos entrarem e saírem da sala quando bem entendem. Quando vou conversar com os professores, eles se defendem. Temos muitos dias tumultuados e problemas a serem administrados." .</i></p>

Fonte: Pesquisa de campo – Diários do Coordenador

Se, por um lado, o Coordenador B demonstra facilidade de comunicação com o corpo docente, por outro lado, o Coordenador C revela o contrário em sua escola. Deixa claro em suas palavras o forte impacto da dominação e do poder daqueles que solidificaram seu lugar na escola para aqueles que acabam de chegar, como é o caso do participante acima. É um profissional em início de carreira, que há pouco chegou na escola e chegou para coordenar e para liderar um grupo de professores, muitos em final de carreira, os quais demonstram muita resistência às mudanças, muitos “vícios” e uma forma de trabalhar que para eles é a

RIBEIRO, Raimunda Maria da Cunha.

mais acertada. Por isso não aceitam sugestões para transformar sua prática pedagógica e, muito menos, aceitar, de pronto, as ideias de mudança da cultura escolar sugeridas pelo coordenador pedagógico. Para o Coordenador C, esta é uma situação de inquietação e de questionamento, que de acordo com o entendimento de Cavaco (1995), é o momento em que as pessoas hão que esclarecer o que é problemático, a fim de reduzir a consciência de desordem e apropriar conscientemente de seu poder de intervir naquilo que lhe diz respeito.

Essa relação de dominação é teorizada por Bourdieu (1976), quando trata e retrata o campo científico como um espaço fortemente marcado pelas lutas em defesa do monopólio científico. Analogamente, as relações intersubjetivas existentes na escola em questão representam o mesmo potencial do jogo estabelecido no campo científico: dominantes de um lado e dominados de outro. Os dominantes são aqueles que conseguem impor uma definição da ciência a qual a realização mais perfeita. Consiste em ter, ser e fazer aquilo que eles têm, são e fazem. Na escola aqui apresentada no Diário C, os dominantes são os professores com mais tempo na profissão, são eles os que determinam as relações intersubjetivas e as relações de poder, conforme sugere o coordenador acima. O dominado é o próprio coordenador, tentando deixar sua marca no campo, ou seja, na escola. A ideia dos dominantes dessa escola está em perpetuar um sistema que esteja em conformidade com seus interesses, porque são eles que detêm o capital cultural baseado nos saberes, tanto da formação quanto da experiência. O coordenador, como está em início de carreira, apresenta certo grau de dificuldade em lidar com esta questão, visto que seu lugar no campo/escola está em fase de construção. Para tanto, é preciso construir-se autoridade nesse espaço. E isso certamente leva tempo e requer trabalho sério e competente.

Os dominantes determinam a cultura educacional, que segundo Masetto (2003, p. 79), “interfere nas ações do gestor”, neste caso, nas ações do coordenador pedagógico. Praticamente, os professores dessa geração foram formados em um ambiente e em um paradigma tradicional. Por isso há certa resistência em aceitar as alternativas de modernização, tanto da gestão quanto da escola e das metodologias de ensino. É mais cômodo e preferível manter as coisas como estão. É bom lembrar que sem mudança pessoal e interior da cultura educacional tanto do gestor quanto do professor, muito provavelmente não se pode esperar mudanças na escola, como um espaço de relações institucionais, profissionais e pessoais. O que muda a cultura escolar, cujo paradigma é de dominação (onde há dominantes há também dominados) não são as novas propostas do coordenador pedagógico em suas investidas de formação docente, mas sim, como defende Masetto, os princípios educacionais

enraizados na vida pessoal e profissional dos atores da escola, que, em geral, estão modelados num paradigma tradicional.

Um passo para a superação desse dilema, presente no Diário C de um coordenador iniciante, é que todos aprendam a trabalhar em conjunto, com respeito às diferenças e o espírito de colaboração. E que o coordenador exerça seu potencial de liderança perante o grupo o qual coordena. Alonso (2003) defende a ideia de que trabalhar em conjunto é um objetivo da formação que se impõe hoje para todas as pessoas em qualquer situação que se considere. O trabalho coletivo na escola e o exercício da liderança constituem-se condições necessárias para uma coordenação pedagógica eficaz. O trabalho coletivo precisa ser uma meta a ser alcançada pelo coordenador, uma vez que a tarefa de educar é constituída por uma ação conjunta dos vários atores que atuam nesse processo.

Lück (2007, p. 11) afirma que “é importante reconhecer que todo trabalho em educação, pela sua natureza formadora, implica ação de liderança”. Neste sentido, Alonso (2003, p. 103) reconhece que a “liderança exerce papel importante nesse processo, garantindo a participação de todos os integrantes, articulando as diferentes contribuições e elaborando sínteses, sempre que julgar necessário, para manter a coesão e permitir que o grupo avance”. Portanto, as pessoas precisam sentir-se parte da escola, reconhecendo-se como alguém que tem algo a contribuir, que tem potencialidades, as quais precisam ser reconhecidas e valorizadas, mas também têm carências e necessidades de formação continuada. Por isso, o coordenador exerce este papel de líder na articulação da ação educativa.

Assim, segundo Alonso (2003), ele precisa estimular a cooperação e colocar-se como um colaborador no processo de formação docente, ou seja, alguém com quem os professores possam contar sempre. E nunca mostrar-se como uma pessoa que está para comandar o grupo, impor regras, ditar ordens, “bater de frente” às resistências do grupo de professores. É preciso estabelecer uma relação de confiança e de igualdade entre os pares; caso contrário, a função de coordenador fica restrita a cuidar apenas das tarefas corriqueiras e burocráticas da escola. Líder não é quem manda, é quem sabe fazer junto; é saber contar com as pessoas da escola, seu mais valioso recurso.

Tabela 04: Diários do coordenador D

Diário 4	Aspectos objetivos e subjetivos - excertos
Professor D	
Modalidade Ensino Médio Profissionalizante	<p>Objetivos: Atividades corriqueiras da função de coordenador</p> <p><i>"Analisar diários, com a contagem das aulas dadas e aulas previstas, notas, médias e registro de atividades".</i></p> <p><i>"Realizar o horário pedagógico individual e o horário coletivo para o acompanhamento dos conteúdos ministrados e das avaliações".</i></p> <hr/> <p>Subjetivos: Preocupação com o bom andamento da escola.</p> <p><i>"Observamos se todos os professores estão na escola, se por acaso faltar, entramos em contato com outro professor, no intuito de não haver aula vaga".</i></p>

Fonte: Pesquisa de campo – Diários do Coordenador

O Diário D não apresenta nada de novo em relação ao fazer pedagógico do coordenador, além das atividades do dia-a-dia e da burocracia da escola. O coordenador D não consegue demonstrar entusiasmo na execução e desenvolvimento das ações inerentes à sua função pedagógica. O coordenador, juntamente com a equipe técnico-administrativa, tem ainda outras funções além das apresentadas no referido Diário. Com base em Lück (2007), ele tem como função coordenar e orientar todos os esforços no sentido de que a escola produza os melhores resultados possíveis para, assim, atender às necessidades dos educandos e promover o seu desenvolvimento. A ação, neste caso, deve ser não só integrada, mas, sobretudo, integradora. Por isso, o coordenador deve pautar-se por atitudes, direções e objetivos comuns, o que estabelecerá a coerência interna necessária para se garantir a unidade preconizada.

As dúvidas do coordenador iniciante em relação à sua função são muito comuns, tornando este período um pouco mais difícil. O profissional em início de carreira, aqui, o coordenador pedagógico, depende de alguns elementos, que, segundo Papi e Martins (2010) delineiam seu trabalho: as condições encontradas na escola, as relações mais ou menos favoráveis que são estabelecidas entre os pares, a formação e o apoio que recebe nessa etapa do desenvolvimento profissional. É a fase do enfrentamento em relação aos dilemas e desafios da profissão, a qual exige por em prática os conhecimentos profissionais que sustentam a ação pedagógica.

O COORDENADOR PEDAGÓGICO NA ESCOLA PÚBLICA:
DILEMAS, CONTRADIÇÕES E DESAFIOS DE UM PROFISSIONAL INICIANTE

A ação pedagógica do coordenador é responsável pela harmonização das relações existentes na escola, no sentido de atingir os objetivos propostos e promover educação de qualidade. Nas palavras de Rosa (2005), a coordenação pedagógica orienta, auxilia, apoia, corrige, colabora e acompanha as atividades pedagógicas; zela pelas políticas das quais emanam as atividades que regem a escola e zela também pela filosofia que forma a cultura escolar da instituição. O autor ainda argumenta que, se a coordenação falhar, a escola falha. Isso porque a maioria das atividades realizadas na mesma está sob a orientação do coordenador pedagógico. A fim de cumprir a missão pedagógica, o coordenador precisa estar atento às exigências da função, para além da supervisão ou fiscalização de alunos e professores. A coordenação tem por responsabilidade liderar a definição e a implementação do projeto pedagógico e, para isso, precisará contar com todas as pessoas da escola. Eis um desafio para um coordenador em início de carreira.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo sobre o coordenador pedagógico apresentado neste artigo delineou-se por duas perspectivas: o profissional coordenador em início de carreira e sua real função no contexto escolar.

As conclusões a que se pode chegar a partir deste estudo, atentando-se aos objetivos propostos, foram: a função de coordenador pedagógico e suas respectivas atribuições ainda são pouco definidas na escola, diante das demandas cotidianas, ficando, por vezes, em atender alunos, complementar o trabalho do professor e cumprir tarefas burocráticas relacionadas à gestão escolar. Os principais dilemas e desafios do coordenador pedagógico iniciante estão, preponderantemente, relacionados ao saber lidar com os professores, principalmente aqueles em final de carreira, os que já construíram seu lugar no campo, os mais resistentes às mudanças na cultura escolar, por acharem que da forma como está deve ficar. Os coordenadores participantes neste estudo são todos iniciantes na função de coordenação; seus diários demonstram mais inquietações e dificuldades que perspectivas de superação. Um coordenador, autor do Diário B, é o que mais apresenta entusiasmo em falar de seu trabalho.

A função de coordenação não é algo simples para ser desempenhada na escola, visto que é preciso que o coordenador seja líder, aquele que “empurra” a escola para frente, que

RIBEIRO, Raimunda Maria da Cunha.

chama os professores, alunos e pais a se envolverem com o projeto político da escola. Se o coordenador se fecha em sua sala a desempenhar função burocrática ou a fiscalizar alunos e professores, seu papel de formador e colaborador com a gestão pode tornar-se desqualificado.

O coordenador iniciante na função pode enfrentar problemas ainda mais complexos, principalmente pela falta de experiência. Para ele, é mais difícil administrar os conflitos, lidar com os vícios dos mais experientes, gerir os processos de dominação que porventura possam se apresentar no contexto escolar. Diante desse cenário, para vencer os dilemas do dia-a-dia da função, o coordenador pedagógico precisa enfrentar alguns desafios, para assim exercer sua função a contento.

No sentido de apresentar algumas sugestões ou recomendações, autores como Alonso (2003), Masetto (2003) e Lück (2007) trazem apontamentos interessantes. De acordo com Alonso (2003), para vencer os desafios e desempenhar de forma satisfatória as atribuições e responsabilidades próprias da função, o coordenador deveria agir no sentido de dinamizar o trabalho escolar, ampliando o espaço da ação da escola; organizar o trabalho de forma cooperativa e responsável; exercer a função com eficiência e liderança; fortalecer a autonomia da instituição; e trabalhar com a comunidade de forma ordenada e produtiva, criando mecanismos de comunicação interna e externa eficiente.

No sentido de complementar as ações do coordenador pedagógico, Masetto (2003) sinaliza que este precisa ter oportunidade de refletir sobre sua situação e função, que é profundamente humana e real, impulsionada pelos valores humanos. É importante, segundo o autor, que no processo de formação do gestor, aqui especificamente o coordenador, haja espaço para a discussão de práticas de como implantar novas propostas de gestão, com a oportunidade de analisar os processos de mudanças em ação, os princípios que a sustentam e as diferentes alternativas de implantação, mas sempre coerentes com os novos princípios educacionais. É o que pode ser percebido em um dos Diários, onde o coordenador apresenta certo grau de dificuldade em implantar novas alternativas pedagógicas na escola, devido ao enraizamento de valores, crenças e resistências às mudanças.

O coordenador não deve querer impor suas ideias, mas, ao contrário, ideias devem ser discutidas, porque a cultura escolar não se muda por decreto. Para Alonso (2003), faz-se necessário compreender a cultura da escola, valorizar os professores e promover o crescimento profissional, escutar de maneira dinâmica e buscar entender a sua escola por meio das pessoas. Um dos Diários sinaliza certo nível de harmonia entre a coordenação pedagógica e os professores, e isso, provavelmente, se dá pelo fato de haver respeito à cultura

escolar e principalmente respeito às pessoas. Nesta perspectiva de acolhimento e integração entre coordenação e corpo docente e técnico-administrativo, Lück (2007) defende que as ações da escola devem promover a integração entre os pares. Para tanto, devem pautar-se por atitudes, direções e objetivos comuns, o que pode estabelecer a coerência interna necessária para se tornar garantida a unidade escolar.

Outro desafio do coordenador para tornar satisfatória sua ação pedagógica é elaborar e fazer cumprir coletivamente o projeto político da escola, coordenar projetos de atividade, fiscalização do cumprimento da legislação que rege a educação, atentar-se para as necessidades educacionais e sociais, conhecer e compreender o perfil dos alunos, definir objetivos e metas educacionais, promover integração com outras instituições, promover as boas relações com as famílias dos alunos, promover a formação continuada dos professores, promover conjuntamente a avaliação do projeto político da escola e a avaliação institucional.

Em suma, coordenador pedagógico e corpo docente e técnico precisam ter claramente definidos os objetivos da escola e os princípios educacionais que a delineiam, para assim poderem falar a mesma língua e andarem juntos na construção de uma educação de qualidade e, em consequência, de uma sociedade mais democrática pautada pela justiça social.

ENGINEER IN PUBLIC SCHOOL TEACHING: DILEMMAS, CONTRADICTIONS AND CHALLENGES OF A PROFESSIONAL BEGINNER

Abstract

The main question underlying this research concerns the role of the pedagogical coordinator, especially the beginner coordinator this function as well as its dilemmas and challenges. It aims at understanding the function of the pedagogical coordinator and their respective roles, identify the main dilemmas and challenges from beginner coordinator and recognize through their perceptions trademarks of their work in relation to the objective and subjective aspects. The methodology was qualitative and the data collection instrument were the daily class, following the guidelines of Zabalza. To address the role of dilemmas, the coordinator must overcome challenges as enhance their own training, establish harmonious relations, respect and professionalism, build a reasoned collective work discussion of ideas to change the school culture without imposing, but by necessity.

Keywords: Beginner Coordinator; Dilemmas; Challenges; Daily Class

EL COORDINADOR PEDAGÓGICO EN LA ESCUELA PÚBLICA: DILEMAS, CONTRADICCIONES Y DESAFÍOS DE UN PROFESIONAL PRINCIPIANTE

Resumen

La principal cuestión que subyace a esta investigación se centra en el papel del coordinador pedagógico, especialmente el novato en esta función, así como sus dilemas y desafíos. Su objetivo: entender el papel del coordinador pedagógico y sus respectivas funciones, para identificar los principales dilemas y desafíos de coordinador principiante y reconocen a través de sus percepciones marcadas de su trabajo, ya que se refiere a los aspectos objetivos y subjetivos. La metodología fue cualitativa y el instrumento de recolección de datos fueron los diarios, siguiendo las directrices de Zabala. Para hacer frente a la función de los dilemas, el coordinador debe superar retos como la mejora de su propia formación, establecer relaciones de armonía, respeto y profesionalismo, construir una obra colectiva razonada en la discusión de las ideas para cambiar la cultura de la escuela, sin imponer, sino por necesidad.

Palabras-clave: Principiante Coordinador; Dilemas; Retos; Diario

REFERÊNCIAS

ALONSO, Myrtes. A gestão/administração educacional no contexto da atualidade. In: VIEIRA, A. T.; ALMEIDA, M. E. B.; ALONSO, M. (Orgs.). *Gestão educacional e tecnologia*. São Paulo: Avercampi, 2003.

_____. O trabalho coletivo na escola e o exercício da liderança. In: VIEIRA, A. T.; ALMEIDA, M. E. B.; ALONSO, M. (Orgs.). *Gestão educacional e tecnologia*. São Paulo: Avercampi, 2003.

ALMEIDA, Laurinda Ramalho (Org.). *O Coordenador Pedagógico e o espaço da mudança*. São Paulo: Loyola, 2006.

BOURDIEU, Pierre. O campo científico. *Le champ scientifique. Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n. 2/3, jun. 1976, p. 88-104. Tradução de Paula Montero.

CAVACO, Maria Helena. O ofício do professor: o tempo e as mudanças. In: NÓVOA, António (Org.). *Profissão professor*. Lisboa: Porto, 1995.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia da Esperança*. São Paulo: Paz e Terra, 1992.

GARCÍA, Carlos Marcelo. *Formação de Professores: Para uma mudança educativa*. Porto: Porto, 1999.

LIBÂNEO, José Carlos. *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. Goiânia: Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. *Educação escolar: políticas, estrutura e organização*. São Paulo: Cortez, 2003.

LÜCK, Heloísa. A liderança na escola em foco na promoção da aprendizagem. *Gestão em Rede*, Curitiba: Puc- PR; n. 81, p. 11-18, Out. 2007.

HUBERMAN, Michael. O ciclo da vida profissional dos professores. In: NÓVOA, António. *Vidas de professores*. Lisboa: Porto Editora, 1992.

MASETTO, Marcos Tarcísio. Cultura educacional e gestão em mudança. In: VIEIRA, A. T.; ALMEIDA, M. E. B.; ALONSO, M. (Orgs.). *Gestão educacional e tecnologia*. São Paulo: Avercampi, 2003.

ROSA, Clóvis. *Gestão estratégica escolar*. Petrópolis: Vozes, 2004.

PAPI, S. O. G.; MARTINS, P. L. O. As pesquisas sobre professores iniciantes: algumas aproximações. *Educação em Revista*, Belo Horizonte: UFMG; Belo Horizonte: Faculdade de Educação da UFMG, vol. 26, n.3, p. 39-56, 2010.

PERRENOUD, Philippe. A prática reflexiva: chave da profissionalização do ofício. In: _____. *A prática reflexiva do ofício de professor: profissionalização e razão pedagógica*. Porto Alegre: Artmed, 2002.

ROSA, Clóvis. *Gestão estratégica escolar*. Petrópolis: Vozes, 2005.

RIOS, Teresinha. *Ética e competência*. São Paulo: Cortez, 2001.

TARDIF, Maurice. Saberes, tempo e aprendizagem do Magistério. In: _____. *Saberes docentes e formação de professores*. Petrópolis: Vozes, 2001.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. *Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político pedagógico ao cotidiano da sala de aula*. São Paulo: Libertad Editora, 2006.

RIBEIRO, Raimunda Maria da Cunha.

ZABALZA, Miguel. *Os diários de aula: um instrumento de pesquisa e desenvolvimento profissional*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

Data de recebimento: 10/03/2015

Data de aceite: 02/02/2016